

A Liderança Baseada no Empirismo: Como Integrar a Ciência da Psicologia na Construção de um Modelo Melhor de Liderança

Major Sean P. McDonald, Exército dos EUA

Primeiro Colocado no Concurso MacArthur de Artigos Militares de 2012

HÁ POUCAS TAREFAS no Exército mais importantes do que o desenvolvimento de comandantes efetivos e competentes. Como parte significativa desse esforço, o Exército publica o Manual de Campanha 6-22 (FM 6-22), que estabelece a doutrina e os princípios fundamentais de liderança para orientar comandantes em todos os escalões. Em apoio a esse importante objetivo, o manual apresenta um arcabouço abrangente para a liderança, que delinea explicitamente as destacadas características e competências às quais espera-se que todos os comandantes aspirem e emulem. No entanto, embora muito desse arcabouço seja valioso, grande parte de seu conteúdo é baseado na intuição e na experiência. O FM 6-22 é claro quando destaca que o manual “combina as lições do passado com discernimentos importantes” no estabelecimento de um modelo para a liderança competente¹.

Embora essa abordagem tenha valor, ela apresenta uma limitação significativa que potencialmente deixa de considerar outros fatores altamente influenciáveis. Similarmente às falhas decorrentes da dependência exclusiva das informações relatadas [lições aprendidas], a literatura empírica está ausente ou carece de ênfase

no FM 6-22. Além disso, certas características ou competências são mais importantes que outras, dependendo do contexto. Essas limitações do manual sugerem que uma análise de pesquisa relevante seja necessária para aprimorar o modelo de liderança atual do Exército.

Neste artigo, identificarei os fatores mais importantes baseados no empirismo para o desenvolvimento de um modelo de liderança influente e capaz. Três áreas requerem mais análise. Inicialmente, compararei as pesquisas relevantes sobre as características ou aspectos pessoais da liderança efetiva com as características estabelecidas no FM 6-22. Segundo, examinarei as pesquisas contemporâneas sobre a psicologia da liderança, que enfatizam mais o contexto social do que as características individuais no exercício da liderança efetiva. Finalmente, à luz dessa análise, buscarei possíveis aperfeiçoamentos do modelo de liderança atual do Exército como parte de um esforço maior para favorecer um melhor entendimento. Embora a experiência e a intuição sejam fontes valiosas de informação, a integração do empirismo relevante no processo é necessária para um modelo de liderança mais completo.

Características Individuais da Liderança Efetiva

A posse de certas características individuais é um elemento essencial do modelo de liderança do Exército, como expressado na simples frase:

O Major Sean P. McDonald é psicólogo operacional do 902º Grupo de Inteligência Militar, Forte Meade, no Estado de Maryland. Ele é o primeiro graduado pelo Programa de Bolsas de Psicologia Forense do Exército ministrado

pelo Centro de Medicina do Exército Walter Reed. É bacharel pela Liberty University e mestre e doutor em Psicologia Clínica pela Nova Southeastern University.

“o que os líderes FAZEM surge do que eles são (SER) e do que SABEM”². Segundo esse esquema conceitual, atributos particulares juntamente com o devido conhecimento servem como uma base, da qual emergem as competências desejadas. Em outras palavras, certas características são essenciais para ser um líder efetivo, e na ausência delas, competências desejáveis não se desenvolverão completamente. Embora a identificação de atributos necessários seja valiosa na estrutura e na comunicação das expectativas para a liderança, o que permanece incerto é a validade da inclusão ou exclusão de características particulares além da base da intuição e experiência.

O FM 6-22 identifica 12 características individuais necessárias para a liderança competente, organizadas em três categorias: caráter, presença e capacidade intelectual. A análise de todas as 12 características está fora do alcance deste artigo, portanto a discussão neste tópico irá principalmente focar as principais áreas de interesse contidas na literatura empírica sobre as características ou peculiaridades da liderança. A primeira grande área envolve o raciocínio ético, que alinha-se mais estreitamente com a categoria caráter, assim definida pelo FM 6-22: “As qualidades morais e éticas de uma pessoa ajudam a determinar o que está certo e concedem ao líder a motivação para fazer o que é apropriado”³.

Com base nessa definição, não há dúvida de que o raciocínio ético é uma área criticamente importante dentro do modelo de liderança do Exército. As consequências do raciocínio moral, tanto boas quanto más, têm muito mais peso para comandantes do que para subordinados. No contexto de situações de vida ou morte, isso é especialmente ressaltado⁴. Contudo, o que é menos conhecido ou entendido é o efeito do raciocínio ético sobre o desempenho da liderança, que é geralmente avaliado pela realização das metas ou objetivos dentro de um contexto de liderança⁵.

Leanne E. Atwater, Shelly D. Dionne, John F. Camobreco, Bruce J. Avolio, e Alan Lau (1998) examinam a relação entre o raciocínio moral dos cadetes norte-americanos e seu desenvolvimento e desempenho como líderes, conforme avaliados por

seus pares e superiores⁶. Como era de se esperar, esses pesquisadores constataram que níveis mais elevados de raciocínio moral estavam relacionados com a efetividade do líder na conquista de objetivos estabelecidos, o que foi corroborado por estudos subsequentes⁷.

Ao examinar essa relação com base em uma perspectiva um pouco diferente, Nick Turner, Julian Barling, e Olga Epitropaki (2002) postularam que os comandantes com o raciocínio moral mais alto seriam percebidos como mais transformadores que os que apresentavam o raciocínio moral mais baixo. A liderança transformadora é definida como o tipo que inspira os subordinados a agirem além do interesse próprio para o bem do grupo. Em contraste, a liderança transacional motiva os subordinados pelas medidas corretivas, baseadas mais na recompensa ou na punição. Esses pesquisadores expandiram suas hipóteses da teoria de desenvolvimento moral, afirmando que os chefes dotados de raciocínio moral mais complexo são capazes de usar conceituações mais sofisticadas no tocante ao relacionamento interpessoal. Tais indivíduos são mais propensos a pensar nos problemas de formas diferentes e estão cientes de uma quantidade maior de opções comportamentais. Consequentemente, os chefes com essa qualidade têm mais chances de valorizar metas que vão além do interesse próprio imediato e prever os benefícios das ações que servem ao bem coletivo (ex.: a liderança transformacional). O resultado desse estudo mostrou uma relação significativa entre o desenvolvimento moral mais alto e a liderança transformadora⁸.

A liderança transformadora é definida como o tipo que inspira os subordinados a agirem além do interesse próprio para o bem do grupo.

Embora o resultado coletivo desses estudos não seja particularmente surpreendente, um entendimento da literatura profissional nessa



Comandantes da Força-Tarefa *Brawler*/3ª Brigada de Aviação de Combate simulam situações de estresse em combate antes de um exercício de tiro reflexo, na Base de Operações Avançadas Shank, no Afeganistão, 19 Fev 09.

categoria permanece um elemento importante no desenvolvimento de um modelo de liderança. Para alguns, tal análise pareceria ser um esforço inútil considerando a necessidade óbvia para o processo decisório ético judicioso, especialmente para um comandante militar que frequentemente enfrenta situações complexas “cinzentas”. No entanto, a ciência sobre o assunto não apenas redefine nosso entendimento do papel da ética no contexto da liderança, como também, e mais importante, tais estudos fornecem discernimento essencial sobre a necessidade do desenvolvimento ético e moral no universo de chefia para se obter os máximos resultados relacionados ao desempenho da chefia.

Outra área de interesse significativa dentro da literatura empírica é a inteligência emocional (IE), que tem sido foco de muita atenção em anos recentes a respeito de sua relação com a eficácia da liderança. A inteligência emocional envolve o

conhecimento das próprias emoções, bem como a capacidade de controlá-las; uma consciência social dos outros e de suas emoções; e a capacidade de entender e administrar relacionamentos e redes sociais⁹. Com base nessa descrição, IE é relevante para as três categorias de atributos de comandante, especialmente a empatia e o tato no relacionamento interpessoal. Ao discutir empatia, o FM 6-22 a define como “a capacidade de ver algo do ponto de vista de outra pessoa, identificar-se e imergir nos sentimentos e emoções de outra pessoa”¹⁰. A empatia não é tipicamente uma qualidade que a maioria dos soldados identificaria imediatamente como uma característica essencial para a liderança efetiva ou necessária para a produção de resultados organizacionais positivos. Além disso, o FM 6-22 tende a refletir essa percepção, dedicando apenas quatro parágrafos à discussão da empatia. Contudo, a pesquisa nessa área sugere que é uma qualidade importante para a liderança competente, especialmente como ela se relaciona com a IE.

Um estudo analisou o relacionamento entre a IE e a efetividade de liderança entre os oficiais da área de recursos humanos da Marinha dos EUA¹¹. Os pesquisadores aplicaram uma medida de IE, que considerava quatro subescalas: percepção de emoções, auxílio ao pensamento, entendimento das emoções (tanto a própria como a de outros) e capacidade de controlar emoções. Eles então compararam os resultados com o desempenho gerencial dos envolvidos. Os resultados do estudo mostraram uma positiva e significativa correlação entre a inteligência emocional geral e a efetividade como um líder. Mais especificamente, ao analisar as subescalas, os pesquisadores perceberam uma estreita relação entre auxílio ao pensamento, entendimento das emoções e capacidade de controlar emoções com a efetividade de liderança. Na compreensão de emoções de outras pessoas, um importante fator contribuinte para o êxito dos Oficiais mais efetivos era sua capacidade de demonstrar empatia com seus subordinados¹².

Durante outro estudo, os pesquisadores conduziram uma meta-análise para determinar se um

vínculo contínuo pode ser estabelecido entre a IE e a liderança. A meta-análise é um estudo particularmente poderoso porque analisa estatisticamente uma grande coleção de resultados de pesquisas com o fim de integrá-los em vez de depender dos resultados de um único estudo. Com base na análise de 48 estudos sobre a citada relação, a meta-análise concluiu que existe uma forte relação entre a IE e a liderança¹³. Embora existam alguns estudos que minimizam esse relacionamento, os dados empíricos sustentam fortemente a inclusão das características da IE dentro de um modelo de liderança que melhor se projeta para produzir líderes competentes.

Uma terceira área de muito interesse na literatura empírica é a capacidade de durar na ação, ou resistência, e sua relação com a liderança. Como parte do modelo de liderança do Exército, a qualidade resistência é citada como um dos 12 atributos de um líder competente. O Manual de Campanha 6-22 descreve líderes resistentes como

os que “se recuperam rapidamente de revesses, choques, ferimentos, adversidades e estresse enquanto mantêm seu enfoque organizacional e na missão. Sua resistência depende da determinação, o impulso interno que o compele a continuar, até mesmo quando desgastado, faminto, apreensivo, passando frio e molhado. A resistência ajuda o líder e sua Unidade a cumprir as missões difíceis”¹⁴. Infelizmente, a descrição de resistência no FM 6-22 está contida em apenas quatro breves parágrafos que giram principalmente em torno de sua aplicação ao combate, e pouca discussão sobre sua relevância para a liderança dentro de um contexto mais amplo¹⁵.

Antes de discutir as pesquisas sobre resistência ou capacidade de durar na ação, é importante discutir o enquadramento conceitual. Embora o FM 6-22 caracterize resistência como um comportamento, a literatura profissional geralmente a considera um elemento de personalidade que se desenvolve cedo na vida e é relativamente estável ao longo do tempo,



Departamento de Defesa, Sgt David Bill

Oficiais do Exército dos EUA conversam com um repórter incorporado, durante um alto-horário do comboio em Navistar, Kuwait, 07 Jun 05.

embora seja receptivo a mudanças e possa ser treinado sob certas condições. As pessoas resistentes têm um alto sentido de compromisso com a vida e o trabalho, um sentido de controle e estão abertos para as mudanças e os desafios da vida. Eles tendem a interpretar experiências estressantes e dolorosas como um aspecto normal da existência, que garante uma vida interessante e compensadora¹⁶. Embora haja um pouco de consistência com a descrição proporcionada pelo FM 6-22, a diferença importante é que ela contém uma aplicação mais ampla que vai bem além de um contexto particular (ex: combate). Com esse entendimento estabelecido, a pesquisa sobre o assunto agora pode ser examinado mais inteligentemente.

Diversas pesquisas demonstram que a resistência e a capacidade de durar na ação agem como um fator de proteção contra o estresse enquanto favorecem o desempenho. Em um dos estudos, pesquisadores examinaram fatores de personalidade, robustez psicológica e sensibilidade social (um elemento da IE) como indicadores de desempenho de um líder. Os dados foram coletados e analisados ao longo dos quatro anos de formação de cadetes oriundos [da Academia Militar] de West Point. Embora tenham analisado diferentes fatores relacionados com o desempenho da liderança, a capacidade de durar na ação surgiu como o mais forte indicador de desempenho em uma variedade de contextos, mesmo acima das qualidades comumente associadas como capacidades mentais ou inteligência emocional¹⁷. Resultados semelhantes foram obtidos em outros estudos com uma variedade de grupos ocupacionais. Além de moderar a exposição ao combate entre os soldados na Guerra do Golfo, a capacidade de durar na ação emergiu como um amortecedor de estresse em outras categorias, como por exemplo os envolvidos na assistência aos baixados do Exército dos EUA, entre os militares de manutenção da paz, soldados israelenses no treinamento de combate, aspirantes a oficial e integrantes das Forças Especiais¹⁸. Essa informação apoia fortemente a inclusão da resistência ou capacidade de durar na ação como elemento necessário da liderança competente.

A característica final é a capacidade intelectual, que foi, por muito tempo, uma área de interesse relacionada com o desempenho no trabalho. O Manual de Campanha 6-22 faz um vínculo semelhante entre o intelecto e o desempenho em sua definição de capacidade intelectual: “os recursos mentais ou tendências que formam as capacidades conceituais do líder e afetam a efetividade”¹⁹. O interesse nesse relacionamento intuitivamente faz sentido: como líderes adquirem responsabilidade, eles geralmente experimentam mais exigências na complexidade dos problemas, precisando, assim, de mais capacidade intelectual. No entanto, embora seja válido que líderes competentes possuem um intelecto mais elevado, estudos recentes sugerem que o impacto da inteligência na melhoria do desempenho como um líder é geralmente moderado por outros fatores não relacionados diretamente com a inteligência. Em outras palavras, embora a inteligência seja importante para a liderança, ela faz pouca diferença quando atua isoladamente, a não ser que o líder seja capaz de complementar efetivamente sua capacidade intelectual com outras características importantes²⁰.

Por exemplo, o atributo resistência é um moderador extremamente importante na manifestação pragmática da inteligência no desempenho da liderança. Em uma análise da literatura profissional, Fred E. Fiedler e Frederick W. Gibson (2010) descobriram que a capacidade intelectual pouco contribuía para o desempenho da liderança entre os comandantes que possuíam baixos níveis de tolerância ao estresse (ex: baixa resistência a esforços contínuos) enquanto sujeitos a níveis superiores de estresse situacional. Por outro lado, para os participantes que possuíam resistência superior, a maior capacidade intelectual tendia a ter um impacto significativo no desempenho da liderança, especialmente quando as responsabilidades aumentavam²¹. Uma explicação possível para essa dinâmica é que a ansiedade ou estresse aumentada coloca maior tensão na capacidade de um indivíduo concentrar-se nas tarefas mais complexas, como comumente exigido nas posições de chefia de maior responsabilidade. Portanto, os



Oficiais norte-americanos analisam um *cache* de munições , 21 Fev 06.

indivíduos que possuem resistência superior são melhores preparados para moderar os efeitos do estresse, reservando um compromisso maior de seus recursos intelectuais para as exigências do trabalho.

Outro fator importante na manifestação do intelecto em relação ao desempenho da liderança é a IE. Semelhante à resistência, a inteligência em geral tem pouco impacto no desempenho de um líder a não ser que ele ou ela possua algumas das habilidades sociais e interpessoais necessárias para motivar e orientar um grupo para a realização de um objetivo comum. O estudo de Paul T. Bartone, Jarle Eid e Scott Snook's (2009) descobriu que a liderança foi mais bem prevista por uma combinação de capacidades, dentre elas a intelectual, resistência e sensibilidade social (ex: IE) em vez

da capacidade intelectual isoladamente. Os dados empíricos sugerem que embora a capacidade intelectual seja um importante atributo em um modelo de liderança, ela precisa ser complementada por outros fatores para exercer uma contribuição significativa ao desempenho geral.

Fatores Contextuais para a Liderança Efetiva

Como visto na discussão até este ponto, muitas das pesquisas anteriores sobre liderança foram centradas principalmente nas capacidades ou características individuais de líderes efetivos. O Manual de Campanha 6-22 não é diferente, com seu enfoque principal nas características e comportamentos individuais a serem demonstrados por um comandante para o exercício de uma liderança efetiva. No entanto, pesquisas

mais recentes indicam que a preocupação com a liderança carece de um contribuinte poderoso para a liderança efetiva: os fatores do contexto social. Essa área substancial de interesse empírico sugere que o que importa mais com respeito à eficácia do líder não é apenas possuir um conjunto de certas qualidades, mas também existir uma relação entre comandantes e subordinados²². Embora as características individuais e competências individuais não devam ser desconsideradas no estabelecimento de um modelo de liderança, o fracasso em compreender e integrar o contexto social da liderança em um modelo é a omissão de um aspecto essencial da fórmula usada para calcular a liderança competente.

Ao conduzir extensa pesquisa nesse assunto, S. Alexander Haslam, Stephen D. Reicher e Michael J. Platow (2011) determinaram que o contexto exerceu um papel mais significativo que as características individuais, conforme enfatizado pelas opiniões mais tradicionais da eficácia de liderança. Mais especificamente, eles descobriram três fatores essenciais para a liderança efetiva e influente. O primeiro fator que identificaram é que comandantes precisam ser identificados por seus subordinados como altamente representativos de seu grupo. Esse ponto talvez pareça claramente óbvio, mas frequentemente comandantes falham nesse respeito simplesmente porque não reconhecem ou entendem a identidade de seu grupo e deixam de alinhar-se com o grupo que supostamente representam²³.

No decorrer do referido trabalho, os pesquisadores descobriram que quanto mais um indivíduo é visto pelos integrantes do grupo como “um de nós”, mais influente ele ou ela será dentro do grupo e, conseqüentemente, os demais membros do grupo estarão dispostos a seguir a direção apontada pelo comandante. Uma das áreas de interesse mais importantes sobre liderança é entender por que e como algumas pessoas dentro de um grupo se tornam mais influentes que outras. Como observado em pesquisas anteriores, muitos buscavam abordar esse assunto ao identificar um conjunto de qualidades específicas — atributos e comportamentos como os do FM 6-22 — que potenciais líderes

precisam se destacar para diferenciar-se de seus subordinados. Em contraste, a análise de Haslam, Reicher e Platow sugere que a meta principal de um potencial líder não deve ser a de diferenciar-se daqueles que busca liderar, mas buscar enfatizar os pontos que possui em comum²⁴.

Há uma ampla gama de estudos que demonstram que os membros mais protótipos de um grupo são os mais influentes e que, dada a escolha, os demais integrantes do grupo frequentemente preferirão reconhecer como líderes aqueles que exibam as características originais do grupo ao invés daqueles que mostram qualidades que são estereotípicos de líderes em geral²⁵. Por exemplo, um estudo explorou a influência de chefes em dois grupos distintos. O primeiro, cujos integrantes identificavam o chefe como possuidor de características semelhantes (“amigável”, “calmo e relaxado” e “tolerante”); o outro com características distintas (“intelectual”, “de alto desempenho” e “sério”). Os pesquisadores descobriram que quando os membros do grupo percebiam que o chefe encarnava as características do grupo, sua liderança era categorizada como mais influente e carismática, embora a ele faltasse características comumente associadas à uma liderança efetiva (ex.: “de alto desempenho”, “intelectual”). Os estudiosos consideraram isso particularmente verdadeiro quando o chefe parecia demonstrar mais interesse no grupo e modelar o exercício de sua liderança em termos transformacionais em vez de transacionais²⁶.

Um segundo fator essencial na liderança efetiva identificado por Haslam, Reicher e Platow é que líderes precisam ser vistos por seus subordinados como um “campeão do grupo” — um indivíduo que exerce muito esforço para o maior bem do grupo. Para engajar seus seguidores de uma forma poderosa e influente, as ações e visões do líder precisam promover os interesses do grupo coerentes com as normas e valores do grupo em particular. Semelhante ao último fator, esse ponto talvez pareça um pouco óbvio, mas, reforçando, muitos chefes não conseguem entendê-lo e, mais importante, fracassam em aplicá-lo. Segundo os pesquisadores, a chave desse fator não é um chefe

exercendo grande esforço em prol do seu grupo, mas um exercendo esforço dentro do enquadramento dos próprios valores e normas do grupo²⁷. Para cumprir esse objetivo, os líderes em potencial primeiro precisam entender a identidade de seu grupo, bem como o conceito de identidade social — um termo que se relaciona ao próprio conceito de um indivíduo, derivado da afiliação a um grupo distinto de outros²⁸.

Para ilustrar esse fator, o Exército é uma grande organização, com seu próprio conjunto de valores e padrões consagrados. Embora esses valores sejam, em sua maioria, explícitos e padronizados, há muitas Unidades no Exército com normas e valores diferenciados, bem como identidades de grupo distintas, das quais os integrantes obtêm um aspecto significativo do conceito de si próprios (isto é, sua identidade social). Por exemplo, os “Rakkasans”, da 3ª Brigada/101ª Divisão Aeroterrestre possuem uma identidade distinta das outras Unidades de infantaria do Exército, inclusive de outras brigadas orgânicas da 101ª Divisão Aeroterrestre. Essa identidade de grupo exclusiva serve para comunicar uma distinção positiva de outros grupos, gerando de forma positiva um conceito próprio no âmbito dos integrantes da Unidade. Além disso, dentre os Rakkasans, cada batalhão, companhia, pelotão e grupo de combate possui identidades de grupo distintas, das quais os soldados extraem significado adicional. Embora um oficial de infantaria de outra Unidade possa ter êxito servindo entre os Rakkasans, seu sucesso como líder será muito mais provável caso entenda a identidade única do grupo, bem como os valores e normas particulares que o regem, e não por estar simplesmente exercendo mais esforço em prol do grupo.

Para reforçar este último ponto, as pesquisas indicam que os comandantes que são vistos dessa forma por seus subordinados obtêm uma série de benefícios. Além de terem a aprovação dos subordinados, costumam ser considerados carismáticos e influentes e estão mais aptos a mobilizá-los ao buscarem concretizar sua visão para o grupo²⁹. Todos esses são elementos importantes para exercer uma liderança efetiva, mas sua consecução é

baseada no entendimento da identidade social do grupo pelo comandante e na advocacia coerente com as normas e valores do grupo.

Finalmente, Haslam, Reicher e Platow identificaram que líderes efetivos constroem ativamente uma identidade para seu grupo que é transformada em realidade. A pesquisa nessa área indica que comandantes não são permanentemente atrelados à identidade de um grupo quando simplesmente atuam dentro de seus limites, mas quando se tornam dominadores dela. Em apoio a esse ponto, a história demonstrou repetidamente que os líderes mais efetivos criam e modelam as identidades de seus grupos e, conseqüentemente, essas identidades criam e formam instituições, organizações e sociedades inteiras. Esses líderes conquistam isso ao reconhecer que um grupo de pessoas com uma identidade compartilhada possui muito mais poder do que pessoas sem ela. De fato, uma das principais razões do por que uma grande liderança é tão admirada é porque ela proporciona evidência ao simples fato de que a história não é feita por grupos com a maior quantidade de recursos ou pessoas, mas por aqueles grupos cujas energias foram galvanizadas por líderes na força social mais coerente. Esses líderes selecionam as ideias, valores e prioridades do grupo e os transformam em realidade. Ao analisar esse fator, a pesquisa sugere que a identidade de grupo é a fonte dessa coerência e transformação e, portanto, para os comandantes, é o mais poderoso de todos os recursos de liderança³⁰.

Além de apoio empírico, a história militar está repleta de fatos que demonstram esse fator em ação. O Comandante britânico William Slim, durante a Segunda Guerra Mundial, assumiu o comando do 14º Exército na Birmânia, composto por soldados de nacionalidades distintas, numa fase em que a Unidade tinha sido derrotada e desorganizada. Naquele período, a identidade do 14º Exército era melhor expressada pela sua identificação informal: “O Exército Esquecido”. Contudo, sob o comando de Slim e apesar desses formidáveis desafios, o 14º Exército saiu-se vitorioso contra os japoneses³¹. Outro exemplo

é o de Matthew Ridgeway, quando este assumiu o comando do 8º Exército na Coreia do Sul, em dezembro de 1950. Semelhante a Slim, Ridgeway assumiu o controle de um exército multinacional que estava derrotado, fragmentado e com moral baixa. No entanto, da mesma forma como o 14º Exército, o 8º Exército obteve grande sucesso sob o comando de Ridgeway³².

Embora Ridgeway e Slim possuíssem personalidades, estilos de comando e características de liderança diferentes, uma das primeiras linhas de ação adotadas por ambos após assumir os respectivos Comandos foi entender a identidade de seu grupo e reformá-la positivamente³³. Esses dois comandantes conduziram essas ações pelo estabelecimento de uma visão para seus respectivos grupos e por meio da criação das estruturas organizacionais necessárias para transformar a identidade reformada de seus exércitos em realidade. Eles reconheceram o desejo em seus homens de, apesar dos fracassos passados, conquistar a vitória e cumprir a missão. Os dois comandantes

aproveitaram efetivamente o desejo de se formar uma nova identidade. As diversas fontes de pesquisa sobre identidade social e liderança sugerem que seria improvável o êxito de qualquer um desses comandantes sem o entendimento da identidade do grupo, o reconhecimento da necessidade essencial de reformá-la e a implantação de ações necessárias para transformar a nova identidade em realidade³⁴.

Possíveis Aperfeiçoamentos ao Modelo de Liderança do Exército

A reflexão sobre essa relevante informação empírica apresenta várias oportunidades importantes para aperfeiçoar o modelo atual do Exército. Primeiro, embora o FM 6-22 identifique vários atributos de liderança coerentes com a sua eficácia, maior ênfase deve ser atribuída a certas características que claramente possuem uma forte relação empírica com ela. O mais significativo é o atributo resistência. Com méritos, o Exército reconheceu a importância dessa característica de



Departamento de Defesa, Sgt. Matt Young

Soldados do 1º Batalhão/ 23º Regimento de Infantaria realizam uma patrulha a pé no Distrito de Panjwai, no sul do Afeganistão, 22 Set 2012.

liderança ao incluí-la na versão mais recente do FM 6-22. No entanto, o manual só dedicou cinco breves parágrafos a esse atributo e principalmente enquadrou sua aplicação em torno do combate. Dentro da literatura empírica sobre liderança, a resistência ou capacidade de durar na ação possui um dos relacionamentos mais fortes na sua eficácia. Além disso, os dados sugerem que a manifestação positiva de outros atributos, tais como inteligência, é atrelada principalmente à demonstração de resistência. A resistência também contém uma aplicação muito mais ampla fora do combate na execução da liderança competente. A maioria dos comandantes no Exército não irá experimentar diretamente o combate; não obstante, cargos de chefia no Exército possuem muitas exigências e responsabilidade que requerem muita resistência para produzir resultados positivos e duradouros. O modelo de liderança do Exército precisa dedicar uma ênfase mais equilibrada nas características de um líder para refletir essa pesquisa.

Segundo, as informações empíricas sugerem que o Exército deve considerar uma nova conceitualização de suas principais categorias no modelo de liderança. Na atualidade, o FM 6-22 divide os 12 atributos de liderança em três categorias a saber: o caráter, a presença e a capacidade intelectual do líder. Embora o Manual logicamente considere a maioria dos atributos dentro dessas três categorias, a inserção da empatia e do tato nas categorias atuais não se encaixa com o respectivo conceito dentro de seus merecidos domínios. Por exemplo, o manual considera a capacidade intelectual, agilidade mental, juízo, inovação e domínio do conhecimento como vinculados conceitualmente; contudo, tato representa um domínio diferente do atributo capacidade intelectual. A pesquisa indica que o tato como refletido pela inteligência emocional mede um conjunto diferente de habilidades³⁵.

É improvável que um indivíduo com a capacidade intelectual baixa demonstre muita presteza mental, pensamento inovador e capacidade de avaliar efetivamente situações complexas e formular decisões sólidas com informações limitadas (por

exemplo, o atributo de juízo sensato). No entanto, esse mesmo indivíduo pode ainda possivelmente possuir um alto nível de tato. O mesmo argumento pode ser direcionado para a inclusão da empatia diante da presença do líder. Tanto a empatia quanto o tato são mais vinculados conceitualmente à inteligência emocional. Dada a importância da IE na literatura empírica, tais atributos deveriam ser inseridos em um domínio separado, o qual proporcionaria a devida ênfase à sua importância na liderança competente.

Um modelo de liderança equilibrado precisa necessariamente incorporar o entendimento e a utilização da identidade do grupo para produzir os resultados mais efetivos para uma organização.

Finalmente, as informações empíricas sobre a liderança sugerem que o modelo adotado pelo Exército deve enfatizar mais o entendimento e a utilização de fatores do contexto social no exercício da liderança. Embora o FM 6-22 forneça alguma ênfase no relacionamento entre comandantes e subordinados no âmbito das competências de um líder, o modelo atual é, no final das contas, centrado na pessoa do comandante, sugerindo que a formação de uma liderança competente se origina a partir de determinados atributos previamente adquiridos por um comandante. Como indicado no item anterior, a pesquisa não sustenta essa abordagem para estabelecer um modelo de liderança. Um modelo de liderança equilibrado precisa necessariamente incorporar o entendimento e a utilização da identidade do grupo para produzir os resultados mais efetivos para uma organização. Sem dúvida, os atributos contidos no manual são importantes para a liderança efetiva; contudo, um líder efetivo também reconhece, entende e ativamente molda a identidade de seu grupo em conformidade com os valores, normas e metas organizacionais. Embora o FM 6-22 apresente um excelente trabalho ao comunicar

explicitamente os padrões de liderança, o manual é negligente ao deixar de destacar uma apropriada e equilibrada ênfase nos fatores da liderança baseada no empirismo.

Um Modelo Abrangente

O Manual de Campanha 6-22 fornece um modelo valioso e abrangente para entender a liderança e as competências necessárias para um comandante obter êxito no Exército. No entanto, uma análise da literatura empírica relevante sugere que o modelo precisa mudar para melhor refletir os fatores necessários para o desenvolvimento de uma liderança mais efetiva. Embora o modelo atual enfatize vários atributos de liderança que

são baseados no empirismo, o modelo do Exército exige mais ênfase em certas características (resistência, IE etc) que possuem o relacionamento empírico mais forte com a eficácia de liderança. Além disso, as pesquisas mais recentes sobre a psicologia da liderança enfatizam a importância do contexto dos fatores sociais; contudo, o FM 6-22 não incorporou completamente essa informação essencial no enquadramento conceitual do modelo. Embora o modelo do Exército dependa de informação valiosa na formulação da base para a liderança competente, a presente análise indica que a próxima revisão precisa integrar mais dados empíricos para estabelecer o melhor modelo para uma liderança influente e competente. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Department of the Army, FM 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, October 2006), p. viii.
2. *Ibid.*, p. v.
3. *Ibid.*, p. 4-1.
4. CIULLA, Joanne B. "Ethics and Leadership Effectiveness," in *The Nature of Leadership*, editado por John Antonakis, Anna T. Cianciolo e Robert J. Sternberg (New York: Sage Publications, 2004), p. 302-27.
5. NORTHOUSE, Peter G. "Leadership: Theory and Practice," 4th ed. (Thousand Oaks: Sage Publications, 2006), p. 14.
6. ATWATER, Leanne E.; DIONNE, Shelly D.; CAMOBRECO, John F.; AVOLIO, Bruce J.; e LAU, Alan. "Individual attributes and leadership style: Predicting the use of punishment and its effects," *Journal of Organizational Behavior* 19 (1998): p. 559-76.
7. JACOBSEN, Mary-Elaine. "Moral Leadership, Effective Leadership, and Intellectual Giftedness: Problems, Parallels, and Possibilities," in *Morality, Ethics, and Gifted Minds*, editado por Don Ambrose e Tracy Cross (New York: Springer Press, 2010), p. 29-46.
8. TURNER, Nick; BARLING, Julian; e EPITROPAKI, Olga. "Transformational Leadership and Moral Reasoning," *Journal of Applied Psychology* 87(2) (2002): p. 304-11.
9. GOLEMAN, Daniel. *Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1995), p. 6.
10. FM 6-22, p. 4-9.
11. DWANE, Thomas. "Examining the Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness of Navy Human Resource Officer," Proquest Dissertation and Theses (Northwestern University Publication number 3492174, May 2010), p. 200-39.
12. *Ibid.*
13. MILLS, Lane B. "A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership," *Journal of Curriculum and Instruction* 3(2) (November 2009): p. 22-38.
14. FM 6-22, p. 5-3.
15. SEWELL, Gerald F. "How Emotional Intelligence Can Make a Difference," *Military Review* (March-April 2011): p. 79.
16. BARTONE, Paul T. "Resilience under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?" *Military Psychology* 18 (suppl.) (2010): p. 131-45.
17. BARTONE, Paul T.; EID, Jarle; e SNOOK, Scott. "Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance," *Leadership and Organization Development Journal* 30 (6) (March 2009): p. 498-521.
18. *Ibid.*, p. 137.
19. FM 6-22, p. A-11.
20. FIEDLER, Fred E. e GIBSON, Frederick W. "Determinants of Effective Utilization of Leader Abilities" (2010), disponível em: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/edler.pdf>>, acesso em: 20 fev. 2012.
21. *Ibid.*, p. 173.
22. HASLAM, S. Alexander; REICHER, Stephen D.; e PLATOW, Michael J. *The New Psychology of Leadership* (New York: Psychology Press, 2011), p. 75.
23. *Ibid.*, p. 75.
24. *Ibid.*, p. 106.
25. *Ibid.*, p. 103.
26. PLATOW, Michael J.; KNIPPENBERG, Daan van; HASLAM, S. Alexander; KNIPPENBERG, Barbara van; e SPEARS, Russell. "A Special Gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective," *British Journal of Social Psychology* 45 (2006): p. 317.
27. HASLAM, REICHER e PLATOW, p. 133.
28. HOGG, Michael e VAUGHAN, Graham. "Social Psychology" (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), p. 16.
29. HASLAM, REICHER e PLATOW, p. 134.
30. *Ibid.*, p. 163-64.
31. PURINS, Aivars. "Uncle Bill of 'the Forgotten Army' or the Leadership of Field-Marshal Lord Slim," *Baltic Security and Defense Review* 10 (2008): p. 205-10.
32. BRADBEEER, Thomas. "Setting the Stage: Korea, December 1950," U.S. Army Command and General Staff College, L200 Book of Readings (Fort Leavenworth, KS: USACGSC, December 2011), p. 207-12.
33. *Ibid.*, p. 208-209; PURINS, *Uncle Bill of the Forgotten Army*, p. 212-15.
34. HASLAM, REICHER e PLATOW, p. 162-64.
35. BARTONE, EID e SNOOK, p. 499-500.