

Como Aprimorar o Desenvolvimento da Liderança no Domínio Operacional

Tenente-Coronel Kevin M. Kreie, Exército dos EUA

IMAGINE TER DE escolher um cirurgião entre três disponíveis para realizar uma intervenção cirúrgica em caráter de urgência. O primeiro acabou de concluir a escola de medicina, entretanto ainda não realizou nenhuma cirurgia. O segundo já realizou muitas intervenções, consideradas ilegais, pois nunca completou a escola de medicina. O

terceiro é graduado, já realizou várias intervenções cirúrgicas, porém há mais de dez anos não exerce a profissão. Se você está pensando como eu, a decisão ainda não foi tomada; um cirurgião qualificado teria se formado na escola de medicina, efetuado diversas intervenções cirúrgicas e buscado sempre aperfeiçoar as suas habilidades.

O Tenente-Coronel Kevin Kreie é especialista em desenvolvimento da liderança para o Programa de Avaliação por Múltiplas Fontes, do Centro de Liderança do Exército, Forte Leavenworth, Kansas. Possui o bacharelado em Justiça Penal e mestrado em Teologia. De sua vivência profissional constam as Operações Desert Shield/Desert Storm e Iraqui Freedom.

O Sargeant Major of the Army (praça mais antiga) Raymond F. Chandler III dirige a palavra aos militares da 25ª Div Inf após observar uma demonstração de tiro real em Schofield Barracks, no Havai.
Exército dos EUA.



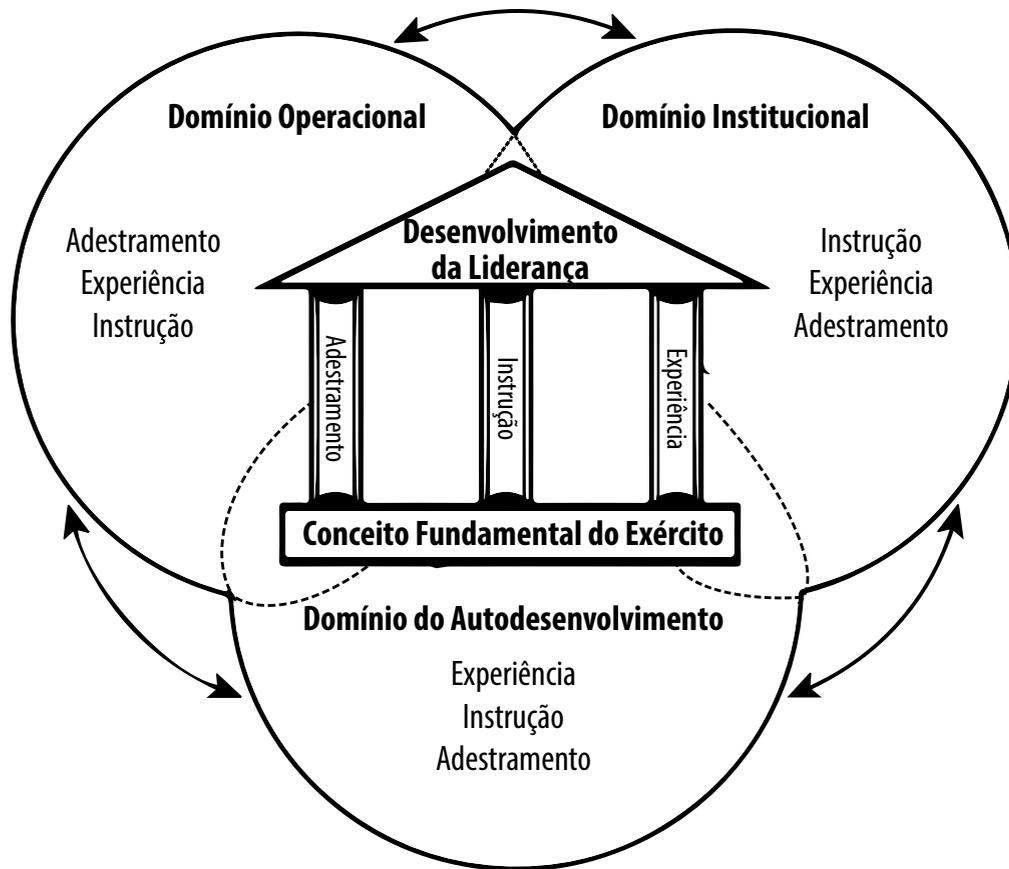


Figura – O Modelo de Desenvolvimento da Liderança no Exército dos EUA

Essa analogia demonstra a importância de cada um dos três domínios da aprendizagem adotados pelo Exército (veja a figura) para o desenvolvimento efetivo da liderança.¹ Para se tornarem comandantes efetivos, os indivíduos precisam de atividades de desenvolvimento nos domínios institucional, operacional e do autodesenvolvimento.

O modelo de desenvolvimento da liderança do Exército dos EUA inclui a experiência, a instrução e o adestramento em cada domínio do aprendizado, havendo também uma superposição entre os domínios. As atividades de desenvolvimento da liderança no domínio institucional ocorrem durante os cursos ministrados nas escolas militares. Atividades no domínio operacional decorrem das funções exercidas no desempenho da profissão. Já as atividades no domínio do autodesenvolvimento consistem daquelas escolhidas e desempenhadas pelo próprio indivíduo. Poucos

discordariam que oficiais e sargentos necessitam receber uma sólida base de fundamentos da liderança no domínio institucional; precisam exercitar esse ganho no domínio operacional; e necessitam manter e essencialmente aperfeiçoá-lo no domínio do autodesenvolvimento.

As atividades de desenvolvimento da liderança nos domínios institucional e do autodesenvolvimento são, em sua maioria, efetivas. O Exército, como instituição, assegura a seus militares a participação em atividades de desenvolvimento da liderança institucional. É muito comum o militar exercer iniciativas para garantir a sua participação em atividades de autodesenvolvimento. Contudo, o Exército apresenta uma carência no desenvolvimento da liderança no domínio operacional. O desenvolvimento efetivo da liderança nesse domínio depende de comandantes que dediquem parte de seu tempo aconselhando, instruindo e orientando os seus subordinados.

O Domínio Institucional

O desenvolvimento da liderança no domínio institucional, por meio dos programas de instrução militar profissional e do Sistema de Instrução dos Funcionários Civis (*Civilian Education System*), proporciona aos indivíduos uma base para o seu desempenho funcional. Esses cursos são planejados para gerar conhecimento e desenvolver habilidades consideradas necessárias para o sucesso em um nível profissional particular. Conforme definido no *Army Leader Development Strategy 2013* (“Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército de 2013”), “Todos os programas de instrução para oficiais e sargentos foram atualizados de acordo com as lições [aprendidas] nos últimos 12 anos, ao mesmo tempo em que se buscou antecipar os requisitos visualizados para o futuro”². Por essa razão, é ideal que os militares frequentem os cursos de aperfeiçoamento no início de cada estágio da carreira. Os cursos também asseguram aos oficiais e sargentos de cada turma de formação a base para o desempenho satisfatório em várias funções de uma Unidade. Além disso, a matrícula em um curso proporciona aos militares uma oportunidade de reduzir a ênfase nos requisitos operacionais e dedicar mais tempo ao processo do aprendizado, bem como refletir sobre seu desempenho anterior na área operacional, visando a promover alterações necessárias para o sucesso no futuro.

O Exército não possui sérios problemas quanto ao desenvolvimento da liderança no domínio institucional. Já que existem mecanismos ou padrões a serem atingidos nos exercícios e testes de verificação para se chegar à graduação, quando os instruídos completam qualquer curso existe muito pouca dúvida a respeito de um aproveitamento mínimo. É verdade, contudo, que nem todos os alunos saem de um curso com o mesmo grau de conhecimento. Na Escola de Comando e Estado-Maior, por exemplo, os maiores podem participar de atividades extracurriculares, tais como um programa de mestrado ou a participação em vários concursos acadêmicos. Muitos frequentam em busca de mais conhecimento, porém outros não aproveitam a mesma oportunidade.

Ao se formarem, mesmo aqueles que absorveram o mínimo necessário para a aprovação, concluem o curso com um bom grau de conhecimento.

Hoje, devido às demandas dos conflitos recentes, alguns cursos foram abreviados. Raymond F. Chandler III, *Sargeant Major of the Army* [praça mais antigo do Exército dos EUA], afirmou em referência aos cursos que foram reduzidos para acomodar o ciclo de desdobramento: “Sabemos que já cortamos muitos assuntos e agora enxergamos a necessidade retomá-los”³. Essa adaptação, contudo, é fácil de retificar. Diferentemente dos assuntos no domínio operacional, as questões no domínio institucional são relativamente fáceis de alterar. No entanto, embora as atividades no domínio institucional sejam valiosas e efetivas, somente esse domínio não é suficiente para o desenvolvimento de um líder.

O Domínio Operacional

É imperativo que o desenvolvimento da liderança ocorra no domínio operacional, onde comandantes são designados para desempenhar tarefas de combate. O militar não pode interromper o seu desenvolvimento após a conclusão de um curso para somente retomar na próxima escola, anos mais tarde. O aprendizado recebido no domínio institucional precisa ser aperfeiçoado e empregado como base no domínio operacional. A responsabilidade de promover atividades de desenvolvimento contínuo da liderança neste domínio específico cabe ao comandante da Unidade. Eles devem desenvolver os seus subordinados. De acordo com o *Army Leader Development Strategy 2013*, “Se os comandantes atuais não promoverem o desenvolvimento adequado de seus subordinados, por meio do exemplo pessoal e da orientação, eles não serão bem-sucedidos no cumprimento de missões futuras”⁴. No domínio operacional, o desenvolvimento é concentrado mais precisamente na função específica do militar, diferentemente do domínio institucional no qual se concentram os fundamentos que se aplicam nas diversas posições da área profissional.

O deficiente desenvolvimento do líder no domínio operacional impacta as futuras gerações

de militares. Com a redução da carga horária de determinados cursos em virtude das exigências operacionais, o desenvolvimento da liderança foi afetado, se não totalmente perdido, na maior parte do domínio operacional. Não estou afirmando que esse desenvolvimento não ocorria no ambiente operacional, tampouco concluindo que os comandantes não desenvolveram seus subordinados. Contudo, embora tenha ocorrido até certo ponto, não foi suficiente para atender os padrões desejados. De acordo com a “Pesquisa Anual Sobre Liderança”, de 2012, conduzida pelo Centro de Liderança do Exército “ (2012 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership — CASAL), “o item ‘Promove o Desenvolvimento do Subordinado’ continua a receber a mais baixa avaliação e é o que precisa receber mais atenção”⁵. Embora a oficialidade tenha registrado um desempenho excepcional nos últimos 12 ou 13 anos de conflito, é fato que os comandantes de Unidade simplesmente não tiveram tempo suficiente para promover o desenvolvimento da liderança no domínio operacional devido às exigências da missão. No entanto, ao contrário do domínio institucional, isso não é fácil de ser retificado. Já que o desenvolvimento neste domínio foi prejudicado, existem majores, *chief warrant officers* (oficiais especialistas), subtenentes e graduações inferiores que se juntaram às fileiras do Exército após o 11 de Setembro e ainda apresentam falhas no seu desenvolvimento profissional. Eles, por sua vez, talvez não entendam a necessidade de desenvolver seus subordinados, ou talvez não saibam como promover isso. Como agravante, os que serviram antes do 11 de Setembro e incorporaram essa iniciativa estão começando a deixar as fileiras da Força para compor a Reserva remunerada.

Os Comandantes de Organizações Militares (OM) devem adotar medidas para assegurar que o desenvolvimento da liderança ocorra em suas organizações e garantir que, em cada nível, o superior imediato esteja desenvolvendo seus subordinados, especialmente no que concerne à área operacional. Conforme o documento *Army Leader Development Strategy 2013*, “O

Comandante deve atribuir a seus subordinados a responsabilidade de também participar desse esforço, destacando aqueles que estão efetivamente empenhados nessa tarefa”⁶. O desenvolvimento da liderança não é uma atividade complicada. A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-22 — *Liderança (ADRP 6-22, Army Leadership)* ressalta que um “Comandante conta com três abordagens principais para desenvolver o seu subordinado. Eles podem proporcionar o conhecimento e o *feedback* necessário por meio do aconselhamento, da instrução e da orientação”⁷. Em outras palavras, os mais antigos transferem o conhecimento para os mais modernos, para que estes, individualmente, desenvolvam a liderança.

O principal recurso de um comandante para desenvolver o seu subordinado é o tempo — o tempo gasto conversando com o indivíduo para compartilhar conhecimentos e orientações. Esse processo é benéfico para as duas partes.

É fato que algum desenvolvimento pessoal no domínio operacional surge no decorrer da execução de tarefas, seja em situações do mundo real ou nos exercícios militares, mas somente a atuação personalizada de aconselhamento, instrução e orientação é a mais efetiva. O aperfeiçoamento pessoal ocorre principalmente quando se recebe o *feedback* específico. Cito, por exemplo, que para redigir este artigo empreguei o máximo de minha capacidade intelectual, até o ponto em que já não podia mais aperfeiçoá-lo. Quando solicitei a outros amigos, mais experientes e capazes do que eu, que fizessem uma revisão deste trabalho e me dessem um retorno, é que fui capaz de melhorá-lo. Um processo parecido ocorre com os subordinados. Eles podem desempenhar uma missão repetidas vezes, mas se não houver alguém que os acompanhe na execução e forneça um retorno, o aperfeiçoamento será mínimo. O principal recurso de um comandante para desenvolver

o seu subordinado é o tempo — o tempo gasto conversando com o indivíduo para compartilhar conhecimentos e orientações. Esse processo é benéfico para as duas partes.

Um comandante pode combinar uma variedade de abordagens para facilitar o desenvolvimento individual, mas tudo depende do tempo dedicado a isso. O Centro de Liderança do Exército (CAL, na sigla em inglês), órgão central de desenvolvimento de doutrina sobre o tema, disponibiliza ferramentas para apoiar as atividades relacionadas ao assunto. No seu *website*, por exemplo, existe uma aba identificada por Centro de Aperfeiçoamento Virtual (*Virtual Improvement Center*) que oferece uma lição [o acesso é restrito — N. do T.] sobre o desenvolvimento da liderança por meio de desafios no exercício de funções. Um Comandante de OM pode designar um subordinado para ministrar uma instrução, ou desempenhar uma tarefa operacional, mas essa missão deve vir atrelada a uma orientação específica. No *Commander's Handbook for Unit*

Leader Development (“Guia do Comandante para o Desenvolvimento de Liderança”, em tradução livre), também produzido pelo CAL, está ressaltado que “Sua capacidade de gerar *feedback* aos seus subordinados contribuirá significativamente para o desenvolvimento dos mesmos. Irá aprimorar e acelerar o aprendizado pela experiência de trabalho no dia a dia — o ambiente se torna mais valorizado e efetivo para o desenvolvimento da liderança⁸. Simplesmente designar alguém para desempenhar uma tarefa sem dar-lhe o retorno do seu rendimento não é a melhor solução. Apenas quando o comandante proporciona seu *feedback* individual pode o subordinado alcançar seu potencial completo de liderança.

O Domínio do Autodesenvolvimento

O domínio do autodesenvolvimento, incluindo a matrícula em cursos universitários ou a graduação em uma habilitação profissional específica, é distinto, pois imputa ao militar a responsabilidade



Exército dos EUA, Sgt Teddy Wade

O Gen Ex Raymond T. Odierno, Chefe de Estado-Maior do Exército, discursa durante a formatura da turma de 2013 do Army War College, no Carlisle Barracks, Pensilvânia, 08 Jun 13.

de buscar o seu desenvolvimento. O manual ADRP 6-22 estabelece que “Para enfrentarem os ambientes operacionais progressivamente mais exigentes, os oficiais e sargentos precisam atualmente investir mais tempo no autoestudo e autodesenvolvimento”⁹. Isso não significa dizer que um comando não tenha nenhuma responsabilidade de auxiliar seus subordinados no autoestudo. No domínio operacional, o comandante deve avaliar as deficiências de liderança de um subordinado para orientá-lo e apoiá-lo na condução do autoestudo.

As atividades de autodesenvolvimento são imprescindíveis na era da tecnologia. Hoje, um militar pode concluir um curso universitário durante uma transferência de OM ou mesmo quando desdobrado. Muitos interromperam seus estudos quando desdobrados em apoio à Operação *Desert Storm*, mas hoje o militar não necessita mais trancar uma matrícula nessas situações.

O Programa de Avaliação por Múltiplas Fontes (*Multi-Source Assessment and Feedback Program*) é uma das várias ferramentas on-line disponíveis para um integrante do Departamento de Defesa acompanhar o seu progresso em termos de pontos fortes e fracos. O programa também disponibiliza vários recursos de desenvolvimento da liderança,

incluindo orientações para a elaboração de um plano de desenvolvimento individual.

Em síntese, o Exército precisa concentrar a atenção no aperfeiçoamento do desenvolvimento da liderança no domínio operacional. O domínio institucional, apesar de alguns senões, funciona bem. Militares e civis rotineiramente tiram proveito das diversas oportunidades oferecidas no domínio do autodesenvolvimento. Contudo, em virtude das exigências operacionais ao longo dos últimos 12 ou 13 anos, muitos não foram submetidos a um processo adequado de desenvolvimento da liderança no domínio operacional. A experiência adquirida em operações certamente proporciona algum desenvolvimento da liderança, mas é fato que os comandantes de OM não tiveram tempo suficiente para investir devidamente no desenvolvimento dos seus subordinados. Os comandantes não somente devem desenvolver seus subordinados por meio do aconselhamento, da instrução e da orientação, como também devem certificar-se de que seus comandantes subordinados estão fazendo o mesmo. Isso significa disponibilizar tempo suficiente aos comandantes de OM e ferramentas diversas para que possam promover a instrução e o adestramento preparando líderes para conduzir o futuro do Exército. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, DC, Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1-2, disponível em: <http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adrp7_0.pdf>.
2. *Army Leader Development Strategy 2013*, p. 8, disponível em: <<http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf>>.
3. BACON, Lance. “Sergeant Major: 12 Changes to Expect in ‘12,” *Army Times* (29 Jan. 2012), disponível em: <<http://www.armytimes.com/article/20120129/NEWS/201290313/Sergeant-Major-12-changes-expect-12>>.
4. *Army Leader Development Strategy 2013*, p. 9.
5. *2012 CAL Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, Technical Report 2013-1 (April 2013): p. 9, disponível em: <<http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/CALSurvey/ResourceData.asp>>.
6. *Army Leader Development Strategy 2013*, p. 9.
7. ADRP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC, GPO, 2012), parágrafo 7-59, disponível em: <<http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/events/ADP622/>>.
8. Combined Arms Center, Center for Army Leadership, *Commander's Handbook for Unit Leader Development*, p. 16, disponível em: <<http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/resource-library.asp>>.
9. ADRP 6-22, para. 7-32.