



Paraquedistas escalam uma colina para controlar um aeródromo e defendê-lo contra as tropas adversárias durante exercício conjunto, 06 Fev 14, Forte Carson, Colorado.

Sgt Terrance Payton, Exército dos EUA

A Importância de Ensinar o Papel do Seguidor como Parte do Currículo Profissional Militar

Ten Cel Paul Berg, Exército dos EUA

Danny Miller cunhou a expressão “paradoxo de Ícaro” para descrever como ter uma vantagem competitiva e uma condição

de superioridade pode levar ao fracasso imprevisto de organizações e indivíduos que não conservem a consciência situacional¹. Miller propõe que as pessoas



Força Aérea dos EUA

Estátua de Ícaro no Museu Nacional da Força Aérea dos EUA, em Dayton, Ohio.

e as organizações caem em um círculo vicioso, em que “suas vitórias e pontos fortes muitas vezes os levam a excessos que provocam sua queda”².

Miller descreveu como Ícaro, segundo a mitologia grega, voou com um par de grandes asas artificiais feitas de cera e penas por seu pai. Ignorando a advertência paterna, Ícaro tentou voar perto do sol. Ao aproximar-se, suas asas se derreteram, provocando sua queda e morte. O mito de Ícaro ilustra como o poder e uma concepção exagerada da própria importância pode cegar as pessoas e as organizações para suas fraquezas e acabar levando à sua queda. Será que um subordinado leal poderia ter convencido Ícaro a obedecer à advertência do pai e voar em uma altitude segura?

Os subordinados precisam tentar evitar que seus superiores tomem decisões erradas ou antiéticas que os levem a falhar. Os seguidores efetivos e corajosos usarão a *discordância profissional* para contestar as más decisões

de seus líderes. Ao entenderem o seguir (*followership*) dinâmico, as organizações militares podem abordá-lo como uma disciplina e aprimorar a cultura em torno da relação líder-seguidor.

Problemas na Alta Liderança do Exército

A Publicação Doutrinária do Exército 6-22 — Liderança do Exército (*ADP 6-22 — Army Leadership*) apresenta o seguinte modelo sobre como liderar e seguir: “As organizações efetivas dependem da competência de líderes respeitosos e de seguidores leais. [...] Aprender a ser um bom líder precisa estar vinculado, também, a aprender a ser um bom seguidor — aprender a lealdade, a subordinação, o respeito pelos superiores e até mesmo quando e como apresentar uma sincera divergência”³. Essa afirmação ressalta o fato de que todos integram uma equipe na qualidade de líder ou de subordinado e que as equipes efetivas estabelecem a confiança e o respeito mútuos, reconhecem os talentos existentes e contribuem, de bom grado, para o bem comum da organização. Infelizmente, alguns oficiais do alto escalão do Exército dos EUA, que rumavam, rapidamente, aos mais altos cargos da organização, violaram a confiança da instituição e da nação. Falharam na carreira ao se envolverem em comportamentos antiéticos ou imorais, como abuso de poder, bigamia, liderança extremamente nociva e atos criminosos.

São um bom exemplo do paradoxo de Ícaro: seus sucessos como oficiais os levaram a crer que estavam acima de qualquer crítica — uma fraqueza que provocou sua queda. O desafio para o Exército dos EUA é corrigir sua “bússola moral” e eliminar esse tipo de conduta, para preservar a confiança do povo norte-americano.

A liderança da Força não pode permitir que a decadência moral prejudique a profissão. Os comandantes mais antigos estão explorando novos métodos e estratégias para ajudar todos os líderes no Exército a reconhecerem vulnerabilidades e prevenirem erros de conduta, a fim de conservar o respeito e a confiança do público⁴. O Exército dos EUA obtém credibilidade e legitimidade como profissão por meio da confiança que a sociedade norte-americana nele deposita. A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 1, A Profissão do Exército (*ADRP 1 — The Army Profession*) afirma: “As profissões conquistam e conservam a confiança de seus clientes mediante a aplicação efetiva e ética de

conhecimentos especializados em nome da sociedade à qual servem. A sociedade determina se a profissão conquistou o *status* de uma vocação nobre e a autonomia que o acompanha⁵. A ADRP 1 identifica cinco características que os líderes devem possuir para manter a confiança do público: confiança, conhecimentos especializados militares, serviço honroso, espírito de corpo e gestão da profissão⁶. Quando oficiais superiores falham em uma dessas áreas, a confiança do sociedade no Exército se desgasta.

Há um outro desafio institucional ainda maior em evidência. Se os subordinados sabiam das decisões antiéticas feitas por seus superiores em acontecimentos recentes, por que não os aconselharam e orientaram de maneira a prevenir que falhassem? O Exército dos EUA deve incorporar aulas sobre o papel do seguidor nos cursos do ensino profissional militar, a fim de formar subordinados efetivos, que estejam mais aptos a impedir que oficiais superiores tomem decisões antiéticas. Esse ensino, acompanhado de uma mudança cultural, levará a seguidores bem informados e efetivos.

Características da Educação no Serviço Militar

Em 1867, O Gen William Tecumseh Sherman, que ajudou a fundar a instituição que se transformaria, mais tarde, no U.S. Army Command and General Staff College, descreveu o comando subordinado da seguinte forma: “Temos bons cabos, alguns bons sargentos, alguns bons tenentes e capitães, e eles são muito mais importantes que bons generais⁷”. A Ten Cel Sharon M. Latour e a Ten Cel Vicki J. Rast descrevem os militares como sendo, simultaneamente, líderes e seguidores desde o dia em que ingressam no serviço militar até serem transferidos para a reserva⁸. Latour e Rast afirmam que todos os currículos do Departamento de Defesa se concentram em instruir e preparar líderes, mas poucas escolas militares dedicam tempo ao desenvolvimento de uma efetiva cultura e habilidades de seguidores⁹. Alegam que a cultura organizacional militar predominante incentiva os subordinados a adotar a postura de “cumprir as ordens sem questionamentos,” por meio da disciplina e de ordens lícitas. Os resultados da pesquisa



Cb Steven Hitchcock, Exército dos EUA

Militares do 2º/75º Regimento de *Rangers* se preparam para extração durante adestramento de força-tarefa no Forte Hunter Liggett, Califórnia, 30 Jan 14.

de Latour e Rast mostram que a maioria das filosofias de ensino desvaloriza o papel do seguidor quanto à sua contribuição para o combate. Latour e Rast concluíram que as Forças Singulares gastam a maior parte de seus recursos para formar uma pequena parcela de militares, comunicar seu valor para a instituição militar e estabelecer planos de carreira para uns poucos seletos, enquanto ignoram a grande maioria de subordinados no serviço militar¹⁰. Na “Lista de Seleção Centralizada — Comando e Postos para Tenentes-Coronéis do Departamento do Exército para o Ano Fiscal de 2015”, publicada em 30 Abr 14, apenas 13% dos tenentes-coronéis foram selecionados para o comando de batalhões, o que significa que os demais 87% permanecerão em funções subordinadas de estado-maior. Essa taxa de promoção apoia a tese de Latour e Rast, de que a maioria dos cursos em liderança militar são úteis para uma pequena parcela da Força apenas.



Sgt Kimberly Hackbarth, Exército dos EUA

Militar ajuda companheiro a subir no telhado de um prédio em escombros, para prover vigilância e proteção a outros integrantes de sua patrulha, 29 Jan 13, Distrito de Panjwa'i, Afeganistão.

Além disso, a filosofia educacional do Exército dos cursos básicos para oficiais e graduados considera que, ao ensinar os alunos a seguirem ordens na íntegra, eles também aprendem a tornar-se líderes efetivos. Contudo, surgem alguns desafios quando alguns desses militares subalternos se transformam em sargentos e subtenentes e em oficiais superiores, e “seguir ordens apenas” deixa de ser uma conduta aceitável. É preciso incorporar maior desenvolvimento da “capacidade de seguir” na cultura

organizacional, para formar seguidores efetivos naqueles escalões.

A Importância do Papel do Seguidor em Relação à Ética

James McGregor Burns afirmou, em 1979, que a “liderança é um dos fenômenos mais observados e menos compreendidos do planeta”¹¹. Liderar e seguir são campos de estudo complexos, que dependem um do outro. Não pode haver líderes sem seguidores, e os seguidores precisam de um líder. Se os comandantes falharem em virtude de decisões antiéticas, os oficiais de estado-maior subordinados também devem ser responsabilizados, por terem o dever de serem seguidores efetivos.

Robert Earl Kelley, um dos autores mais reconhecidos com respeito ao tema, define o papel dos seguidores não como um subconjunto da liderança, mas como um componente equivalente. Em seu livro *The Power of Followership* [publicado no Brasil com o título “O Poder dos Seguidores: Como Criar os Verdadeiros Líderes” — N. do T.], Kelley apresenta um novo modelo para descrever os diferentes estilos de seguidor em relação a modelos de liderança¹². Segundo Kelley, “as principais características que produzem os seguidores mais efetivos em uma organização são o pensamento crítico e a participação ativa”¹³. Kelley propõe que um seguidor exemplar é um pensador crítico independente, que aprendeu a ser assim por meio do ensino e do desenvolvimento. É motivado, dotado de intelecto, autoconfiante e dedicado a cumprir

a missão da organização. O pensamento crítico é um comportamento adquirido que precisa ser acompanhado de um tempo adequado de reflexão. Com esse conceito, o seguidor, ou subordinado, deve, segundo afirma Kelley, verdadeiramente “não apenas seguir ordens, sem um análise crítica, e sim participar junto ao superior, para o bem da organização”¹⁴.

Ira Chaleff, autor da obra *The Courageous Follower* (“O Seguidor Corajoso”, em tradução livre), é outro importante pesquisador sobre o tema. Utiliza as Forças

Armadas como fonte de exemplos em seu livro sobre a ética das virtudes — como o de guardas alemães em campos de concentração durante a Segunda Guerra Mundial e o do Ten Calley e seu pelotão no incidente de My Lai no Vietnã — para explicar os diferentes níveis do relacionamento entre líder e seguidor.

O modelo de seguidores de Chaleff enfatiza que a desobediência seletiva a regras é um importante atributo de um seguidor corajoso: “Não é ético violar regras por uma simples questão de conveniência ou ganho pessoal, mas também não é ético obedecer ou aplicar regras caso elas impeçam o cumprimento do propósito da organização, de seus valores ou da decência humana básica”¹⁵. Os

seguidores precisam ter a coragem de opor-se ao chefe quando os fatos exigirem a discordância para o bem da organização. Chaleff também enfatiza que as organizações que têm seguidores corajosos não terão a necessidade de delatores, porque os subordinados cumprirão seu dever de impedir que seus líderes tomem decisões antiéticas¹⁶. Uma das principais afirmações feitas por Chaleff é que a “proximidade e a coragem são as variáveis críticas na prevenção do abuso de poder”¹⁷.

A Discordância e o Papel do Seguidor

O desafio para os seguidores é abordar seus superiores, olhar em seus olhos e dizer-lhes que discordam de uma decisão. O Exército tem alguns superiores que não valorizam, não reconhecem nem querem que ninguém conteste sua autoridade. Enxergam questionamentos sobre suas decisões como ataques, em vez de uma discordância refletida. Contudo, a moral e a ética requerem bons seguidores, que ofereçam opiniões, recomendações e avaliações aos seus superiores, usando o raciocínio crítico e efetivo¹⁸.

O Ten Cel Mark Cantrell (CFN dos EUA) redigiu um artigo sobre a discordância militar em que afirma que os seguidores devem certificar-se de que entendem os fatos e de que seu chefe está realmente errado, antes de chamar atenção à questão e apresentar as



2º Sgt (centro, à direita) conduz o *briefing* aos integrantes da Bateria Alpha, 2º/12º Regimento de Artilharia de Campanha, antes de reunião entre a Equipe de Reconstrução Provincial de Farah e o Diretor de Agricultura, Irrigação e Bens Semoventes na Cidade de Farah, Afeganistão, 25 Jun 13.

S Ten Concardio Borja Jr., Exército dos EUA

informações e orientações corretas ao superior para seu bem e futura perspectiva¹⁹. As Forças militares operam sob sua típica cadeia de comando nas operações diárias, e a cultura militar incentiva que se busque trabalhar com o chefe antes de levar uma questão a escalões superiores. A discordância leal deve obedecer a diretrizes éticas para se manter a efetividade da cadeia de comando. Passar por cima do próprio comandante é algo quase sempre desencorajado. Isso pode resultar em poucos seguidores corajosos.

Oportunidades no Ensino Militar

Poderia haver várias oportunidades para ensinar a ética e o papel do seguidor em todos os níveis do ensino profissional militar. Os cursos básicos para oficiais incluem cursos sobre liderança, mas praticamente nenhuma aula formal discute o conceito de seguidores. Há poucas lições sobre como apresentar uma opinião negativa a um chefe que possa estar errado.

Em decorrência dos diversos inquéritos envolvendo oficiais de alto escalão em tempos recentes, a ética vem sendo incluída na instrução obrigatória, especialmente para oficiais superiores. Em 2013, foram introduzidos cursos sobre ética no currículo do U.S. Army Command and General Staff College, com base em uma diretriz do Departamento do Exército. Essa é uma



Cap. Kevin Sandell, Exército dos EUA

Militares se preparam para retirada pelos métodos de inserção e extração de fim específico (*fast rope*), 18 Jul 14.

excelente oportunidade para abordar decisões antiéticas feitas por oficiais mais antigos e as ações que seus estados-maiores poderiam ter tomado para preveni-las. Nos próximos anos, a instrução em ética também passará a ser um importante componente dos cursos para oficiais subalternos. Por ora, contudo, a habilidade em “seguir” continua não sendo um tema popular nos círculos acadêmicos do Exército dos EUA.

Cultura Organizacional como Vida Organizacional

Muitas menções à burocracia dizem respeito a como um funcionário se torna parte da organização (ou máquina) e sua vida passa a ser seu trabalho. O Exército faz isso com seus militares ao cuidar de todas as facetas da vida: atendimento médico, moradia, eventos sociais e local de trabalho. Uma cultura burocrática em qualquer organização pode abafar a criatividade, a franqueza e a crítica construtiva.

Existem sempre relações assimétricas de poder no Exército, em uma companhia multinacional ou em uma empresa de família, resultando em uma grande maioria

que trabalha para o interesse de uns poucos indivíduos seletos²⁰. O Exército tem um histórico de prodígios militares que foram escolhidos pelos generais correntes para assumirem a liderança no futuro em virtude de suas conexões, linhagem e percepção de direito a cargos de autoridade. A teoria da “lei de ferro da oligarquia” se reflete na instituição militar da mesma forma que em organizações políticas e sindicatos, em que um grupo de elite comanda a organização, enquanto a noção de igualdade de oportunidades e de mérito é apenas uma fachada para a cultura organizacional e a sociedade²¹. Talvez esse senso de elitismo possibilite que alguns oficiais superiores justifiquem uma conduta antiética e incentive a não intervenção por parte de seus seguidores — qualquer pretexto de conduta ética e moral é mera fachada.

Conclusão: Seguidores Efetivos e Corajosos

Se um assistente de Ícaro sabia que as asas se derreteriam com o calor do sol, por que não tentou dissuadi-lo de voar em direção a ele? Se um líder

estiver trilhando um caminho errado ou antiético, seu seguidor terá, então, o dever de intervir e impedir tal ação. Os seguidores efetivos e corajosos usarão a *discordância profissional* para contestar as decisões de seus superiores.

Ao entenderem o “seguir dinâmico”, as organizações militares poderão tratá-lo como uma disciplina e aprimorar a cultura líder-seguidor. Por meio do ensino, os militares podem aprender como serem seguidores efetivos e corajosos, assim como bons líderes, potencialmente prevenindo futuras decisões antiéticas.

No que representa uma mudança cultural, muitos oficiais da reserva remunerada do Exército dos EUA hoje estão abordando questões éticas relacionadas a

oficiais de mais alto escalão como problemas que envolvem a necessidade de discordância pelos seguidores. Em sua apresentação no Congresso Anual da Associação Internacional de Liderança, em Denver, em 25 Out 12, George Reed, Ph.D., descreveu a liderança pelo prisma ético, afirmando que “seguidores bem-intencionados enfrentam lealdades conflitantes ao equilibrarem sua própria noção de certo e errado com os desejos dos líderes e o interesse das organizações às quais, de fato, servem”²². Essa afirmação sugere que subordinados responsáveis precisam encontrar um método de manifestar suas preocupações com sinceridade aos seus superiores, para o bem da organização. ■

O Ten Cel Paul Berg, do Exército dos EUA, é professor assistente no Departamento de Comando e Liderança do U.S. Army Command and General Staff College, Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Possui o bacharelado e o M.B.A. pela University of North Texas e o mestrado pela Kansas State University. É doutorando em Educação Continuada e de Adultos na Kansas State University. O Ten Cel Berg serviu, recentemente, como oficial administrativo da Força-Tarefa Attack (1º/227º Regimento de Aviação) em Sharana, no Afeganistão. Serviu, anteriormente, em quatro missões de combate no Iraque e no Afeganistão com a 1ª Divisão de Cavalaria e 101ª Divisão Aeroterrestre.

Referências

1. Danny Miller, “The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall”, *Business Horizons*, (Jan-Feb, 1992): p. 24-35.
2. *Ibid.*, 24.
3. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 1 Aug. 2012), p. 2.
4. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 1, *The Army Profession* (Washington, DC: U.S. GPO, 14 June 2013), 1-2 http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adrp1.pdf.
5. *Ibid.*, 1-2.
6. *Ibid.*, 1-5.
7. General William Tecumseh Sherman, apud Master Sgt. Gary Hinkelman, “Followership: Rules One Can Lead by”, comentário publicado no site da Base Aérea de Sheppard, 16 jun. 2006, <http://www.sheppard.af.mil/news/story.asp?storyID=123031408>.
8. Lt. Col. Sharon M. Latour e Lt. Col. Vicki J. Rast, “Dynamic Followership: The Prerequisite for Effective Leadership”, *Air and Space Power Journal*, 18(4)(Winter 2004): p. 102-110.
9. *Ibid.*, 102.
10. *Ibid.*, 103.
11. James McGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row Publishers, 1978), p. 2.
12. Robert Earl Kelley, *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers Who Lead Themselves* (New York: Doubleday/Currency, 1992).
13. *Ibid.*, 92.
14. *Ibid.*
15. Ira Chaleff, *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders*, 3rd ed. (San Fransisco, CA: Brett-Koehler Publisher, 2009), p. 47.
16. Ira Chaleff, “No Need for Whistleblowing”, *Executive Excellence* (Feb. 2004), <http://www.courageousfollower.net/wp-content/uploads/No-Need-for-Whistleblowing.pdf>.
17. *Ibid.*, p. xi.
18. *Ibid.*, p. 45.
19. Mark E. Cantrell, “The Doctrine of Dissent”, *Marine Corps Gazette*, 82(11)(November 1998), p. 56-57.
20. Gareth Morgan, *Images of Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2006).
21. *Ibid.*, 296.
22. George Reed, *The Ethics of Followership and Expression of Loyal Dissent*, trabalho apresentado no Congresso Anual da Associação Internacional de Liderança em Denver, Colorado, 2012, p. 22, http://george-reed.com/uploads/3/1/5/2/3152787/cv_january_reed.doc.