



Integrantes da equipe de salvamento das forças paraquedistas sobem escada para um helicóptero *HH-60G Pave Hawk* durante adestramento em operações de resgate aquático diurno, como parte do Exercício *Stealth Guardian*, perto de Dog Island, na Flórida, 07 Ago 17. A imagem simboliza como os comandantes devem estar cientes do modo pelo qual seus subordinados atuam como seguidores. (Foto do 2º Sgt Ryan Callaghan, Força Aérea dos EUA)

A Aplicação Prática da Teoria sobre Seguidores no Comando de Missão



Ten Cel Mikail Kalimuddin, Exército de Cingapura

Em seu artigo “Followership: Exercising Discretion” (“O Papel do Seguidor: Exercendo o Arbítrio”, em tradução livre), publicado em 2014, Ted Thomas e Paul Berg tratam da relação complementar entre o Comando de Missão e a teoria sobre seguidores (*followership*)¹. Embora apresente um argumento convincente sobre por que os comandantes que exerçam o Comando de Missão se beneficiariam de um entendimento completo sobre seguidores, o referido trabalho não chega a oferecer um guia prático sobre como a teoria poderia ser aplicada em tal contexto. O presente artigo tem como objetivo ajudar os comandantes a converter a teoria em prática, examinando quatro questões: (1) Como os diferentes tipos de seguidores respondem ao Comando de Missão? (2) Como os comandantes devem gerir esses diferentes tipos ao exercerem o Comando de Missão? (3) Como formar as equipes a fim de maximizar o desempenho no Comando de Missão? (4) Como os comandantes devem desenvolver seus subordinados, ou seguidores, para melhor aplicar o Comando de Missão?²

Antes de aprofundar o aspecto da aplicação, uma breve análise sobre a sinergia entre Comando de Missão e o papel do seguidor seria esclarecedora. O Comando de Missão é crucial porque as operações militares “desafiam o controle ordenado, eficiente e preciso”³. Ao se criarem condições que concedam liberdade de ação aos seguidores, é possível superar o problema de manter o controle em um ambiente operacional dinâmico. Thomas e Berg mostram como os seis princípios do Comando de Missão se relacionam com as cinco dimensões do “seguidor corajoso” de Ira Chaleff, a saber: a coragem de assumir responsabilidade; a coragem de apoiar o líder; a coragem de contestar; a coragem de participar na transformação; e a coragem de tomar ações morais⁴. Entre os princípios do Comando de Missão, dois, em particular, são extremamente suscetíveis à qualidade dos seguidores: construir equipes coesas com base na confiança mútua e exercer a iniciativa disciplinada⁵.

O Ten Cel Mikail

Kalimuddin é oficial de Artilharia de Campanha do Exército de Cingapura. Possui os títulos de bacharelado em Ciência Política e Economia e de mestrado em Economia pela Brown University e formou-se pelo U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Estado do Kansas.

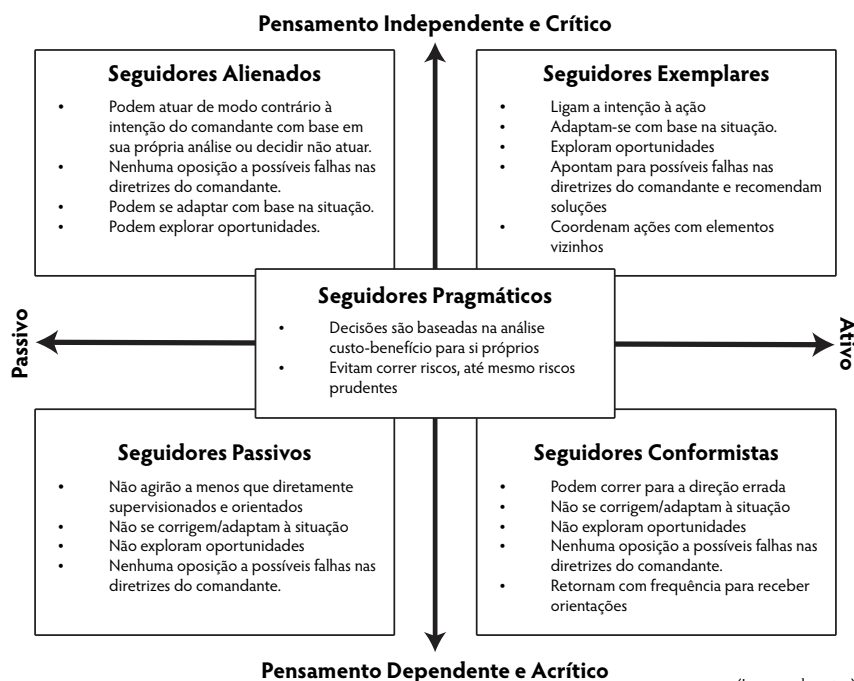
Enquanto o comandante está, principalmente, no controle quando se trata de criar entendimento, fornecer a intenção, usar ordens de missão e aceitar riscos, os seguidores desempenham um papel fundamental ao influenciarem a dinâmica da equipe. O comandante é responsável por construir equipes, mas sua abordagem em relação a essa tarefa deve levar em conta as características das pessoas que as integram⁶. O comandante precisa saber o que torna os indivíduos eficazes ou não como integrantes de equipes e como maximizar os pontos fortes e mitigar as fraquezas entre eles para criar uma dinâmica de equipe positiva.

No caso da iniciativa disciplinada, os seguidores são ainda mais centrais. Nem todos os indivíduos possuem as características necessárias para exercer a iniciativa disciplinada. O comandante deve ser capaz de prever em que áreas os seguidores poderão estar aquém das expectativas e desenvolvê-los, para que se tornem mais eficazes no exercício da iniciativa disciplinada com o decorrer do tempo. A teoria sobre seguidores proporciona aos comandantes ideias sobre como podem utilizar sua influência sobre os subordinados para contribuir para um efetivo Comando de Missão.

Cabe fazer uma ressalva antes de abordar a questão central de aplicação. Este artigo visa a demonstrar que passar da teoria à prática não é uma questão complexa demais e a estimular os comandantes a pensarem em como eles poderiam integrar a teoria sobre seguidores em sua estratégia de liderança. Em consequência, a abordagem do material não é aprofundada e detalhada, e sim introdutória e geral. Quando se sugerem respostas, elas devem ser consideradas provisórias e flexíveis, e não definitivas ou rígidas.

As Repostas dos Seguidores ao Comando de Missão

Thomas e Berg indicam que “a doutrina do Comando de Missão pressupõe que os oficiais sejam seguidores exemplares”, mas essa expectativa não reflete a realidade⁷. Um comandante precisa ser capaz de antever como os diferentes tipos de seguidores responderão ao Comando de Missão. O conceito de “estilos de seguir”, introduzido por Robert Kelley em 1988, oferece uma útil base teórica para formular uma resposta a essa primeira questão⁸. Em poucas palavras, Kelley classifica os seguidores com base no grau de pensamento independente e crítico e engajamento ativo que eles



(Imagem do autor)

Figura 1 – Respostas dos Seguidores ao Comando de Missão

demonstrem. A partir disso, Kelley identificou cinco estilos diferentes*: seguidores “exemplares”, “conformistas”, “passivos”, “alienados” e “pragmáticos”⁹. Quando se consideram as características relacionadas a cada estilo, é possível prever como os diferentes tipos de seguidores responderão ao Comando de Missão (veja a figura 1)¹⁰.

Os seguidores exemplares, ou eficazes, são aqueles que a doutrina de Comando de Missão idealiza: mostram-se à altura do desafio de exercer a iniciativa disciplinada. Pensam de modo crítico sobre a intenção do comandante e alinham suas ações de forma condizente. À medida que a situação evolui, os seguidores exemplares se adaptam e exploram as oportunidades que aparecem. Estão preparados para oferecer *feedback* construtivo ao comandante, a fim de melhorar seu entendimento, intenção e ordens. Uma outra característica dos seguidores exemplares é sua capacidade de “construir uma rede de relacionamentos”¹¹. No Comando de Missão, isso significa estabelecer, ativamente, parcerias com elementos vizinhos para produzir um melhor resultado geral.

Os seguidores conformistas, ou *yes people*, exibem uma energia positiva, mas, sem o pensamento crítico, eles correm o risco de interpretar incorretamente a intenção do comandante e se lançar no caminho errado. Independentemente de como a situação se desenrolar, os seguidores conformistas provavelmente continuarão com a linha de ação que lhe disseram para seguir. É fácil imaginar como isso pode ter um resultado desastroso quando o ambiente operacional for complexo e dinâmico. Os seguidores conformistas talvez peçam por novas diretrizes, caso a abordagem em vigor não pareça funcionar, mas isso é o máximo que o comandante deve esperar em termos de iniciativa. Por fim, os seguidores conformistas aceitam a palavra do comandante como se fosse sagrada, mesmo que

existam falhas gritantes. Os seguidores passivos, ou ovelhas, respondem como os conformistas, mas sem o mesmo entusiasmo; tomam poucas ações sem o constante estímulo do comandante.

Os seguidores alienados são pensadores críticos que não têm uma motivação positiva, fazendo com que suas respostas sejam as mais difíceis de prever¹². Dependendo do grau de cinismo que sintam em relação ao comandante e suas diretrizes, os seguidores alienados podem escolher trilhar seu próprio caminho ou simplesmente agir de modo passivo. Não oferecem *feedback* construtivo ao comandante, não por não terem nada a dizer, mas por não se sentirem comprometidos com o sucesso da equipe.

Os seguidores pragmáticos, ou sobreviventes, não são necessariamente passivos ou dependentes no modo de pensar; na verdade, eles reagem com base em seus próprios interesses¹³. Têm uma prioridade, que guia suas ações: a autopreservação. No contexto do Comando de Missão, isso pode fazer com que percam oportunidades e cedam a iniciativa, porque a autopreservação geralmente leva a comportamentos de baixo risco e de conservação do *status quo*.

[*Terminologia extraída de trabalhos calçados na versão em português - Robert E. Kelley, *O poder dos seguidores: como criar os verdadeiros líderes*. São Paulo: Editora Siciliano. Tradução de: Nancy Aparecida A. Teixeira. — N. do T.]

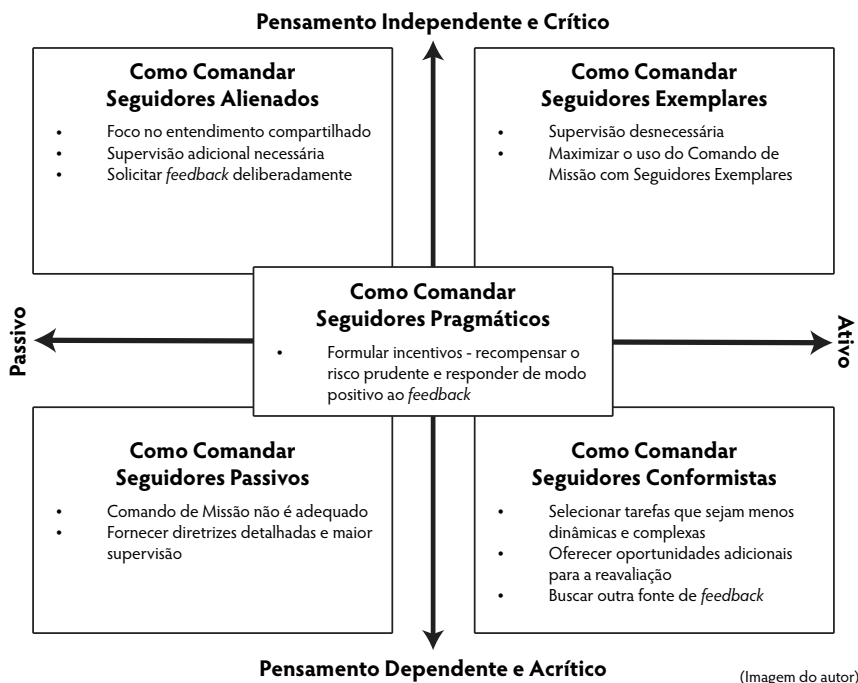


Figura 2 – Como Comandar os Seguidores para o Comando de Missão

Como Comandar os Seguidores

Os comandantes podem contar com o fato de que assumirão o comando de equipes compostas de integrantes com uma variedade de estilos de seguir e que até exibam estilos diferentes dependendo do contexto. Embora devam buscar desenvolver todos os seus subordinados, para transformá-los em seguidores exemplares, os líderes organizacionais enfrentam a realidade de ter de *operar e melhorar* simultaneamente¹⁴. A figura 2 apresenta uma abordagem para comandar os cinco tipos de características dos seguidores, a fim de melhorar os resultados do Comando de Missão no curto prazo.

Os seguidores exemplares são os supremos multiplicadores de forças com respeito ao Comando

de Missão. Os comandantes devem se concentrar em aumentar sua própria facilidade com o Comando de Missão, de modo que os seguidores exemplares tenham a autonomia para contribuir ao máximo para a equipe.

Os seguidores conformistas podem operar efetivamente no contexto do Comando de Missão, mas é preciso que os comandantes adotem medidas calculadas para mitigar as fraquezas desse tipo de seguidor. Uma abordagem é designar tarefas que sejam relativamente menos complexas e dinâmicas. Isso reduz o risco de que esforços sejam empregados indevidamente por causa de um mau entendimento da intenção do comandante ou pela incapacidade de ajustar as ações para acompanhar as mudanças na situação.

Essa primeira abordagem pode nem sempre ser uma opção viável, especialmente no complexo ambiente operacional da atualidade. Uma alternativa é que o comandante forneça oportunidades adicionais para avaliar o andamento e analisar a validade da abordagem vigente. Isso pode tomar a forma de atualizações

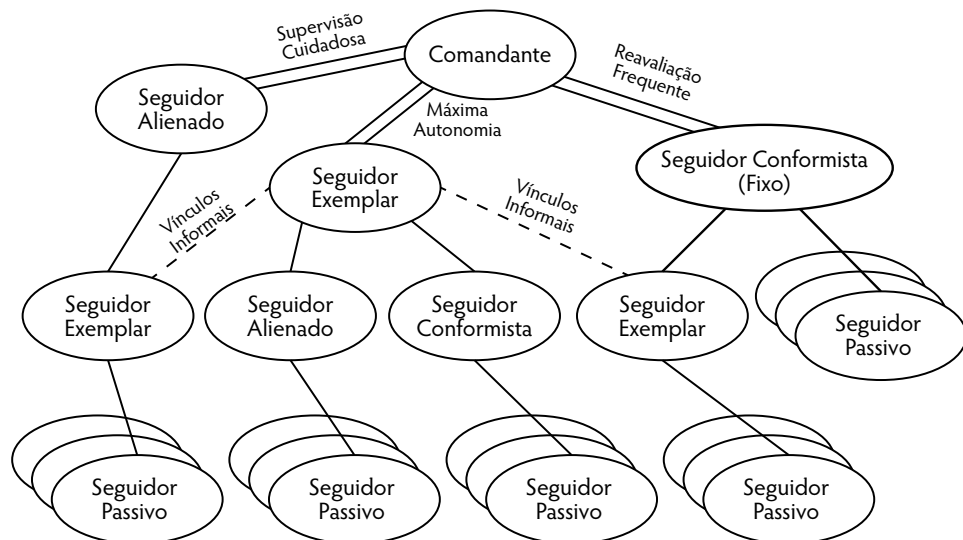


Figura 3 – Estilos de Seguir para as Equipes de Comando de Missão

(Imagem do autor)

frequentes, um controle mais rígido das medidas de desempenho ou até mais visitas ao campo de batalha com seu grupo de seguidores. Independentemente de que táticas sejam escolhidas, os comandantes devem se empenhar em buscar o *feedback* crítico de outras fontes e não se deixar levar pelas respostas sempre positivas dos seguidores conformistas.

Os seguidores passivos são intrinsecamente inadequados ao Comando de Missão. Os comandantes podem tentar aplicar as abordagens de gestão recomendadas para os seguidores conformistas, mas provavelmente descobrirão que o elevado grau de supervisão e diretrizes detalhadas necessário é incompatível com a filosofia de Comando de Missão.

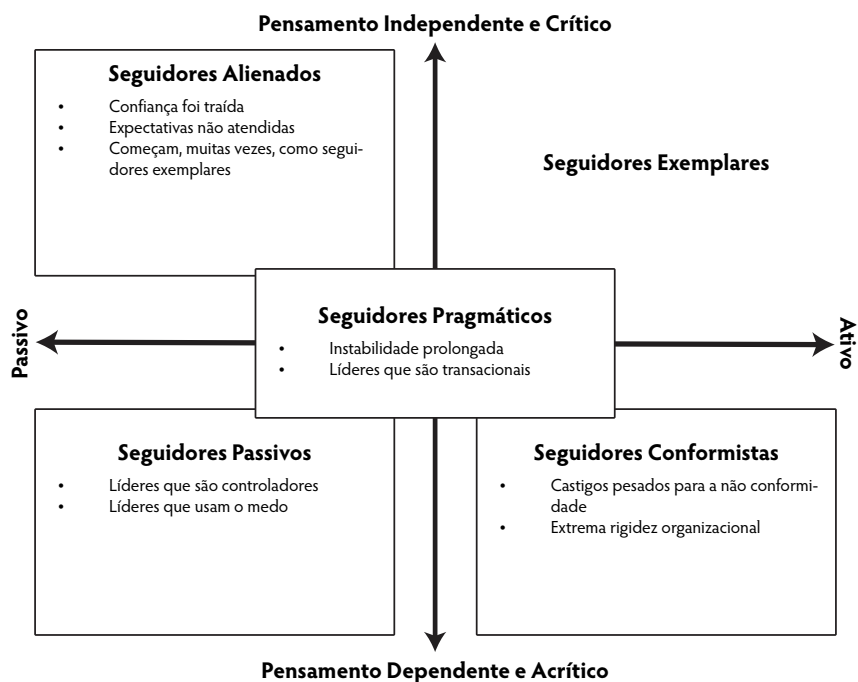
Com os seguidores alienados, os comandantes devem dar uma atenção adicional ao desenvolvimento de um entendimento compartilhado como meio de superar o cinismo. Desenvolver um entendimento compartilhado não deve ser confundido com atuar de um modo prescritivo, porque os seguidores alienados tendem a se ressentir quando uma perspectiva ou abordagem particular lhes é imposta. No início, talvez seja preciso um pouco mais de supervisão, como atualizações verbais ou simples relatórios de andamento, para prevenir uma resposta rebelde ou a inação. Lembrando que os seguidores alienados são pensadores críticos, os comandantes devem se esforçar em solicitar ativamente seu *feedback* e agir com base nele. Além dos ganhos de curto prazo, isso poderia estimular os seguidores alienados a se converterem em seguidores exemplares.

Por último, os seguidores pragmáticos respondem a incentivos¹⁵. Ao criar um ambiente que enfatize e valorize o Comando de Missão, o comandante pode incentivar os seguidores pragmáticos a atuarem como seguidores exemplares. Como no caso dos seguidores alienados, os comandantes podem fazer isso respondendo de um modo positivo ao *feedback*. Especificamente no caso dos seguidores pragmáticos, o risco prudente deve ser recompensado publicamente.

Os Estilos de Seguir e as Equipes

Geralmente, não é viável que um comandante dirija todos os seus subordinados diretamente nas organizações de maior porte. A figura 3 descreve a estratégia que os comandantes podem usar para estruturar suas equipes para um melhor Comando de Missão. O objetivo é maximizar os pontos fortes de cada estilo, ao mesmo tempo que se mitigam as fraquezas.

Na medida do possível, os seguidores exemplares devem estar diretamente subordinados ao comandante. Isso lhes permite utilizar suas fortes habilidades interpessoais para criar dinâmicas de equipe positivas. Além disso, o comandante se beneficia de ter uma ligação direta com uma fonte de *feedback* construtivo e crítico. Conforme ilustrado, isso nem sempre é possível. Em muitas organizações, os seguidores conformistas ascendem a cargos de autoridade com base em sua atitude sempre positiva. Não obstante, os líderes devem buscar colocar seguidores exemplares em todas as equipes. Além de influenciar de maneira positiva a dinâmica dentro de uma equipe, a organização se beneficia da referida “rede de relacionamentos”, ou vínculos informais, que os seguidores exemplares são exímios em construir¹⁶. Isso ajuda a estimular a cooperação entre as equipes, o que possibilita que a organização otimize seu desempenho geral, em vez de



(Imagem do autor)

Figura 4 – Causas dos Estilos de Seguir Ineficazes

otimizá-lo apenas no âmbito das equipes. Sempre que os seguidores conformistas ocupem cargos de autoridade, o comandante deve realizar uma frequente reavaliação para verificar se sua intenção está sendo cumprida, especialmente quando a situação for dinâmica.

Os seguidores alienados podem ser encarregados de equipes, mas o líder deve supervisioná-los de perto para observar como reagem. Uma possibilidade é que o seguidor alienado seja motivado pela oportunidade de estabelecer as prioridades para a equipe e de ter contato direto com o líder. Nesse cenário, a organização se beneficiaria de ter um seguidor alienado que se convertesse em um seguidor exemplar. Por outro lado, o cinismo do seguidor alienado pode começar a criar um ambiente tóxico e uma dinâmica disfuncional na equipe, em cujo caso, o comandante deve estar preparado para intervir rapidamente. Se possível, um seguidor exemplar deve ser incluído na equipe para promover o engajamento positivo entre os demais integrantes.

No curto prazo, os seguidores passivos devem ser colocados na base da hierarquia organizacional, onde o impacto de seu fraco perfil de seguidor será o mais limitado possível. Entretanto, a menos que seja feito um esforço para converter os seguidores passivos em seguidores mais eficazes, eles continuarão a ser um fardo para a organização.

Mais do que qualquer outro estilo, os seguidores pragmáticos alinham seu comportamento com a cultura de trabalho vigente¹⁷. Em vez de funções prescritas, os comandantes devem colocar os seguidores pragmáticos em equipes nas quais eles sejam estimulados a contribuir de maneira positiva, isto é, equipes em que o pensamento crítico e demonstrações de iniciativa sejam regra, e não a exceção.

Como Desenvolver os Seguidores para o Comando de Missão

Os estilos de seguir não são fixos: “Em diferentes circunstâncias, [os seguidores] podem utilizar um modo de seguir em lugar de outro”¹⁸. A capacidade de seguir também pode ser aperfeiçoada com o tempo¹⁹. Os comandantes devem ter como objetivo desenvolver todos os seus subordinados e transformá-los em seguidores exemplares no longo prazo, a fim de colher todos os benefícios do Comando de Missão. Para tanto, eles precisam, primeiro, entender as razões pelas quais as pessoas adotam estilos menos eficazes (veja a figura 4)²⁰.

Ao lidarem com essas razões, os comandantes estabelecem as condições para que os seguidores melhorem seu modo de seguir.

Em *The Power of Followership* [Intitulado, no Brasil, *O poder dos seguidores: como criar os verdadeiros líderes* — N. do T.], Kelley aborda as causas para cada estilo de seguir²¹. O autor afirma que, ao contrário de ser um resultado direto da personalidade individual, os fatores organizacionais muitas vezes motivam as pessoas a adotarem padrões menos eficazes de comportamento de seguidor. O estilo dos seguidores conformistas é uma reação a pesadas punições pela não conformidade e a ambientes de trabalho extremamente rígidos e calcados em regras. Quando os comandantes microgerenciam e usam o medo para obter a conformidade, seus subordinados tendem a se transformar em seguidores passivos. Os seguidores alienados começam, muitas vezes, como seguidores exemplares, mas rumam para a passividade porque suas expectativas são frustradas repetidas vezes ou porque sua confiança no líder e na organização foi traída. Os seguidores pragmáticos surgem quando o clima organizacional é caracterizado por uma prolongada instabilidade. A liderança transacional também estimula o estilo transacional que caracteriza os seguidores pragmáticos. Caso um ou mais desses fatores estejam presentes na organização, é improvável que os comandantes tenham sucesso em seus esforços para desenvolver melhores seguidores.

Além de lidar com os óbices organizacionais a modos de seguir eficazes, os comandantes devem desenvolver seus subordinados, oferecendo-lhes oportunidades para aprimorar suas habilidades como seguidores e *feedback*²². Isso não é diferente de desenvolver líderes, exceto que o treinamento e o *feedback* se concentram nas habilidades como seguidor em vez de habilidades de liderança. Para os seguidores conformistas e passivos, particularmente, a experiência de atuar sob o Comando de Missão pode ser, em si, uma forma de desenvolver a conduta do seguidor exemplar. Contudo, os comandantes precisam fornecer “observação, *feedback* e diálogo” para possibilitar que seus subordinados completem o “ciclo de entendimento para o aprendizado”, em vez de repetir o comportamento de seguidores ineficazes²³.

Conclusão

A doutrina do Comando de Missão reconhece que as organizações militares requerem líderes eficazes e

seguidores igualmente eficazes, ou exemplares²⁴. Por meio de um entendimento prático da teoria sobre seguidores para aprimorar e atuar na organização, os comandantes podem se preparar melhor para empregar o Comando de Missão. Ao lidarem com os desafios diários de operar, o conhecimento dos diferentes estilos de seguir capacitará os comandantes a prever como os subordinados responderão ao Comando de Missão. Os comandantes poderão, então, adaptar sua

abordagem de gestão a cada estilo e organizar equipes de modo a maximizar os pontos fortes de cada indivíduo e mitigar suas fraquezas. Em termos de melhorar a organização, a teoria sobre seguidores explica como os fatores organizacionais podem, com o tempo, levar a comportamentos de seguidores ineficazes. Ao mesmo tempo, apresenta um caminho para desenvolver seguidores exemplares, o que acabará resultando em um melhor Comando de Missão. ■

Referências

1. Ted A. Thomas and Paul Berg, "Followership: Exercising Discretion", *Journal of Leadership Education* 13, no. 4 (2014): 21–35.
2. Esse tema foi debatido pelo U.S. Army Command and General Staff College Academic Year 2017 Staff Group 11A durante o curso Leadership 205 com Kevin Gentzler. As ideias advindas dessa discussão foram incorporadas neste trabalho.
3. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], May 2012), p.1.
4. Thomas and Berg, "Followership", p. 25–28.
5. ADP 6-0, *Mission Command*, p. 2–5.
6. *Ibid.*, p.10.
7. Thomas and Berg, "Followership", p. 29.
8. Robert E. Kelley, "In Praise of Followers", *Harvard Business Review*, November 1988, acesso em 25 set. 2017, <https://hbr.org/1988/11/in-praise-of-followers>.
9. Kelley mudou os nomes dos vários estilos de seguidores ao longo dos anos; contudo, todos eles se referem aos mesmo cinco padrões de seguidores. Uma abordagem detalhada de cada estilo consta de Robert E. Kelley, *The Power of Followership* (New York: Doubleday, 1991), p. 87–124. [Intitulado, no Brasil, *O poder dos seguidores: como criar os verdadeiros líderes*. São Paulo: Editora Siciliano. Tradução de: Nancy Aparecida A. Teixeira. — N. do T.]
10. As reações dos seguidores são inferidas com base nas características relacionadas a cada um dos cinco estilos de seguir propostos por Kelley.
11. Kelley, *The Power of Followership*, p. 148–50.
12. *Ibid.*, p. 99–102.
13. *Ibid.*, p. 116–17.
14. Carey W. Walker e Robert J. Rielly, "Crossing the Rubicon: An Introduction to Organizational-Level Leadership" (Command and General Staff College, August 2013), p. 6, acesso em 24 ago. 2016, http://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cace/DCL/Crossing_the_Rubicon_An_Introduction_to_Organizational_Level_Leadership.pdf.
15. Kelley, *The Power of Followership*, p. 116–77.
16. *Ibid.*, p. 148–50.
17. *Ibid.*, p. 116–17.
18. *Ibid.*, p. 98.
19. Kelley, "In Praise of Followers".
20. A figura 4 foi adaptada de Kelley, *The Power of Followership*, p. 87–124.
21. *Ibid.*
22. Kelley, "In Praise of Followers".
23. Carey W. Walker e Matthew J. Bonnot, "A Better Approach to Developing Leaders", *Army Press Online Journal* 16-16 (2016): p. 1, p. 4–5.
24. See, for example, Marine Corps Warfighting Publication 6-10, *Leading Marines* (Washington, DC: U.S. GPO, 2 May 2016), p. 2–19. "Os seguidores são a espinha dorsal de qualquer organização eficaz porque, sem seguidores leais e dedicados, não há como haver líderes eficazes".