



O Maj Keith Vital, do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) dos EUA conversa com militares das Forças Armadas da Libéria sobre a sua missão e progresso durante um exercício de campanha no Camp Sandee S. Ware no Distrito de Careysburg, Libéria, 25 Fev 09. (Sgt Elsa Portillo, CFN dos EUA)

Concepções de Liderança Modelos Norte-Americanos e Africanos

Maj John D. McRae II, Guarda Nacional do Exército dos EUA

O entendimento cultural é um pré-requisito para a interoperabilidade eficaz, o padrão ouro ao qual as Forças Armadas dos EUA aspiram conforme operam ao lado de forças militares parceiras. Infelizmente, nossa história revela vários casos onde esse padrão foi negligenciado, geralmente levando a frustração, falta de progresso e objetivos incompletos. Na África, um continente com mais de 200.000 idiomas e 3.000 grupos étnicos, as diferenças culturais entre as

Forças Armadas dos EUA e os nossos parceiros militares africanos podem ser bastante marcantes, resultando em planos insuficientes para abordar as necessidades dos EUA e dos parceiros¹. Para eventos bilaterais e multilaterais desenvolvidos pelas Forças Armadas dos EUA, precisamos levar em consideração as concepções de liderança específicas dos nossos parceiros e as capacidades de suas forças para que os eventos realmente sejam viáveis, aceitáveis e adequados para os participantes.

Um programa acadêmico de pesquisa conhecido como o programa Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness — GLOBE (“Liderança Global e Efetividade de Comportamento Organizacional”) criou um modelo que é empregado por pesquisadores etnográficos para estudar como a liderança e os domínios culturais se cruzam através de várias dimensões distintas. Os pesquisadores usando esse modelo consideram nove fatores durante a sua análise: aversão à incerteza, distância ao poder, coletivismo institucional, coletivismo do grupo, igualitarismo de gênero, assertividade, orientação para o futuro, orientação para o desempenho e orientação humana².

Esse modelo de pesquisa proporciona um discernimento significativo sobre a razão pela qual certas culturas possuem um conceito diferenciado sobre a liderança. Por exemplo, algumas culturas conferem um elevado valor ao “aprender com os erros”, enquanto outras possuem uma mentalidade muito mais punitiva com respeito a isso³. Outras culturas valorizam muito o imediato, ao passo que outras consideram a ênfase no curto prazo ser precipitada e impetuosa. É importante observar que essas diferenças são mais do que apenas questão de estilo. A consideração da perspectiva cultural de uma nação parceira é fundamental para a construção de atividades efetivas de cooperação em segurança de um teatro de operações. Com esse objetivo, alguns atributos amplos de liderança cultural devem ser levados em consideração com base nas pesquisas existentes.

Estilos de Liderança

Uma dimensão importante da pesquisa GLOBE é centrada nos estilos de liderança dominantes em culturas distintas. Seleccionados de uma lista de 21 atributos de líderes, os seis estilos de liderança incluem:

- ♦ carismático/baseado em valores,
- ♦ orientado para a equipe,
- ♦ participativo,
- ♦ humano,
- ♦ de autoproteção e
- ♦ autônomo⁴.

Ao iniciar novas parcerias, no princípio é útil conduzir uma comparação entre o estilo predominante dos EUA e o dos parceiros africanos. Fica evidente quase que imediatamente que nossas abordagens podem ser muito diferentes. A pesquisa GLOBE

mostra que o estilo carismático é valorizado mais nos Estados Unidos, com o de autoproteção em último lugar⁵. O estilo carismático, definido por uma paixão que é visível aos subordinados, uma visão orientadora e uma conduta inspiradora ressoa bem na cultura militar norte-americana que está acostumada com uma certa quantidade de ostentação de comando⁶. Por outro lado, uma abordagem orientada para o espírito de equipe, uma dependente da fidelidade e da cooperação, é favorecida pelos respondentes negros na África do Sul⁷. Entretanto, em Marrocos, um estilo participativo que compele os comandantes a entrarem nas trincheiras com os seus integrantes de equipe é a abordagem predileta⁸.

Nos países anteriormente mencionados, esses valores representam o entendimento inerente de como um líder se comporta. Como tal, os modelos doutrinários e culturais dos EUA são frequentemente incorretos para o desenvolvimento de líderes africanos de todos escalões. Os modelos africanos precisam servir como a base principal para o desenvolvimento de currículos, iniciativas de profissionalização e esforços de desenvolvimento de capacidades no continente. Ao transplantar modelos ocidentais para as forças militares africanas, os emissários dos EUA correm o risco fundamental de fracassar em reconhecer o ambiente que está gerando esses modelos de liderança, bem como o ambiente no qual logo estarão operando. Para os comandantes e planejadores militares dos EUA, essas dinâmicas precisam, também, ser examinadas no nível individual durante a consideração de como melhor engajar os líderes africanos. Estar ciente do próprio comportamento e conduta pessoais é uma parte importante de como lidar com os colegas africanos, porque até o plano mais culturalmente adaptado não pode superar uma apresentação dissonante.

A experiência francesa moderna na África proporciona um exemplo de uma abordagem culturalmente afinada que foi desenvolvida com cuidado para as parcerias. Um artigo da *Military Review*, de 2006, pelo Cel (Res) francês Henri Boré detalha a quantidade significativa de considerações e de preparação que ele e os seus compatriotas investiram para garantir a efetividade dos seus esforços de guerra não convencional ao lado dos seus parceiros africanos. Esse trabalho preparatório foi exaustivo e intensivo, mas frequentemente resultou em uma variedade de discernimentos essenciais para a



Militares dos EUA do Instituto de Treinamento de Pronto Atendimento Médico da Defesa e infantaria da 2ª Brigada de Combate da 3ª Divisão de Infantaria juntam as mãos com soldados das Forças Armadas do Gabão durante um curso tático de tratamento de baixas de combate enquanto participam no exercício *Central Accord 2016* em Libreville, no Gabão, 17 Jun 16. O Componente do Exército do Comando da África conduz o exercício, anualmente, com parceiros conjuntos e multinacionais, para treinar e demonstrar proficiência na execução de operações de manutenção da paz. (Sgt Brian Kimball, Exército do Comando da África)

missão. Boré escreve sobre o processo de aprendizagem ocasionalmente chocante:

Há crenças e práticas debaixo da superfície cultural que muitos ocidentais não percebem ou acham difíceis de compreender: um comandante de companhia no Chade atirou na cabeça um dos seus tenentes por falta de respeito em frente da unidade; um capitão, nativo do sul da Mauritânia, sendo obediente ao seu segundo tenente, que era integrante de uma tribo dominante do norte; e militares normais executando mulheres e crianças na Ruanda⁹.

Esses cenários sugerem um conjunto de dinâmicas fundamentalmente diferentes que as forças militares africanas enfrentam, dinâmicas que não são facilmente abordadas com os modelos de liderança militar franceses ou norte-americanos. Como Boré conclui do seu tempo na África, uma nova maneira de pensar foi essencial durante os esforços para entrar em um novo país, observando, “Em tudo, estávamos profundamente cientes que os ajustes culturais eram vitais para o cumprimento da missão”¹⁰.

Atingindo o Objetivo: Planejando com Antecedência

Muitas outras considerações existem nos níveis operacional e estratégico. Se o primeiro passo na construção de engajamentos entre líderes é o reconhecimento de uma divisão cultural, o próximo passo precisa ser a integração desse conhecimento nos aspectos mais amplos das nossas interações com nossos parceiros africanos. As organizações de ajuda [humanitária] frequentemente mencionam o risco de supersaturação em áreas de desenvolvimento da África, ou a introdução de auxílio além do que uma comunidade pode razoavelmente controlar. Um risco semelhante existe para as Forças Armadas dos EUA quando introduzem um sistema apoiado por tecnologia, rico em recursos e pesquisado exaustivamente, como o Comando de Missão, em uma força militar parceira sem os recursos ou a orientação cultural necessários para utilizá-lo em sua plena capacidade.

Além dos diferentes estilos de liderança culturais anteriormente mencionados, o espectro da situação de conforto cultural com descentralização do processo

decisório exige atenção especial. Uma causa da aversão a dar autonomia aos subordinados é o foco bastante diverso das organizações norte-americanas e africanas, considerando as orientações completamente diferentes das ameaças. Enquanto os Estados Unidos olham para o exterior com uma mentalidade expedicionária, as forças militares africanas tendem a enfrentar ameaças internas¹¹. Para as forças militares africanas que são focadas para assuntos domésticos e, frequentemente, vinculadas à liderança política, a concessão de controle aos escalões inferiores pode parecer excessivamente arriscada. Assim, o Comando de Missão, embora uma abordagem aceitável para uma organização grande e complexa como as Forças Armadas dos EUA, pode não ser o ideal para as forças militares africanas.

Se as autoridades norte-americanas determinarem que um modelo alternativo de comando e controle é de fato apropriado, um estudo sobre as competências das lideranças nacionais africanas pode ser um guia útil. Um estudo do Center for Creative Leadership ilustra alguns aspectos fascinantes relacionados com os pontos fortes e fracos dos Estados africanos, comparativamente. Nos Estados da África Ocidental, a percepção das competências das lideranças demonstrou altos resultados pela engenhosidade; porém, as suas medidas para a habilidade fundamental de “liderar empregados” foram bastante baixas¹². Nos Estados do sul da África, o atributo favorável de capacidade de decisão se situou na metade superior da lista, enquanto a autoconsciência ficou perto do final¹³. Para as autoridades dos EUA, conhecimento sobre essas dinâmicas e outras é essencial para a formulação de estratégias efetivas para satisfazer as necessidades dos parceiros. Além desses atributos de liderança culturalmente enraizados, há doutrinas militares estabelecidas que não podem facilmente ser superadas. Para as Forças Armadas dos EUA, as iniciativas bem intencionadas que, apesar de tudo, contrariam os processos doutrinários inculcados em nossos parceiros africanos

podem criar dissonância cognitiva e desafiar a capacidade de aprender. Pior ainda, o ressentimento do parceiro ou o abandono frustrado das técnicas norte-americanas podem minar a força da própria parceria.

Os comandantes dos EUA podem consultar um grande número de fontes de informações existentes antes de interagir com os parceiros africanos. Um desses é o Africa Center for Strategic Studies, no Forte McNair, em Washington, D.C. O centro proporciona uma abundância de pesquisas profundas e específicas sobre países e regiões para esclarecer aos interessados vários assuntos institucionais e ambientais que os comandantes enfrentarão no país parceiro¹⁴. A Ike Skelton Combined Arms Research Library do Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Kansas, é uma fonte de informações que combina arquivos de matéria de jornais com tutoriais sobre como utilizar uma variedade de bancos de dados militares livremente disponíveis¹⁵. Por último, o African Leadership Centre, no King’s College London, possui um grande número de monografias, trabalhos publicados, estudos e podcasts dedicados ao estudo das lideranças no continente africano¹⁶. O uso desses recursos, juntamente com uma mentalidade orientada para a otimização dos vários atributos positivos das lideranças africanas, formam o alicerce de uma conexão construtiva e mutuamente benéfica.

As forças militares africanas exercem uma gama de papéis e atuam em uma ampla variedade de ambientes dinâmicos. Isso exige um espírito adaptável familiar para aqueles nas Forças Armadas dos EUA que estão ficando acostumados a uma gama de missões em expansão por todo o mundo. Aproximando-se corretamente, as forças militares africanas e norte-americanas podem fazer uma adaptação mútua para enfrentar nossos desafios lado ao lado. O sucesso dessas parcerias não ocorre ao modelar as forças militares africanas na imagem dos Estados Unidos, mas em entender, aproveitar e complementar nossos distintos pontos fortes. ■

O Major John D. McRae II, da Guarda Nacional do Exército dos EUA, está designado ao Componente do Exército do Comando da África, em Vicenza, na Itália, onde administra o National Guard’s State Partnership Program (Programa de Parceria entre Guardas Nacionais Estaduais). É mestre em Relações Internacionais pela University of Oklahoma, em Administração pela Webster University e em Segurança Nacional e Estudos Estratégicos pelo Naval War College dos EUA. É membro fundador da Military Writers Guild (Associação de Escritores Militares).

Referências

1. Claire Felter, "Why Does Africa Have So Many Languages?," *Christian Science Monitor*, 21 Apr. 2015, acesso em: 12 set. 2016, <http://www.csmonitor.com/Science/Science-Notebook/2015/0421/Why-does-Africa-have-so-many-languages>; Norwegian Institute of International Affairs, "Africa," acesso em: 12 set. 2016, <http://www.nupi.no/en/Our-research/Regions/Africa>.
2. Robert House, Mansour Javidan, Paul Hanges e Peter Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project Globe," *Journal of World Business* 37, no. 1 (2002): p. 3–10, acesso em: 19 ago. 2016, http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/jwb_globe_intro.pdf.
3. Ibid., p. 9.
4. Center for Creative Leadership (CCL), "Leader Effectiveness and Culture: The GLOBE Study," website do CCL, 2014, acesso em: 19 ago. 2016, <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/globestudy.pdf>. Os pesquisadores do GLOBE utilizam áreas geográficas em vez de países específicos como o meio principal para organizar a sua pesquisa. As duas áreas geográficas aplicáveis ao continente africano são "O Oriente Médio", que inclui a África do Norte, e a "África Subsaariana".
5. Ibid., p. 7.
6. Ibid.
7. Ibid., p. 6. Os autores do estudo fazem distinção entre os respondentes brancos e negros na África do Sul como um meio de controlar a marcante divisão de atitude entre os africanos e europeus ocidentais no local.
8. Ibid.
9. Henri Boré, "Cultural Awareness and Irregular Warfare: French Army Experience in Africa," *Military Review* 86, no. 4 (July-August 2006): p. 111, acesso em: 22 ago. 2016, http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20060831_art016.pdf.
10. Ibid.
11. Joseph Soeters e Audrey Van Ouytsel, "The Challenge of Diffusing Military Professionalism in Africa," *Armed Forces & Society* 40, no. 2 (2014): p. 252–68. Isso é uma diferença marcante, considerando que os exércitos expedicionários e territoriais são mobilizados, treinados e equipados de acordo com conjuntos de necessidades muito diferentes. Também, existe o papel duplo que as forças militares africanas exercem como uma força policial-militar, mais um fator que as Forças Armadas ocidentais têm de levar em conta quando adaptam a sua orientação própria àquela dos seus parceiros africanos.
12. Regina Eckert e Simon Rweyongoza, "Leadership Development in Africa: A Focus on Strengths," Center for Creative Leadership white paper (Greensboro, NC: CCL, 2010).
13. Ibid.
14. Africa Center for Strategic Studies website, acesso em: 22 ago. 2016, <http://africacenter.org/>.
15. Ike Skelton Combined Arms Research Library, modificação mais recentemente em 13 jul. 2016, acesso em: 22 ago. 2016, <http://usacac.army.mil/organizations/cace/carl>.
16. African Leadership Centre website, acesso em: 22 ago. 2016, <http://www.africanleadershipcentre.org>.