



A Teoria da Liderança Baseada nos Pontos Fortes e o Desenvolvimento de Líderes Subordinados

Melinda Key-Roberts

A Dra. Melinda Key-Roberts é psicóloga e pesquisadora sênior no Instituto de Pesquisa do Exército dos EUA para as Ciências Sociais e Comportamentais (ARI). Seu trabalho no ARI é concentrado no desenvolvimento e ensino da liderança, com ênfase em estratégias para desenvolvimento e aconselhamento de subordinados. Ela é doutora pela University of Kansas.

Para conduzir operações militares por meio de execução descentralizada, soldados precisam entender a Intenção do Comandante e, a partir de então, determinar a melhor linha de ação para alcançar os objetivos da missão. O sucesso do emprego do conceito de “Comando de Missão” nas operações militares depende de quão bem os soldados e os comandantes subordinados tomam suas decisões no terreno, em circunstâncias que variam rapidamente. A não ser que o Exército prepare seus soldados adequadamente, e a menos que os comandantes estabeleçam um ambiente de confiança e entendimento mútuo, os soldados terão menos probabilidades de tomar boas decisões no ardor da batalha.

O desenvolvimento de subordinados é a responsabilidade principal dos comandantes em todos os níveis de um exército. Eles desenvolvem subordinados de várias formas, entre elas:

- ◆ Construindo um ambiente organizacional positivo;
- ◆ Influenciando o autodesenvolvimento; e
- ◆ Incentivando o crescimento dos subordinados por meio de tutoria, orientação, aconselhamento e delegação cuidadosa de posições, com base no talento individual.

Para desenvolver os subalternos, os comandantes de mais alto escalão precisam de um entendimento completo de seus pontos fortes e fracos, dentro de sua cadeia de comando. Os comandantes que estão conscientes dos pontos fortes de seus subordinados têm maior probabilidade de colocar os soldados em posições que sincronizam com suas capacidades, estabelecendo assim as condições para o sucesso individual e da unidade.

A Doutrina do Exército e Liderança Baseada nos Pontos Fortes

A doutrina é coerente com uma abordagem baseada nos pontos fortes para a liderança. Segundo Gretchen Spreitzer, a premissa subjacente de uma abordagem baseada nos pontos fortes é que a valorização dos pontos fortes, em contraste com o enfoque exclusivamente na retificação das deficiências, cria comandantes subordinados que são capazes de reconhecer e perceber seu pleno potencial¹. Em conformidade com essa teoria, os comandantes em todos os níveis do Exército que se concentram nos pontos fortes e no potencial de seus

subordinados terão melhores condições de gerenciar e desenvolver o talento existente dentro de suas unidades. Ao mesmo tempo, podem construir as capacidades dos subordinados para assumirem papéis de liderança no futuro. Os comandantes que entendem os pontos fortes e fracos de seus subordinados não só estão em uma melhor posição para afetar de forma positiva os soldados individualmente, mas também para influenciar a efetividade organizacional da unidade, pela designação de tarefas e pela seleção de equipes.

Desempenho em Contraste com o Desenvolvimento de Liderança

Quando perguntados sobre maneiras de avaliar os pontos fortes e as áreas para crescimento dos subordinados, os militares se referem ao Sistema de Avaliação de Desempenho do Exército dos EUA. Os processos de avaliação dos graduados e dos oficiais — com seu impacto verdadeiro na progressão de carreira — têm alguma influência no desenvolvimento de subordinados. Contudo, esses processos são planejados principalmente para atestar sobre o desempenho, em vez de promover o desenvolvimento da liderança. Independentemente, as avaliações de oficiais e graduados contribuem pouco ao desenvolvimento de subordinados.

É provável que nenhum sistema estruturado formal de orientação ou tutoria tenha tanto sucesso quanto uma abordagem informal empregada por comandantes perspicazes, interagindo com seus subordinados um ou dois escalões abaixo. Infelizmente, as exigências da liderança moderna tornam difícil encontrar o tempo necessário para se dedicar às atividades de desenvolvimento dos subordinados. No artigo da *Military Review* “Reassessing Army Leadership in the 21st Century” (*Reavaliação da Liderança do Exército no Século XXI*), o autor Jason M. Pape descreve como arranjar tempo para o desenvolvimento dos subordinados — considerado como algo que *deve ser feito* — tende a ceder às exigências, considerando como algo que *tem que ser feito*².

Levando em consideração a tensão entre o tempo disponível e a carga de trabalho típica, este artigo recomenda formas concretas de como o oficialato pode aprimorar o desenvolvimento dos subordinados, no decorrer de suas atividades cotidianas. A meta é ajudar o oficialato a conduzir atividades de desenvolvimento

durante seu trabalho diário, sem acrescentar tarefas morosas à carga de trabalho do comandante. Essas sugestões também ajudarão os comandantes a construir um clima adequado ao desenvolvimento de seus subordinados.

Estratégias Baseadas na Pesquisa

As recomendações para o desenvolvimento da liderança apresentadas neste artigo resumem os temas que emergiram de pesquisas sobre a aplicação da liderança baseada nos pontos fortes em um contexto militar. Como parte dessa pesquisa, o Instituto de Pesquisa do Exército dos EUA para as Ciências Comportamentais e Sociais, conhecido como ARI [na sigla em inglês], conduziu entrevistas com 41 comandantes do serviço ativo do Exército³. A maioria dos comandantes do Exército entrevistados pelo ARI relatou que estão empregando técnicas baseadas nos pontos fortes de algum modo, frequentemente sem conhecimento explícito dessa teoria de liderança. Não obstante, muitos soldados relataram que acharam as técnicas bem-sucedidas. Este artigo descreve seis maneiras que comandantes do Exército podem desenvolver subordinados, coerente com a teoria da liderança baseada nos pontos fortes:

- ◆ Identificar os pontos fortes.
- ◆ Prover *feedback* individualizado.
- ◆ Utilizar os pontos fortes dos subordinados.
- ◆ Construir e manter um ambiente positivo.
- ◆ Preocupar-se com os subordinados.
- ◆ Conceder autoridade aos subordinados.

Identificando os Pontos Fortes

Para desenvolver um ponto forte, os indivíduos primeiro precisam identificar o que fazem bem e o que precisam melhorar. Embora os indivíduos possam identificar os pontos fortes e fracos por meio de processos formais, também podem usar métodos informais como introspecção. Considerando que as pessoas tendem a gravitar para o que fazem bem, tais coisas como índice de aprendizagem, desejo de participar em certas atividades e satisfação adquirida de tarefas específicas podem prover fortes indicações de talentos subjacentes. Segundo os pesquisadores P. Linley, Reena Govindji e Michael West, outras indicações de que os indivíduos estão usando seus pontos fortes incluem altos níveis de desempenho, aumento de energia e engajamento e um sentido de perder a noção de tempo⁴.

Os comandantes podem ajudar os subordinados a identificar os pontos fortes e fracos. Segundo os soldados entrevistados pelo ARI, comandantes tendem a concentrar-se na formação e na qualificação militar dos subordinados. Quer dizer, eles enfocam as qualificações que o Exército designou aos soldados e não levam em consideração outras habilidades e capacidades que talvez possuam. Simplesmente perguntar aos subordinados o que eles acreditam que fazem bem é uma estratégia simples de identificação dos pontos fortes frequentemente desconsiderada. Outro método para identificar os pontos fortes e fracos que emergiu das entrevistas é a observação e a exposição à tarefa. Observar subordinados “atrás dos bastidores” permite que os comandantes tenham uma visão franca de seu conhecimento, habilidades e capacidades. Como salientado por um participante, um comandante pode aprender muito ao andar no corredor e escutar o que as pessoas falam ou observar as pessoas trabalhando.

O *feedback* sobre o desempenho do soldado não deve se limitar às avaliações anuais de desempenho e ao aconselhamento obrigatório.

Ao designar tarefas não familiares aos subordinados e prover orientação mínima, comandantes também relataram que aprenderam muito sobre os pontos fortes e fracos dos subordinados. Embora esse método possa ajudar a discernir as habilidades do subordinado, é importante ter em mente o nível de experiência do indivíduo. Dar a um sargento inexperiente, de menor posto/escalão, as responsabilidades de um sargento mais antigo talvez termine em resultados indesejados. A meta não é condenar os subordinados ao fracasso, mas designar tarefas não familiares para que possam aprender a cumprir com seu nível de habilidade e posto atuais. Como um soldado entrevistado pelo ARI observou, “Dê [...] a cada tenente pelo menos uma nova missão, de vez em quando, que não seja apenas fora do normal para eles, mas que o desafie a fazer algo

diferente²⁵. A introdução de novas tarefas pode ajudar os subordinados a desenvolver um pensamento crítico e habilidade na tomada de decisão que serão inestimáveis, ao longo de suas carreiras.

Prover *Feedback* Individualizado

Apenas a identificação dos pontos fortes não é suficiente, pois os comandantes precisam saber como aprimorar talentos a um nível elevado de excelência. Nas entrevistas, a técnica mais comumente citada para melhorar os talentos naturais de um subordinado foi o fornecimento de *feedback* individualizado. O *feedback* sobre o desempenho do soldado não deve se limitar às avaliações anuais de desempenho e ao aconselhamento obrigatório. Em vez disso, o *feedback* deve ocorrer tão frequente quanto possível, e deve ser fornecido pelo comandante que trabalha mais estreitamente com o subordinado. O *feedback* pode ocorrer em várias formas, tais como o aconselhamento, orientação, tutoria, ensinamento e avaliação. Como o Ten Cel Thomas E. Graham ressaltou em seu artigo na *Military Review*, “Counseling: An Ignored Tool?” (“Aconselhamento: Uma Ferramenta Desconsiderada?”, em tradução livre), essas técnicas são baratas e frequentemente não levam tanto tempo, ao contrário do que os comandantes pensam⁶. O *feedback* não precisa ser formal. Pode ser tão simples como informar aos indivíduos que fizeram um bom trabalho ou dar conselhos sobre como ficarem mais proficientes em uma tarefa. Contudo, precisa ser autêntico e exato. As frases como “bom trabalho” ou “cometeu um erro crasso” não abordam os pontos fortes ou fracos específicos. Um oficial entrevistado pelo ARI explicou:

Tem que sair um pouco do normal ao se dirigir a eles. Diga: “Ei! É isso que estamos vendo!” [...] e “esta é uma área na qual gostaríamos que você melhorasse!” [...] Em vez de receber uma avaliação anual de desempenho de oficial, quando descubro sobre o problema [minhas áreas para aprimoramento] pela primeira vez⁷.

Graham também comenta com precisão sobre a confiança mútua formada entre comandantes e subordinados quando usam técnicas de *feedback*, tais como aconselhamento, orientação, tutoria e ensinamento⁸. Além disso, o *feedback* individualizado proporciona aos comandantes uma oportunidade de

conectar-se com seus subordinados, tanto pessoalmente, quanto profissionalmente.

Utilizar os Pontos Fortes dos Subordinados

Quase todas as qualidades de liderança descritas pelos soldados entrevistados têm por objetivo prover aos subordinados o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessários para serem bem-sucedidos nos esforços atuais e futuros. Segundo líderes do Exército, a designação de tarefas pelas quais têm afinidade é um dos meios mais bem-sucedidos de criar comandantes de pequeno escalão. Quando indivíduos investem



(Exército dos EUA)

Sgt Erica Rinard, do 1º/185ª Blindada, da Guarda Nacional do Exército da Califórnia, designada na época ao 391º/16ª Brigada de Apoio, é cumprimentada pelo Gen Bda William H. Wade II, Ajudante-Geral da Califórnia, na Base de Operações de Contingência Speicher, 9 Feb 09.

tempo e energia em seus talentos, estão mais propensos a terem êxito. Essas experiências de sucesso são uma importante fonte de informação de eficiência (referindo às crenças de pessoas sobre suas capacidades para vencer), e podem influenciar positivamente o modo

como os indivíduos se sentem, pensam, se motivam e se comportam. Segundo Albert Bandura, colocar indivíduos em situações que aumentam a sua autoeficiência também mostrou resultar em melhorada produtividade e em satisfação no trabalho⁹. As citações seguintes de entrevistas conduzidas pelo ARI demonstram como comandantes aproveitam pontos fortes dos subordinados no Exército:

No final do dia, designaria o tenente que tinha boas habilidades de comunicação a ser o elemento que interagiria em um nível mais complexo com as Forças de Segurança Iraquianas, e o militar completamente inarticulado, mas que poderia arrombar uma porta e fazer incursões, como o homem que geralmente eu designaria para as operações mais cinéticas. Tenho um sujeito que é ótimo — ele é o destaque na aptidão física. O outro é horrível na aptidão física [...] mas [ele é] bom de comunicações. Ele é o meu sargento de comunicações, é como lido com ele¹⁰.

Ao tirar proveito do talento natural de seus sargentos, o comandante do segundo exemplo garantiu que a pessoa mais apropriada conduzisse cada tarefa. Embora a necessidade de olhar além da qualificação militar e a Arma de uma pessoa pareça óbvia, é importante ver os subordinados como indivíduos com talentos exclusivamente individual. Soldados são muito mais do que sua experiência militar; entram no Exército com um conjunto de habilidade e talentos que podem ou não serem pertinentes às suas qualificações militares designadas.

O reconhecimento das habilidades e capacidades dos subordinados pode conceder aos comandantes uma vantagem decisiva no cumprimento de tarefas e missões. Os comandantes que entendem a extensão de talentos de seus comandantes subordinados terão mais êxito em manobrar as pessoas dentro da organização para enfrentar a complexidade e a ambiguidade dos desafios atuais. Claro, às vezes o comandante tem de incumbir o próximo subordinado disponível para completar um trabalho. Contudo, quando dada a oportunidade, os comandantes que delegam as tarefas com base no talento têm equipes muito mais eficazes. As seguintes citações das entrevistas conduzidas pelo ARI proporcionam mais exemplos de comandantes aplicando esse método:

Independente do seu posto, seria melhor colocar a pessoa mais competente em qualquer

trabalho que seja para o melhoramento da unidade, se não, está se jogando com as velhas regras do Exército: “você é um cabo, você é um sargento, o sargento está no comando”, isso pode ser prejudicial.

Você precisa de um tipo de líder diferente para situações diversas. Então, se eu tivesse cinco comandantes e cada um deles possuísse um ponto forte específico para que eu pudesse usar de diferentes formas (todos eles não precisam ser formados em muitas áreas, o tipo multiuso). Se é possível empregar tudo isso [que é proporcionado pelo Exército]... acaba-se obtendo uma unidade ou uma operação com sucesso, desde que todas as partes funcionem bem juntas e sincronizadas¹¹.

Como sugerido pelo segundo comandante, seria irracional esperar que todos os soldados sobressaíssem em todas as tarefas, ou soubessem todo possível sobre cada sistema ou organização dentro das Forças Armadas. Os líderes precisam perceber que nos ambientes operacionais complexos atuais, nem eles, nem seus subordinados possuirão todas as habilidades ou conhecimentos necessários para cumprir todas as tarefas. Portanto, bons comandantes cercam-se intencionalmente das pessoas certas para a tarefa à mão. Ao arranjar os subordinados de uma maneira que se aproveite os pontos fortes e se mitigue os pontos fracos individuais e coletivos, os comandantes podem formar comandantes de pequeno escalão capazes, enquanto desenvolvem simultaneamente unidades mais eficientes e efetivas.

Construir e Manter um Ambiente Positivo

Muitos dos soldados entrevistados pelo ARI identificaram técnicas que líderes podem usar para construir e manter um ambiente positivo. As técnicas mencionadas incluem ser acessível, controlar emoções pessoais, tolerar risco e erros (aceitá-los como oportunidades de aprender quando for possível) e estar aberto a ideias de todas as pessoas dentro da organização, independente do posto ou posição. Os psicólogos Caren Baruch-Feldman, Elizabeth Brondolo, Dena Ben-Dayan e Joseph Schwartz relatam que técnicas como essas estabelecem uma base para o crescimento individual, enquanto também reduzem o esgotamento entre os comandantes de pequeno escalão, aumentam a satisfação

no trabalho e levam ao desempenho melhorado de indivíduos e de grupos dentro de uma organização¹².

Os comandantes entrevistados pelo ARI salientaram frequentemente a importância de ouvir todas as perspectivas e permitir que os subordinados expressem opiniões honestas sem medo de represálias. Os subordinados se sentem valorizados quando superiores escutam suas ideias em *briefings* ou reuniões de planejamento de missão. Em contraste, menosprezar um subordinado por uma ideia ou sugestão reprime a criatividade e a resolução de problemas dentro da unidade. A próxima citação das entrevistas do ARI descreve como comandantes em campanha podem estabelecer um ambiente positivo ao permitir discussão e *feedback*:

Eu penso que a capacidade de escutar, não apenas os superiores e as pessoas do mesmo posto, mas também seus subordinados, é essencial para o sucesso. Se você estiver demasiadamente obstinado a ponto de não reconhecer que “Ei ! talvez eu esteja errado, ou outra pessoa tem uma melhor forma de fazê-lo”, independentemente do seu posto ou de quem seja — pode condenar-se ao fracasso... Cada pessoa vai contribuir com algo... para afetar o desempenho da unidade. Então, ser capaz de escutar e ser capaz de entender esses fragmentos de conhecimento [é importante]¹³.

Coerente com pesquisas anteriores, participantes consideravam o controle das emoções como outra ferramenta que comandantes podem usar para cultivar um ambiente de trabalho positivo¹⁴. A disposição e o estado emocional do comandante podem afetar como a unidade opera e frequentemente são contagiantes. Em seu artigo, de 2010, da *Military Review* “Toxic Leadership: Part Deux”, (*Liderança Nociva: Parte II*), os autores George Reed e Richard Olsen salientam que comandantes sofrem, frequentemente, intensa pressão de sua cadeia de comando para cumprir uma meta ou tarefa. Contudo, líderes mais bem-sucedidos são aqueles que evitam que a pressão de cima infiltre sua organização¹⁵. Um soldado entrevistado pelo ARI descreveu como dois comandantes diferentes controlaram suas emoções sob pressão e como cada um afetou sua Unidade:

Eu suponho que qualquer problema ou estresse que ele sofria de cima, ele repassou para

todos no trabalho. [Em contraste com isso,] o segundo homem era melhor mentor porque mesmo sofrendo o mesmo tratamento de cima, ele não o transmitiu aos outros — então isso lhe permitiu conceder autoridade a mais pessoas no trabalho, e eles nunca realmente viram o lado negativo¹⁶.

Em seu artigo, Reed e Olsen identificam um conceito que chamam de *bajulando os superiores e maltratando os subordinados*¹⁷. Eles explicam que pessoas tendem a serem mais atenciosas e afáveis àqueles que assinam seu contracheque — bajulando os superiores — e menos corteses quando interagindo com seus subordinados — maltratando-os. No exemplo acima, o segundo comandante evitou o ciclo de maltratamento dos subordinados. Ao agir como escudo para seus subordinados, esse comandante foi capaz de estabelecer as condições para sucesso dentro de sua unidade.

Para promover um ambiente positivo, os comandantes devem fazer com que seus subordinados saibam que eles apreciam um esforço honesto, mesmo quando acontecem erros. Participantes do estudo relataram que comandantes militares que toleram risco voluntariamente são mais capazes de prover oportunidades de desenvolvimento aos subordinados. Os soldados que trabalham em um ambiente de aprendizado seguro e apoiador têm mais incentivo para praticar novos comportamentos e aprender a partir de seus erros. Como um dos entrevistados observou, conceder aos subordinados a oportunidade de praticar uma tarefa sem pressão também pode gerar grandes ganhos em confiança e capacidade¹⁸. Considerando que é inevitável que erros serão cometidos, comandantes precisam esforçar-se para prover *feedback* construtivo, em vez de comentários embaraçosos ou críticos. Oferecer oportunidades de aprendizagem aos subordinados em que erros não são punidos, mas corrigidos, pode diminuir o risco de fracasso ou de baixas em missões futuras. Permitir que os subordinados tomem decisões, dentro dos limites da Intenção do Comandante, é uma poderosa experiência de aprendizado que também cultiva confiança entre os subordinados e o comandante, como a próxima citação do estudo do ARI demonstra:

Meu comandante de esquadrão [...] estabeleceu os critérios e parâmetros; e eu sabia que eu podia cometer erros. E contanto que eu estivesse dentro de seus limites, ele me



O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior Gen Ex Martin E. Dempsey fala aos soldados e fuzileiros navais designados ao QG da Força Internacional de Assistência à Segurança e ao Campo Eggers em Cabul, Afeganistão, 20 Jul 13.

defenderia se eu me metesse em apuros ou não, ou [ele iria] aceitar o meu erro como uma experiência de aprendizado¹⁹.

Nas operações descentralizadas, é essencial manter um ambiente positivo para o Comando de Missão efetivo. Os comportamentos da liderança (como estar aberto para *feedback*, controlar as emoções e tolerar erros) são essenciais para manter o moral e a efetividade quando as unidades enfrentam tarefas complexas — especialmente quando a liderança direta se opõe à missão atual. Os comandantes precisam ser capazes de medir o nível de comportamentos nocivos em sua organização e esforçar-se a manter um ambiente de trabalho aberto e profissional. Tendo em vista que muitas das estratégias para estabelecer um ambiente positivo incentivam os subordinados a se engajarem em ação independente, elas podem parecer opostas à estrutura militar tradicional. Contudo, o estabelecimento de um ambiente positivo é uma função da liderança de cima para baixo. Quer dizer, o comandante no topo estabelece as regras e limites de comportamento do grupo,

fornece instruções e estabelece uma clara intenção da missão. Além disso, ao permitir a tentativa e tolerar o erro, ao controlar suas emoções e aceitar *feedback* dos subordinados, a liderança superior cria as condições propícias para que ocorra o desenvolvimento.

Além das estratégias para cultivar um ambiente positivo delineadas acima, mais orientações sobre como influenciar o ambiente da Unidade será encontrada na publicação vindoura do ARI *CLIMATE: Instructor's Guide for Ethical Climate Training for Army Leaders*, (“Ambiente: O Guia do Instrutor para Treinamento em Ambiente Ético para Líderes do Exército”, em tradução livre)²⁰. As ações de como avaliar o ambiente, como exemplificar comportamentos e descrever e aplicar padrões, embora discutidas no contexto da ética, se aplicarão ao entendimento e à influência do ambiente no desenvolvimento da unidade.

Preocupar-se com os Subordinados

Assim como o estabelecimento de um ambiente positivo, a preocupação com os subordinados cria as

condições para o êxito individual e da Unidade. A preocupação com os subordinados engloba comportamentos visados para a formação de relacionamentos e de afinidades e pode ter ganhos significativos. Quando subordinados acreditam que seu chefe está interessado neles e nas suas experiências, eles se sentem mais motivados a destacar-se. As práticas como perguntar os subordinados sobre sua família e interesses pessoais, bem como um entendimento de seus problemas pessoais e apoiando quando for possível, assegura que soldados sentem que são uma parte importante da equipe. Normalmente, os soldados obedecerão uma ordem independentemente se conhecem pessoalmente, ou não, o comandante que a deu. Contudo, quando soldados acreditam que são uma parte importante da organização e respeitam seu comandante, muito mais do que apenas o posto ou posição, frequentemente eles vão além das suas obrigações para garantir que não irão desapontar esse chefe.

Tendo em vista que muitas das estratégias para estabelecer um ambiente positivo incentivam os subordinados a se engajarem em ação independente, elas podem parecer opostas à estrutura militar tradicional.

Os comportamentos de liderança visados para desenvolver subordinados são muitas vezes interpretados como preocupação com os soldados. Essa justaposição entre desenvolvimento e preocupação pode ser vista nos seguintes exemplos das entrevistas do ARI:

Se a sua liderança fala com você [...] [apenas] para “marcar os quadrinhos” necessários para mostrar que a ação foi feita, sabe-se que eles não se preocupam com você. É importante para mim saber que meu comandante se importa se meus filhos estão se saindo bem na escola, se estou passando 13 meses no Iraque,

você sabe, o impacto... que isso faz com crianças de 5, 7 e 11 anos — esse tipo de coisas. É importante que ele me conheça como um oficial, da mesma forma que eu preciso conhecer meus soldados recrutas.

Mostrar tal interesse naquele soldado, ao desenvolvê-lo, faz com que ele queira permanecer. [Ele pode dizer], “o chefe da esquadra realmente se importa comigo, sinto que estou no caminho certo”²¹.

Um número de comandantes entrevistados pelo ARI exibiram constrangimento sobre demonstrações de interesse e preocupação com os subordinados. Considerando que comandantes militares talvez precisem pedir aos seus soldados que desempenhem tarefas difíceis, ou sejam requeridos a tomar medidas corretivas, eles querem manter apenas relações profissionais com seus soldados. Contudo, exibir interesse e preocupação com subordinados não significa que comandantes precisam estar excessivamente atenciosos ou cultivar relações pessoais não profissionais com seus soldados. Ao contrário, a maioria dos comandantes entrevistados pelo ARI ressaltou a importância de conseguir equilíbrio em seu método de liderança²². Por exemplo, a maioria dos comandantes passará por uma ocasião em que precisarão prover liderança firme e até severa para realizar o trabalho. Em geral, essa estratégia de liderança deve ser reservada para tempos difíceis, quando tem muito em jogo (como situações de combate), e comandantes devem usá-la de uma forma que soldados não as interpretam em termos pessoais. Os indivíduos têm seus próprios estilos de liderança, e algumas pessoas talvez motivem naturalmente seus subordinados com meios rudes. Independentemente da abordagem, a solução é encontrar um estilo de liderança que funcione, e adotá-lo, enquanto mantem uma perspectiva positiva para a organização e para os subordinados.

Conceder Autoridade aos Subordinados

No cerne da teoria de liderança baseada nos pontos fortes está a meta de desenvolver e conceder autoridade aos subordinados para serem líderes independentes, adaptáveis e talentosos. Os comportamentos da liderança, tais como a delegação de tarefas, edificam a confiança, incentivam a independência e

inculcam um sentido de responsabilidade nos subordinados. As estratégias para conceder autoridade aos subordinados coincidem frequentemente com outras funções de liderança descritas neste artigo. Por exemplo, expor subordinados a novas tarefas lhes ajuda a desenvolver novas habilidades. Além disso, permite que os comandantes identifiquem os pontos fortes e fracos de seus subordinados. Assim, designar uma nova tarefa a um subordinado com uma mínima orientação ou interferência é um bom barômetro de talento, bem como uma fonte potencial de autoridade para o comandante de pequeno escalão. As seguintes declarações das entrevistas do ARI demonstram a relação entre a designação de tarefas e a concessão de autoridade aos subordinados:

Eu acredito que se estiver disposto a deixar que os comandantes de esquadra e de seção façam o que devem fazer e aceitem essa responsabilidade, acho que se tornará um líder melhor [...] Se conceder autoridade a esse militar [...] [irá] produzir benefícios[...] Você conseguiu que ele ficasse mais inculcado na Unidade, [ele talvez pense] “Ei! Não sou apenas um ‘puxador de gatilhos’ que faz qualquer coisa só porque me mandam. Tenho uma tarefa, um propósito e a responsabilidade de ficar na Unidade, e eles não podem vencer sem mim”²³.

A concessão de autoridade aos subordinados, por meio de ajudá-los a descobrir e alavancar seus pontos fortes, pode ter muitas vantagens. As pessoas encontram mais prazer e satisfação fazendo coisas em que se destacam naturalmente. A identificação e o uso dos próprios pontos fortes também podem aumentar os níveis de felicidade, realização e confiança no trabalho e em casa. Os subordinados que recebem tarefas positivas e apoio dos superiores e colegas de trabalho têm menos esgotamento e mais produtividade. Além do mais, um militar entrevistado acreditava que a inspiração e a concessão de autoridade aos subordinados, com um sentido de dar-lhe maior responsabilidade, produzia menos problemas de conduta em sua Unidade²⁴. Essas vantagens decorrem em paralelo com a meta do Exército de atrair indivíduos com muito talento, desenvolver militares adaptáveis e manter profissionais de alta qualidade além do prazo de seu alistamento ou comissão inicial²⁵.

Obstáculos à Liderança Baseada nos Pontos Fortes

Embora este artigo advogue com veemência uma abordagem baseada nos pontos fortes para a liderança, o autor reconhece os obstáculos para sua implementação dentro do Exército. Os comandantes do Exército entrevistados pelo ARI reconheceram a importância de entender e utilizar os pontos fortes dos subordinados, porém – enfatizaram também a necessidade de identificar e mitigar os pontos fracos, como demonstrado na próxima citação do estudo:

Acredito que para visar [o] desenvolvimento da liderança, por meio do conceito de pontos fortes, também é necessário identificar os pontos fracos. Não se pode simplesmente dizer que alguém é bom em uma área e não dizer em que área ele é deficiente. E se forem suficientemente ruins, até o ponto em que é necessário documentar o fato, precisa ter um efeito... Precisamos que os comandantes efetuem uma avaliação honesta e façam a difícil tarefa de “marcar o quadrinho”, indicando que o leitor veja o relatório incluído na avaliação de desempenho do oficial²⁶.

Os militares entrevistados pelo ARI indicaram repetidamente que os oficiais que se concentram exclusivamente no *feedback* positivo ou negativo criam problemas sistemáticos para o Exército. Segundo os participantes, quando comandantes passam a maior parte do tempo concentrados nos funcionários de desempenho inferior, eles estão efetivamente excluindo os funcionários excelentes²⁷. Sob essas circunstâncias, os subordinados de desempenho mediano e superior recebem pouco ou nenhum desenvolvimento formal ou informal e talvez até descubram que estão sendo recompensados com mais trabalho. Essa lacuna no desenvolvimento de subordinados — combinada com o fracasso de recompensar militares por seus bons esforços e uma dependência excessiva dos trabalhadores de alto desempenho — provavelmente contribui para o esgotamento, gerando atrito entre os melhores.

Concentrar-se somente nos pontos fortes pode ser tão problemático quanto focar apenas nas deficiências. Comandantes do Exército, cujos trabalhos podem trazer consequências de vida ou morte, não podem fazer vista grossa aos pontos negativos. Eles precisam equilibrar a necessidade de corrigir os pontos fracos com o

desejo de cultivar os pontos fortes dos subordinados. Os exemplos fornecidos pelos entrevistados oferecem um pouco de discernimento em como o oficialato do Exército pode aproveitar e melhorar os talentos dos subordinados, enquanto simultaneamente abordam as áreas de interesse. Por exemplo, um comandante observou: “se eu não sou uma pessoa autoconfiante, [...] encontre algo que faço muito bem e mande-me trabalhar nesse [ponto forte]. [Isso] me dará confiança para trabalhar em coisas que não tenho um bom desempenho”²⁸.

Uma outra dificuldade encontrada por comandantes, quando estão identificando e desenvolvendo as capacidades de seus subordinados, é a alta velocidade das operações do Exército. Embora a liderança do Exército reconheça a importância de desenvolver e orientar comandantes subordinados, os rápidos ciclos de desdobramento e a alta rotatividade de pessoal deixam o aconselhamento e o desenvolvimento de subordinados no fundo da lista de prioridades. Muitos dos oficiais entrevistados pelo ARI disseram que simplesmente não têm tempo para identificar os pontos fortes e fracos de uma pessoa, durante as atividades militares²⁹. Infelizmente, uma vez no teatro das operações, a velocidade e complexidade das operações deixam, com frequência, pouca oportunidade para esforços de desenvolvimento formal.

Segundo Casey Wardynski, David S. Lyle e Michael J. Colarusso do Strategic Studies Institute (Instituto de Estudos Estratégicos), sem suficiente profundidade e amplitude de talento, as organizações encaram uma incapacidade de inovar e enfrentar novos desafios³⁰. Sem o aconselhamento e o desenvolvimento de comandantes de pequeno escalão, é provável que o Exército enfrente uma falta de talento necessário para satisfazer as exigências operacionais do futuro. Considerando que o desenvolvimento de subordinados é chave para a construção de uma forte força combatente do futuro, mais esforço é necessário para entender e abordar a deficiência atual no desenvolvimento e aconselhamento de líderes.

O Caminho à Frente

Os militares entrevistados pelo ARI se referiram repetidamente às interações entre chefes e subordinados como o maior fator contribuinte para o desenvolvimento de subordinados e para o sucesso organizacional. Para obter sucesso, é evidente que os chefes do Exército precisam de estratégias concretas para desenvolver e aconselhar comandantes de pequeno escalão. Este artigo fornece algumas linhas de ação, com base na teoria de liderança centrada nos pontos fortes, apoiadas pelo *feedback* obtido dos subordinados. Em resumo, os comandantes melhorarão a probabilidade de sucesso individual e da Unidade ao:

- ◆ Identificar os talentos e as áreas de crescimento dos subordinados.
- ◆ Prover *feedback* individualizado.
- ◆ Utilizar os pontos fortes dos subordinados.
- ◆ Construir e manter um ambiente positivo.
- ◆ Preocupar-se com os subordinados.
- ◆ Conceder autoridade aos subordinados.

Embora essas estratégias sejam de bom senso e talvez não representem uma descoberta inovadora, a meta deste artigo é aumentar o uso *intencional* das funções efetivas de liderança para desenvolver subordinados. Segundo os militares entrevistados pelo ARI, quando os comandantes se concentram no desenvolvimento de subordinados, a moral e o bem-estar deles melhoram. Os soldados com conhecimento de seus próprios pontos fortes e a autoconfiança para tomar



Militares do Exército dos EUA começam uma marcha com mochila como parte da Competição de Soldado e de Graduado do Ano do Exército dos EUA na Europa, na Área de Instrução Grafenwoehr, na Alemanha, 15 Ago 07.

(Exército dos EUA, Cb Joshua Ballenger)

decisões, baseadas na orientação de seus superiores, estão melhor preparados para adaptar-se aos ambientes operacionais em constante transformação. Ao se concentrar, intencionalmente, no desenvolvimento dos

subordinados usando as estratégias delineadas aqui, os comandantes de alto nível fazem mais do que desenvolver subordinados bem instruídos — eles desenvolvem líderes do Exército do futuro. ■

Referências

1. Gretchen Spreitzer, "Leading to Grow and Growing to Lead: Leadership Development Lessons from Positive Organizational Studies", *Organizational Dynamics* 35, no. 4 (2006): p. 305-15.
2. Jason M. Pape, "Reassessing Army Leadership in the 21st Century", *Military Review* (January-February 2009): p. 95-102. Também publicado na edição brasileira da *Military Review* (Maio-Junho 2009) com o título "Reavaliação da Liderança do Exército no Século XXI": p. 62-70.
3. Melinda Key-Roberts e M. Budreau, "Applications of Strengths-Based Leadership Theory for the U.S. Army (TR 1321)", Fort Belvoir, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, relatório final da pesquisa, de 2011–2012, consistindo em entrevistas de 41 oficiais e graduados.
4. P. Linley, Reena Govindji e Michael West, "Positive Psychology Approaches to Public Services Leadership: An Introduction to Strengths-Based Leadership", *The International Journal of Leadership in Public Services* 3, no. 4 (2007): p. 44-55.
5. Key-Roberts e Budreau.
6. , Thomas E. Graham, "Counseling: An Ignored Tool?" *Military Review* (May-June 1999): p. 39.
7. Key-Roberts e Budreau.
8. Graham, p. 39.
9. Albert Bandura, "Self-efficacy", *Encyclopedia of Human Behavior*, ed. Vilanayur S. Ramachaudran (New York: Academic Press, 1994), p. 71-81.
10. Key-Roberts e Budreau.
11. Ibid.
12. Caren Baruch-Feldman, Elizabeth Brondolo, Dena Bendayan e Joseph Schwartz, "Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity", *Journal of Occupational Health Psychology* 7(1) (2002): p. 4-93.
13. Key-Roberts e Budreau.
14. Para obter mais informações sobre emoções no ambiente de trabalho veja, Seth Kaplan, Jose Cortina, Gregory A. Ruark, Kara Orvis, Katie Engel e Krista Langkamer, *Emotions at Work: Leader Knowledge, Skills, and Abilities to Enhance Soldier Performance* (ARI Technical Report No. 1302, 2012); ou Amanda Shipman, Tamara Friedrich, Brandon Vessey, Shane Connelly, Eric Day, Alyssa Schroeder, John Schroeder e Gregory A. Ruark, *Douglass A Model of Emotion Management for U.S. Army* (ARI Research Product No. 2011-03, 2010).
15. George E. Reed e Richard A. Olsen, "Toxic leadership: Part Deux", *Military Review* (November-December 2010): p. 58-64 (publicado na edição brasileira da *Military Review* em Jan-Dez de 2011 com o título "Liderança Nociva: Parte II").
16. Key-Roberts e Budreau.
17. Reed e Olsen, p. 59.
18. Key-Roberts e Budreau.
19. Ibid.
20. Zachary Horn, Kara L. Orvis e Michelle Zbylut, *CLIMATE: Instructor's Guide for Ethical Climate Training for Army Leaders* (Fort Belvoir, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences), em via de publicação.
21. Key-Roberts e Budreau.
22. Ibid.
23. Ibid.
24. Ibid.
25. Para mais informação sobre estratégias para facilitar a satisfação de subordinados no trabalho e em casa, veja, Donald O. Clifton e James K. Harter, "Investing in Strengths", 2003, in Kim S. Cameron, Jane E. Dutton e Robert E. Quinn, eds., *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.), p. 111-21, James K. Harter, Frank L. Schmidt e Theodore L. Hayes, "Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87(2) (2002): p. 268-79; ou Gerry L. Wilcove, Michael Schwerine e Tracy Kline "Quality of Life in the U.S. Navy: Impact on Performance and Career Continuance", *Military Psychology* 21(4) (2009): p. 445-60.
26. Key-Roberts e Budreau.
27. Ibid.
28. Ibid.
29. Ibid.
30. Casey Wardynski; David S. Lyle e Michael J. Colarusso, "Towards a U.S. Army Officer Corps Strategy for Success: Developing Talent" *Officer Corp Strategy Monograph Series*, Vol. 3. [Monografia] (2010).