

Exército dos EUA, Seguidores Tóxicos e Equilíbrio de Responsabilidades

Maj Ben Martinez Jr., Exército dos EUA

O papel dos comandantes mais antigos não era mais o de mestre de marionetes controlador, mas sim o de um criador de cultura empático.

—Gen Ex Stanley McChrystal, 2015

Em 1996, Marcia Whicker cunhou, pela primeira vez, o termo *toxic leader* — conhecido em português como “líder tóxico” ou “líder nocivo” — para descrever chefes que prejudicam, em vez de melhorar, suas organizações.¹ Desde então, a terminologia passou a fazer parte do vocabulário de todos

os soldados. Para explicar o comportamento ruim e antiético de algumas unidades, o Exército examina as ações dos líderes dessas organizações, e a causa raiz é sempre a mesma: liderança tóxica.

Na última década, muitos comandantes mais antigos foram destituídos do comando porque o Exército os considerou tóxicos.² Nessas situações, a expressão do comportamento ruim e antiético se manifesta por meio dos seguidores, mas a fonte do problema geralmente é o líder. Esses incidentes criam a percepção de que existe um problema de liderança dentro do Exército. No



entanto, é preciso se perguntar: É possível haver casos nos quais a culpa seja de seguidores tóxicos? Será que o verdadeiro problema são os seguidores tóxicos? Em caso afirmativo, quais são as causas para a existência de seguidores tóxicos no Exército? A má liderança é o principal motivo para a existência de seguidores tóxicos? Em minha experiência, existem outros elementos, além daquilo que um líder faz ou não, que contribuem para a toxicidade nas organizações do Exército.

Enquadramento do problema

O Exército ensina todo soldado a ser um líder. Com o tempo, as palavras “liderança” e “líder” tornaram-se sinônimos e, com isso, criou-se a percepção de que não é nobre ser um seguidor, e o que importa mesmo é aprender a ser um bom líder. Assim, um profissional recém-formado no Exército começa sua carreira se esforçando “para fornecer propósito, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização”.³ No entanto, todos os líderes também devem aprender a ser seguidores. Para serem verdadeiramente completos, os líderes devem ser capazes de fazer a transição entre os dois papéis: o de líder e o de seguidor.

À medida que esse profissional do Exército continua sua educação sobre liderança, ele aprende lições sobre falhas organizacionais por meio do estudo de cenários históricos. Em seguida, têm-se as discussões em sala de aula, e os alunos invariavelmente resolvem o mistério organizacional e aprendem que a causa da falha é a liderança tóxica. A lição é aprender como ser um bom líder e não ser tóxico; esses comportamentos são a forma como melhoramos a organização.

No entanto, não importa o quanto um líder seja bem-intencionado ou capaz; há casos em que o viés de um seguidor faz com que ele trabalhe contra um líder e, ao fazer isso, prejudique a organização. Existem, ainda, fatores ambientais que estão fora do controle de um líder ou seguidor e que contribuem para a toxicidade.⁴

Até o momento, a maioria das pesquisas aborda a toxicidade a partir da perspectiva do líder. Mesmo ao considerar os aspectos do seguidor ou do ambiente, os estudos descrevem essas perspectivas como elementos que

o líder usa para atingir seus objetivos. A maioria dos estudos não vê o ambiente ou os seguidores como fontes potenciais de toxicidade.

Um exemplo disso é o estudo de Art Padilla, Robert Hogan e Robert B. Kaiser sobre o triângulo tóxico. Nesse estudo, os autores descrevem o triângulo tóxico como “uma confluência de líder, seguidor e fatores ambientais que tornam possível a liderança destrutiva”.⁵



O seguidor e o ambiente não são tóxicos, mas permitem que o líder o seja. Nesse modelo, o seguidor assume o papel de aquiescência passiva ou participante ativo no comportamento tóxico do líder, o que o liberta de responsabilidades.

Por que apenas os líderes são vistos como a causa da toxicidade

Pois, a meu ver, a História universal, a História do que o homem realizou nesta Terra, no fundo não é mais que a História dos grandes homens que obraram aqui embaixo. Foram eles os condutores dos homens [...]. Todas as realizações gloriosas que podemos contemplar no mundo são, na verdade, os resultados materiais e exteriores, a realização prática e a concretização do pensamento [...] gerados no espírito e no coração dos grandes homens enviados a este mundo.

—Thomas Carlyle⁶ [NT: Tradução de Fernando Scheibe, extraída de Sabina Loriga, *O pequeno x: da biografia à história* (Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2011)]

A teoria de liderança do “grande homem” ajuda a explicar por que o foco da maioria das pesquisas sobre liderança é a perspectiva do líder.

A tendência atual de atribuir a responsabilidade pela toxicidade ao líder origina-se da teoria do grande homem. A qualidade da relação entre líder e seguidor, as condições do ambiente em que a relação diádica opera,

fracasso ou sucesso e a toxicidade ou coesão são todos subprodutos das ações do líder. Essa perspectiva faz parte da doutrina do Exército. A Publicação Técnica do Exército 3-21.8, *Pelotão e Grupo de Combate de Infantaria* (ATP 3-21.8, *Infantry Platoon and Squad*) diz o seguinte: “O comandante do pelotão [...] é responsável por tudo o que o pelotão faz ou deixa de fazer.”⁷ Em um pelotão do Exército, o sucesso ou o fracasso recai exclusivamente sobre seu comandante.

O Maj Ben Martinez Jr., do Exército dos EUA, é o Chefe de Operações do 3º Regimento de Cavalaria em Fort Hood, Texas. Bacharel pela University of Texas – Pan American e mestre em Artes e Ciências Militares pelo U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas. Durante sua carreira, o Maj Martinez serviu na 3ª Divisão de Infantaria, no 75º Regimento Ranger, na 82ª Divisão Aeroterrestre e no Instituto do Hemisfério Ocidental para Cooperação em Segurança.

As pesquisas da atualidade sobre seguidores ajudam a equilibrar a responsabilidade da liderança entre todos os elementos da tríade de liderança e enfatizam a necessidade de estudar a liderança de todas as perspectivas.

Liderança e toxicidade

A última Publicação Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército e a Profissão* (ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*), introduz o termo “liderança contraproducente” para descrever um líder tóxico e define o termo como “a demonstração de comportamentos do líder que violam uma ou mais das principais competências do líder no Exército ou dos Valores do Exército, impedindo que haja um clima propício ao cumprimento da missão.”⁸ Competências e atributos são o que um líder do Exército deve ser, o que ele deve saber e o que ele deve fazer.

Violar qualquer uma das competências e atributos resulta em liderança contraproducente ou tóxica. O Exército nos ajuda a entender melhor a liderança contraproducente, definindo-a e dando exemplos (veja a Tabela 1).⁹ Essas definições e exemplos dão aos alunos que estudam Liderança a clareza necessária para identificar líderes tóxicos e comportamentos relacionados.

Seguidores passivos

A visão tradicional dos seguidores é que eles dependem do líder, não têm poder e são passivos e suscetíveis. Os termos “seguidor” e “seguidor passivo” (ou “ovelha”) são sinônimos, e ser um seguidor passivo significa ser alguém que segue cegamente, mesmo que isso leve a pessoa a cair em um abismo.¹⁰ Essa perspectiva clássica tem uma conotação negativa, mas a teoria sobre seguidores começou a mudar essa visão e redefiniu o que significa ser um seguidor.

A capacidade de seguir não se refere apenas às ações de um subordinado que aceita e obedece aos ditames das figuras organizacionais de autoridade. Portanto, ser seguidor não é o mesmo que seguir. Seguir é algo que é impelido, ou seja, consciente ou inconscientemente influenciado pelas ações dos líderes. Trata-se de um comportamento reativo. Por outro lado, ser seguidor é uma escolha (autoconsciente) do indivíduo no contexto de seu relacionamento com o líder.¹¹

A análise de Susan Baker sobre a literatura técnica disponível que trata de seguidores confirma que eles são mais do que apenas seguidores passivos:

Tabela 1. Liderança contraproducente

Comportamento	Definição	Exemplos
Abusivo	Excede os limites da autoridade por ser abusivo, cruel ou degradante com os outros	Intimidar, repreender os outros por erros, criar conflito, ridicularizar os outros
Egoísta	Age de forma a cumprir seus próprios objetivos e alcançar suas necessidades antes das dos outros	Exibir arrogância, assumir o crédito pelo trabalho dos outros, insistir em fazer o que quer, exibir tendências narcisistas
Instável	Autocontrole inadequado ou volatilidade que levam o líder a agir de forma instável ou imprevisível	Culpar os outros, desviar a responsabilidade, perder a paciência por qualquer provocação, ser inseguro ou inacessível
Incompetente	Resulta da falta de experiência ou negligência intencional. A incompetência pode incluir deixar de agir ou agir mal	Liderar de forma desengajada, sendo passivo ou reacionário; negligenciar responsabilidades de liderança, não comunicar as expectativas com clareza
Corrupto	Viola padrões, políticas ou regulamentos explícitos do Exército	Desonestidade, usar indevidamente os recursos ou tempo do governo, criar um ambiente de trabalho hostil; violar políticas sobre oportunidades iguais de emprego, resposta e prevenção de assédio/agressão sexual

(Tabela do autor; adaptada de Army Doctrine Publication 6-22, *Army Leadership and the Profession*, p. 8-8)

os seguidores exercem o comportamento de seguir. Ela identificou quatro temas principais relativos à capacidade de seguir e aos seguidores.¹² Uma versão adaptada desses quatro temas principais sugere que

- *Seguidores conformistas (yes people)*: são semelhantes aos seguidores passivos, mas seu interesse é agradar ao chefe. Esses seguidores são pensadores ativos, dependentes e não críticos.

“ No final, todos esses comportamentos tóxicos dos seguidores prejudicam a organização, minam o moral e colocam a ‘sobrevivência da organização em risco.’ ”

(1) líderes e seguidores são papéis, não disposições inatas; (2) seguidores exibem comportamentos que visam a seu interesse próprio; (3) seguidores e líderes se beneficiam da dinâmica líder-seguidor; e (4) seguidores e líderes estão, de fato, em uma parceria.¹³ Parece que os seguidores têm poder, são ativos e fazem uma escolha consciente de seguir.

Seguidores e toxicidade

O dicionário *Merriam Webster* de língua inglesa define a palavra *followership* como “a capacidade ou disposição de seguir um líder”.¹⁴ Implicitamente, a definição diz que se trata de uma competência ou habilidade, e que uma pessoa pode ser boa ou ruim em ser seguidora. Se isso for verdade, como avaliar o seguir produtivo ou tóxico? O que define o modo tóxico de seguir?

No artigo “What is Toxic Followership?” (“O que significa ser um seguidor tóxico?”, em tradução livre), Ted Thomas, Kevin Gentzler e Robert Salvatorelli usam a tipologia de seguidores de Robert Kelley para descrever comportamentos tóxicos associados a cada tipo de seguidor. As categorias de Kelley se enquadram em duas escalas: a primeira mede o pensamento independente crítico e a segunda mede o engajamento ativo. Assim, surgem cinco tipos de comportamento:

- *Seguidores passivos* (ou ovelhas): fazem apenas o que é pedido e mais nada. Estão desinteressados e se enquadram na categoria de pensamento passivo, dependente e não crítico.

- *Seguidores alienados*: pensadores independentes e críticos, mas são desmotivados ou estão descontentes e, portanto, são passivos em seu comportamento.
- *Seguidores pragmáticos* (ou sobreviventes): estão no centro de ambas as medidas e se concentram em manter o que possuem; mudarão o comportamento conforme necessário para sobreviver.
- *Seguidores exemplares* (ou eficazes): são ideais porque são bem ajustados e responsáveis. Esse tipo de seguidor é ativo e é um pensador crítico e independente.¹⁵

Thomas, Gentzler e Salvatorelli acreditam que quatro dos cinco tipos de seguidores exibem comportamentos tóxicos sob certas condições. Eles relacionam esses comportamentos tóxicos às razões para eles acontecerem e descrevem como esses comportamentos se relacionam com a dinâmica líder-seguidor (veja a Tabela 2).¹⁶ No final, todos esses comportamentos tóxicos dos seguidores prejudicam a organização, minam o moral e colocam a “sobrevivência da organização em risco”.¹⁷

O Exército dos EUA e os seguidores

A doutrina do Exército dos EUA afirma que liderança é a relação entre o líder, o liderado e a situação.¹⁸ Além disso, “ser um seguidor eficaz requer os mesmos atributos e competências exigidos para ser um líder exemplar, embora a aplicação seja diferente”.¹⁹ A ADP 6-22 menciona seguidores duas vezes, mas não define o termo, e não inclui uma discussão sobre seguidores tóxicos ou quais são os comportamentos tóxicos de seguidores. Existe uma lacuna na doutrina do Exército dos EUA.

Comportamento estratégico do seguidor

Birgit Schyns, Barbara Wisse e Stacey Sanders identificaram que as pesquisas sobre seguidores aderem a dois pontos de vista principais. O primeiro trata dos seguidores passivos. O segundo deriva dos aspectos positivos dos seguidores ou concentra-se em definir o que são bons seguidores.²⁰ Segundo Kent Bjstad et al., o seguidor moderno não é motivado pelo que ele pensa que o líder deseja, mas pelo que ele próprio deseja. Porém “e se os seguidores forem guiados por valores errados, carecerem de uma bússola moral e de compaixão pelos outros e usarem suas posições como seguidores para perseguir seus próprios objetivos?”²¹

A pesquisa de Schyns, Wisse e Sanders busca responder a essa pergunta focando os traços da tríade sombria: narcisismo, maquiavelismo e psicopatia (veja a Tabela 3). Esses três traços impedem a formação de equipes e prejudicam as organizações quando os desejos do seguidor não estão de acordo com a organização ou o líder. Seguidores com esses traços agirão contra a organização ou o líder se isso levar à realização de seus objetivos pessoais.

A tríade sombria é uma constelação de três traços socialmente repugnantes e parcialmente sobrepostos: narcisismo, maquiavelismo e psicopatia. Os três traços são caracterizados pela tendência de influenciar os outros para ganhos egoístas. Eles estão associados a uma abordagem instrumental

Tabela 2. Tipos de seguidores tóxicos e seus comportamentos

Tipo de seguidor	Interação com o líder	Comportamento tóxico	Razão do comportamento
Pragmático	Usa um líder para avaliar o ambiente e se adapta a ele	Influencia o líder a fazer a coisa errada	Mantém o status quo a todo custo para manter sua posição
Alienado	Tem desentendimentos irreconciliáveis com o líder	Trabalha ativamente para minar o líder	Perde a confiança no líder ou sistema; acredita saber mais
Passivo	É um seguidor cego	Exibe comportamento imoral, antiético ou ilegal	Difunde a responsabilidade; está apenas seguindo ordens
Conformista	É um seguidor cego	Exibe comportamento imoral, antiético ou ilegal	Agrada ao chefe ou organização para avançar

(Tabela do autor; adaptada de Ted A. Thomas, Kevin Gentzler e Robert Salvatorelli, “What Is Toxic Followership?”, *Journal of Leadership Studies* 10, no. 3 [Fall 2016]: p. 62-65)

Tabela 3. Tríade sombria de seguidores

Tipo de traço	Definição	Comportamento indicativo	Observações adicionais
Narcisismo	Os narcisistas pensam que tudo o que acontece ao seu redor — na verdade, tudo o que os outros dizem e fazem — é, ou deveria ser, sobre eles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstram comportamentos de forma a se promover 2. São agressivos após receberem feedback negativo, desvalorizando a fonte 3. Tratam os membros de maneira diferente com base em quem agrega valor às suas opiniões positivas de si próprios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parecem ter uma maior probabilidade de serem selecionados como líderes 2. Precisam brilhar e superar os outros
Maquiavelismo	Caracterizado por crenças cínicas e misantrópicas, insensibilidade, luta por objetivos voltados a interesses individuais (por exemplo, dinheiro, poder e status) e o uso de táticas astutas de influência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstram uma perspectiva auto-orientada com uma mentalidade de “escolher as batalhas” 2. Exibem comportamentos que servem para controlar os outros ou minimizar sua influência 3. Utilizam táticas de manipulação para atingir objetivos estratégicos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em contraste com o narcisista, não precisam ser necessariamente o centro das atenções 2. Também não são impulsivos (em contraste com os psicopatas) e agem de maneira calculista
Psicopatia	Caracterizado por um foco de curto prazo, tendência de mentir, desinibição social, imprudência, destemor e comportamento ousado; os psicopatas podem ser vistos como carismáticos devido às suas impressionantes habilidades de gestão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escolhem a competição em vez de cooperação 2. Tomam decisões rápidas sem levar em conta as possíveis consequências negativas 3. Intimidam ou criticam colegas de trabalho para redirecionar a atenção 	<ol style="list-style-type: none"> 1. São propensos a fazer escolhas que os fazem parecer superiores e outros inferiores 2. Decisores impulsivos

(Tabela do autor; adaptada de Birgit Schyns, Barbara Wisse e Stacey Sanders, “Shady Strategic Behavior: Recognizing Strategic Followership of Dark Triad Followers”, *Academy of Management Perspectives* 33, no. 2 [May 2019]: p. 234-49)

em relação às pessoas e organizações e se correlacionam positivamente com características indesejáveis.²²

Uma vez que os líderes são o foco da toxicidade, Schyns, Wisse e Sanders afirmam que é possível que os seguidores que exibem traços da tríade sombria sejam negligenciados e possam escapar impunes de seu “comportamento estratégico duvidoso”.²³ Além disso, ao não considerar esses comportamentos nos subordinados, perde-se a oportunidade de compreender totalmente a toxicidade.

O triângulo tóxico e a escolha de seguir

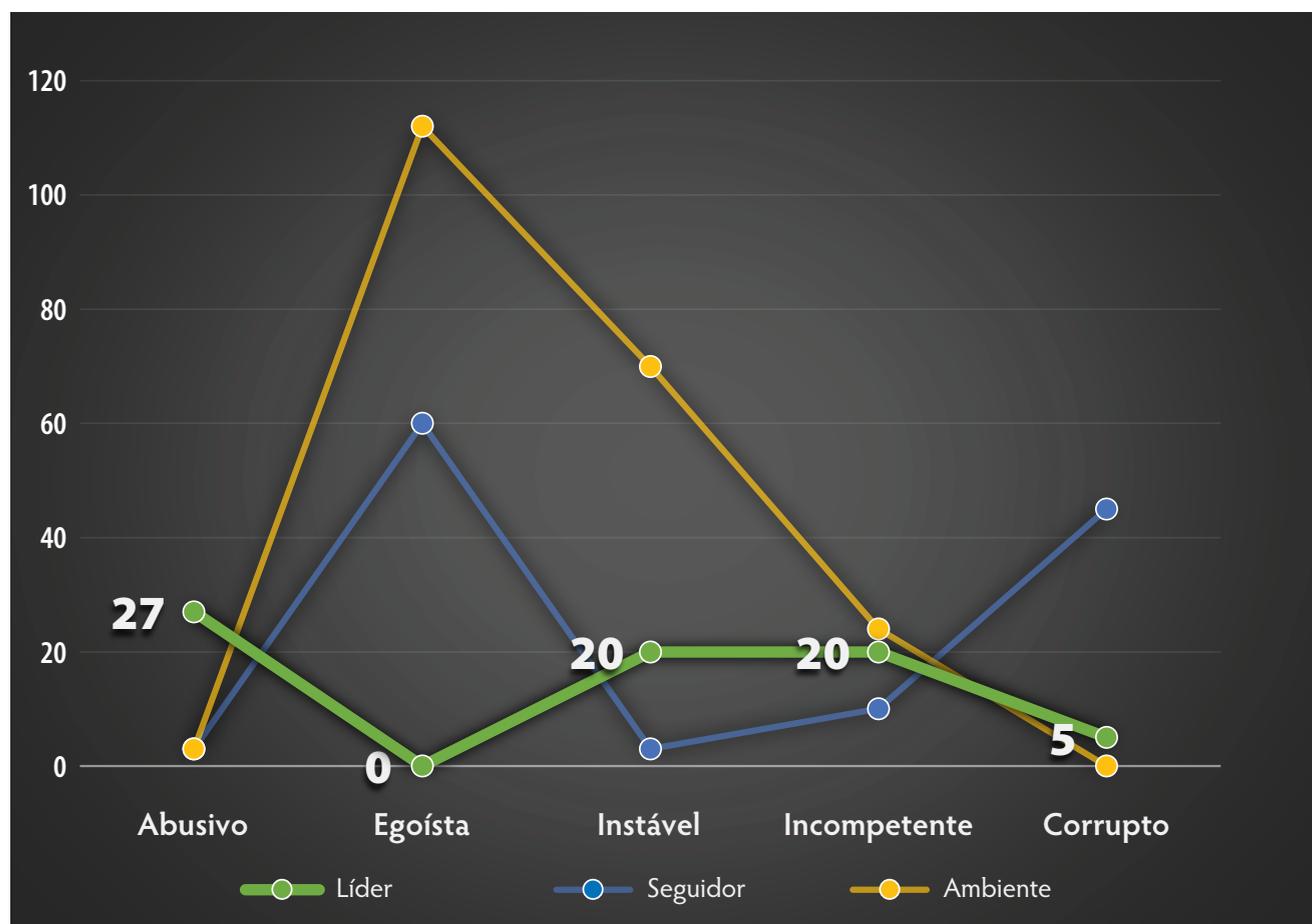
Padilla, Hogan e Kaiser introduziram o conceito de triângulo tóxico. Os autores reconhecem que:

A liderança, de qualquer tipo, surge da interação da motivação [...] de um indivíduo para liderar, do desejo dos subordinados

por direção e autoridade e de eventos que exigem liderança. Essa visão é coerente com uma perspectiva de sistemas que foca a confluência de líderes, seguidores e circunstâncias, em vez de apenas as características de líderes individuais.²⁴

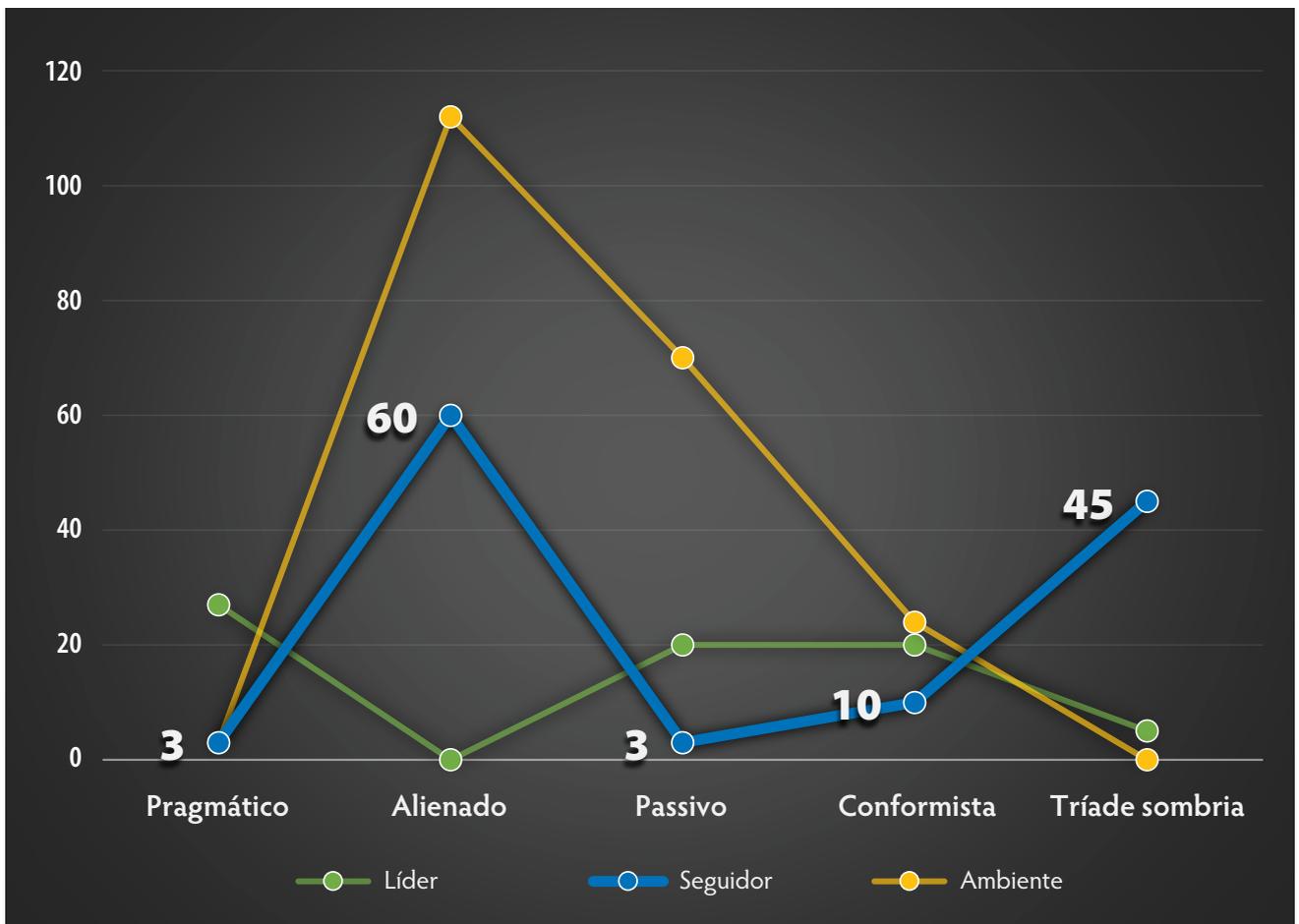
Os autores descrevem, em seguida, cada um dos três domínios. Eles caracterizam o seguidor como alguém conformado ou conivente com o comportamento tóxico do líder, e o ambiente como apoiando um líder tóxico e não como uma fonte de toxicidade. Está implícito que o líder recebe um peso maior; o seguidor e o ambiente contribuem para a toxicidade apenas passivamente. Seus modelos focam o topo; ou seja, o líder é a única fonte de toxicidade.

Raymond W. Cox III, Gregory K. Plagens e Keba Sylla oferecem uma visão diferente sobre o papel do seguidor nesse triângulo: “Os seguidores estão no controle da situação pelas escolhas feitas. Portanto, o



(Figura do autor)

Figura 1. Dados do líder



(Figura do autor)

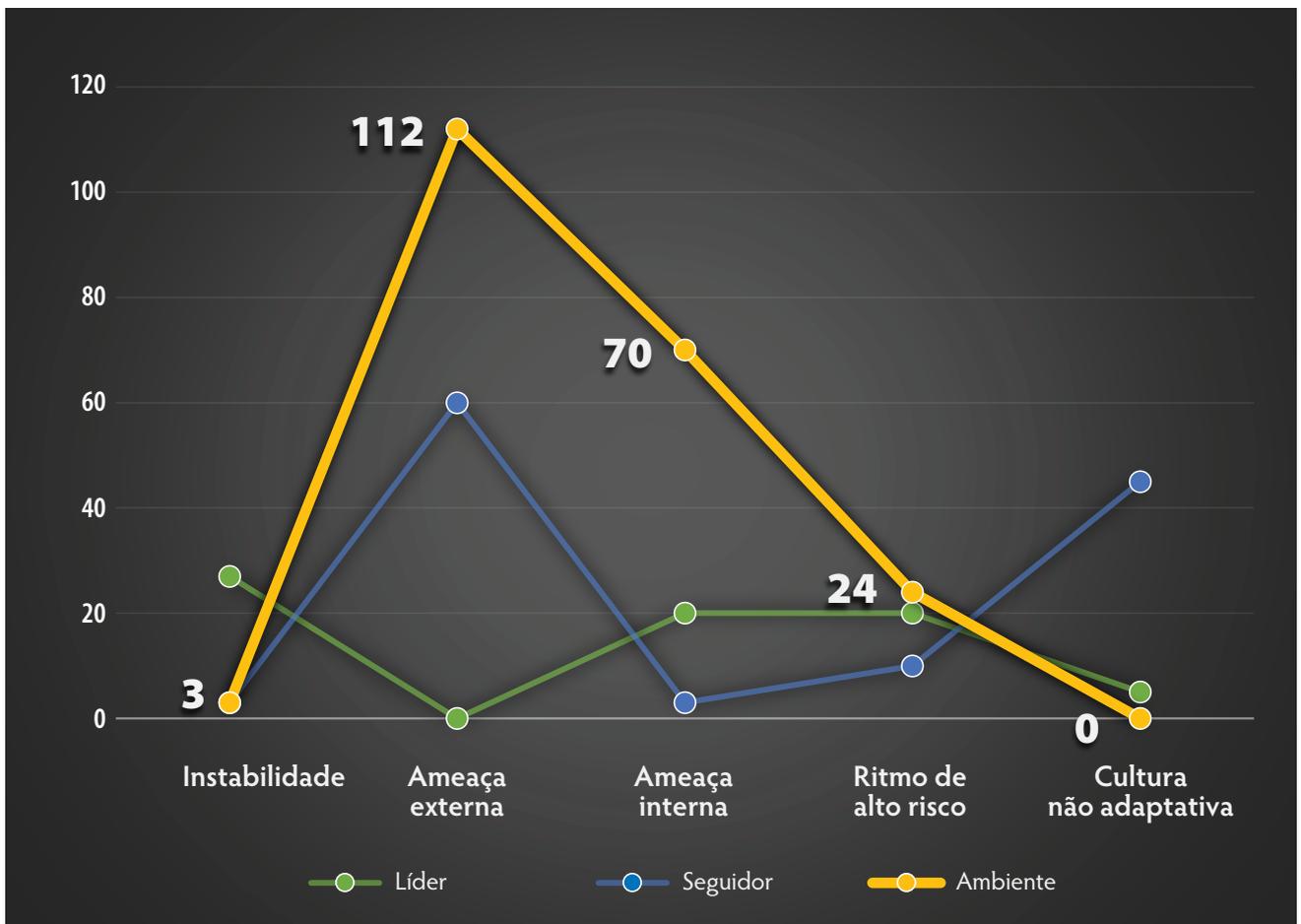
Figura 2. Dados do seguidor

sucesso organizacional está nas mãos dos seguidores.”²⁵ Os autores diferenciam entre *following*, ou “seguir”, e *followership*, que pode ser traduzido por “comportamento de seguidor” ou “capacidade e disposição de seguir”. Seguir é sinônimo de seguidor passivo; já o comportamento, por outro lado, é uma escolha de agir de uma forma que contribua para o sucesso organizacional ou o iniba.²⁶ Um seguidor escolherá se comportar positivamente se a distância de poder for aceita, se o seguidor compartilhar valores com o líder e se o líder usar a abordagem de liderança apropriada com base nas necessidades dos seguidores (distância de poder, neste contexto, é definida como o desequilíbrio de poder entre duas pessoas ou entidades).²⁷

Outros estudiosos, como Ariel Blair e Michelle Bligh, propõem que é menos provável que os seguidores exibam comportamentos ativos de seguidores

em um ambiente de grande distância de poder. Eles argumentam que certas culturas e sociedades são mais abertas ao dinamismo do seguidor e a uma “maior gama de definições aceitáveis do papel do seguidor.”²⁸ Pode-se dizer que a sociedade estadunidense é menos tolerante com a distância de poder, e isso, por sua vez, se refletiria nos integrantes do Exército dos EUA.

Em segundo lugar, os seguidores interpretam e reagem aos líderes de maneira diferente. O comportamento de um líder pode ter um significado ou efeito em um seguidor e um propósito ou efeito oposto em outro. Bjugstad et al. destacam que os seguidores “procuram líderes cujos valores correspondam aos seus.”²⁹ O artigo publicado por eles identifica duas categorias de líderes: o líder orientado para a tarefa e o líder orientado para o relacionamento interpessoal.



(Figura do autor)

Figura 3. Dados do ambiente

Se um seguidor for orientado para a tarefa ele se identificará com um líder orientado para a tarefa e o verá de forma positiva. Se um seguidor for orientado para o relacionamento interpessoal, ele verá o mesmo líder de forma negativa.

Terceiro, Bjugstad et al. concluem que combinar o estilo de um líder (compartilhar, persuadir, delegar e determinar) ao estilo ou categoria do seguidor (alienado, exemplar, passivo, conformista ou pragmático) melhorará a dinâmica líder-seguidor. Eles afirmam: “Os líderes devem se tornar mais eficazes por causa de sua melhor compreensão da relação seguidor-líder.”³⁰

Embora o triângulo tóxico de Padilla, Hogan e Kaiser foque o líder, ele é útil para nós porque o modelo introduz a ideia de que a toxicidade é o resultado das interações entre líderes, seguidores

e o ambiente.³¹ O triângulo serve como um prisma que os estudiosos de liderança podem olhar para diversas direções e examinar a toxicidade de diferentes perspectivas.

Uma ferramenta de diagnóstico

Ao analisar a toxicidade, é útil tentar diagnosticá-la. Como adotar uma abordagem sistêmica ao tentar descobrir de onde vem a toxicidade e por quê? A literatura técnica não identifica uma ferramenta de diagnóstico de toxicidade que um líder possa usar para ajudar a identificar a fonte, ou potencialmente identificar indícios, para cada elemento da tríade de liderança com antecedência suficiente para intervir e prevenir a desintegração de uma equipe. O triângulo tóxico de Padilla, Hogan e Kaiser oferece um grande começo.

Coleta de dados

Para responder às perguntas feitas no início deste artigo, eu coletei dados de documentos que oferecem evidências e que estão disponíveis no livro *Black Hearts: One Platoon's Descent into Madness in Iraq's Triangle of Death* ("Corações negros: a derrocada de um pelotão à loucura na região do Triângulo da Morte no Iraque", em tradução livre).³² Os dados foram categorizados com base em códigos a priori ou indicadores tóxicos. Usando informações tiradas da análise da literatura técnica, desenvolvi definições e indicadores de comportamentos tóxicos para cada

tóxico de Padilla, Hogan e Kaiser e outras fontes. Examinei os dados para detectar a presença de todos os indicadores e calculei a frequência de cada um (veja a Figura 4).

Análise de dados

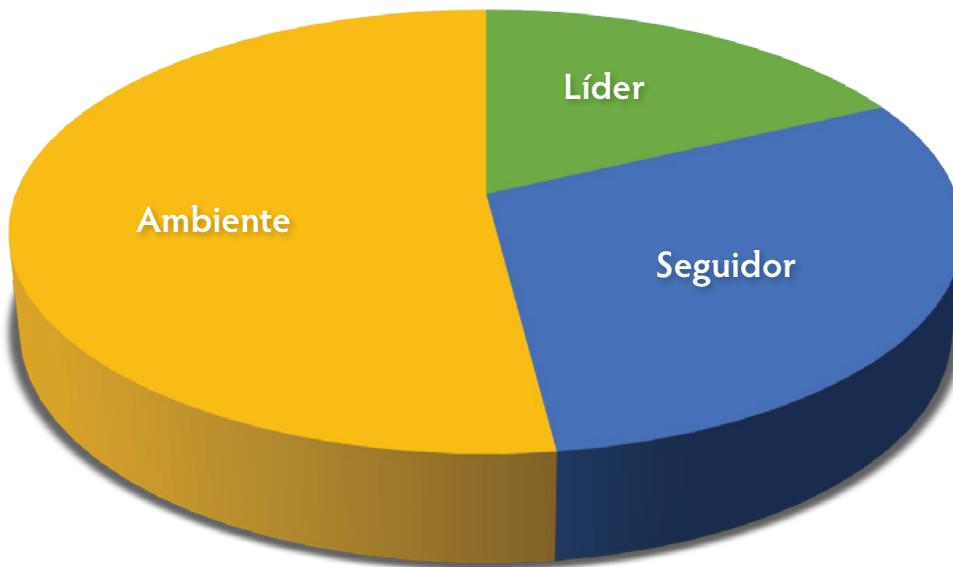
O estudo identificou duas causas principais para a existência de seguidores tóxicos no Exército. A primeira é a *liderança abusiva e incompetente*. As ações do líder podem mitigar o comportamento tóxico dos seguidores ou agravá-lo. Comportamentos abusivos ou incompetentes de líderes, em alguns casos, ativam

comportamentos de seguidores tóxicos.

As *ameaças ambientais externas e internas* são a segunda causa. O ambiente, e não uma liderança ruim, provou ser a maior fonte de toxicidade neste estudo e teve o impacto mais substancial na toxicidade dos seguidores. A imprevisibilidade e a presença constante de uma ameaça externa revelaram ser mais do que qualquer um poderia aguentar e geraram condições para que os comportamentos da tríade sombria viessem à tona.

Por meio da

pesquisa, observei que os indivíduos não são facilmente categorizados de acordo com as tipologias de líder tóxico ou seguidor tóxico de Kelley e do Exército dos EUA, respectivamente. Um seguidor pode demonstrar comportamentos tóxicos alienados ou passivos, mas não é facilmente categorizado como um ou outro; no entanto, suas ações são. Focar a definição de comportamentos em vez de definir indivíduos é crucial porque os comportamentos podem ser modificados.



(Figura do autor)

Figura 4. Contribuições da tríade de liderança para a toxicidade

elemento da tríade de liderança (veja as Figuras 1, 2 e 3).³³ Em seguida, usei os dados do caso para identificar a frequência de indicadores tóxicos para cada elemento da tríade de liderança.

Desenvolvi indicadores para comparar com os dados do caso usando as definições do Exército e comportamentos associados para um líder contraproducente; as descrições de Thomas e Schyns, Wisse e Sanders de comportamentos de seguidores tóxicos e seguidores da tríade sombria; e o triângulo

Conclusões e recomendações

O objetivo deste estudo foi compreender e descrever as fontes de toxicidade dos seguidores. Para tanto, concentrei-me em descrever as fontes de toxicidade dos seguidores nas organizações do Exército, examinando a toxicidade do líder, do seguidor e do ambiente para mostrar como cada elemento contribui para o fenômeno.

- Examinar a diferença entre o líder e o seguidor como papéis, e liderança e seguir como comportamentos que ambos exercem.
- Realizar um estudo de casos múltiplos para confirmar ou negar os códigos a priori identificados neste estudo. A doutrina do Exército deve se expandir além da toxicidade ou comportamentos contraproducentes dos

“É essencial reconhecer que a toxicidade não é algo exclusivo dos líderes. O seguidor e o ambiente desempenham papéis significativos que contribuem para a toxicidade organizacional.”

É essencial reconhecer que a toxicidade não é algo exclusivo dos líderes. O seguidor e o ambiente desempenham papéis significativos que contribuem para a toxicidade organizacional. Portanto, o Exército deve estudar os seguidores e definir as qualidades de um bom seguidor. A ADP 6-22 afirma que “ser um seguidor eficaz requer os mesmos atributos e competências exigidos para ser um líder exemplar”; isso não condiz com o disposto na teoria sobre seguidores.³⁴ Um conjunto de atributos e competências complementares exclusivos dos seguidores, mas vinculados ao modelo de requisitos de liderança do Exército, ajudaria a fazer uma diferenciação essencial.

Pesquisas futuras podem se concentrar nas seguintes áreas:

- Definir seguidores dentro do contexto do Exército e reexaminar a relação entre eles e líderes por meio da lente da teoria sobre seguidores.
- Desenvolver um modelo de requisitos para seguidores aplicada ao Exército, que complemente e esteja ligado ao modelo de requisitos de liderança do Exército.

líderes para incluir seguidores e fatores ambientais. Ao focar apenas o líder, o Exército perde a oportunidade de atacar a toxicidade de diferentes ângulos, e uma abordagem multifacetada tem maior probabilidade de ter um efeito mais significativo.

O estudo se concentrou em cada elemento da tríade de liderança individualmente para identificar as fontes da existência de seguidores tóxicos. No entanto, ficou claro que todos os três aspectos estão inextricavelmente ligados, e essa interação relacional merece um exame mais aprofundado. Descobri que a toxicidade é como uma erva daninha e, se alimentada, ela cresce e estrangula a organização. A erva daninha se alimenta de comportamentos tóxicos de líderes e seguidores e de características ambientais tóxicas.

Ao compreender como os líderes, seguidores e o ambiente alimentam essa erva daninha, os indivíduos em todos os níveis podem trabalhar para reduzir a toxicidade, especialmente a dos seguidores, nas organizações do Exército. ■

Referências

Epígrafe. Stanley McChrystal et al., *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (New York: Portfolio/Penguin, 2015), p. 222.

1. Marcia Lynn Whicker, *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad* (New York: Praeger, 1996), p. 11.

2. Michael Piellusch, “Toxic Leadership or Tough Love: Does

the U.S. Military Know the Difference?”, U.S. Army War College War Room, 25 August 2017, acesso em 12 fev. 2021, <https://war-room.armywarcollege.edu/articles/toxic-leadership-tough-love-u-s-military-know-difference/>.

3. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership and the Profession* (Washington, DC: U.S. Government Publishing

- Office [GPO], 25 November 2019), p. 1-1, acesso em 10 fev. 2021, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN20039_ADP%206-22%20C1%20FINAL%20WEB.pdf.
4. Art Padilla, Robert Hogan, and Robert B. Kaiser, "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments", *The Leadership Quarterly* 18, no. 3 (June 2007): p. 176-94.
 5. Ibid.
 6. Thomas Carlyle, *On Heroes, Hero Worship, and the Heroic in History*, ed. David R. Sorensen and Brent E. Kinser (New Haven, CT: Yale University Press, 2013), p. 3.
 7. Army Techniques Publication 3-21.8, *Infantry Platoon and Squad* (Washington, DC: U.S. GPO, 2016).
 8. ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*, p. 8-7.
 9. Ibid., p. 8-8.
 10. Marc Hurwitz and Samantha Hurwitz, *Leadership Is Half the Story: A Fresh Look at Followership, Leadership, and Collaboration* (Toronto: University of Toronto Press, 2015), p. 13.
 11. Raymond W. Cox III, Gregory K. Plagens, and Keba Sylla, "The Leadership-Followership Dynamic: Making the Choice to Follow", *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences: Annual Review* 5, no. 8 (2010): p. 37-52.
 12. Susan D. Baker, "Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct", *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14, no. 1 (August 2007): p. 50-60.
 13. Ibid.; Birgit Schyns, Barbara Wisse, and Stacey Sanders, "Shady Strategic Behavior: Recognizing Strategic Followership of Dark Triad Followers", *Academy of Management Perspectives* 33, no. 2 (May 2019): p. 234-49; Nicolas Bastardoz and Mark Van Vugt, "The Nature of Followership: Evolutionary Analysis and Review", *The Leadership Quarterly* 30, no. 1 (1 February 2019): p. 81-95; Baker, "Followership".
 14. Merriam-Webster, s.v. "followership", acesso em 10 fev. 2021, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/followership>.
 15. Robert E. Kelley, "In Praise of Followers", *Harvard Business Review* 66, no. 6 (11 December 1988): p. 142-48.
 16. Ted A. Thomas, Kevin Gentzler, and Robert Salvatorelli, "What Is Toxic Followership?", *Journal of Leadership Studies* 10, no. 3 (Fall 2016): p. 62-65.
 17. Ibid.
 18. ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*, p. 1-8.
 19. Ibid., p. 1-10.
 20. Schyns, Wisse, and Sanders, "Shady Strategic Behavior".
 21. Kent Bjugstad et al., "A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles", *Journal of Behavioral and Applied Management* 7, no. 3 (May 2006): p. 304-19.
 22. Schyns, Wisse, and Sanders, "Shady Strategic Behavior".
 23. Ibid.
 24. Padilla, Hogan, and Kaiser, "The Toxic Triangle".
 25. Cox, Plagens, and Sylla, "The Leadership-Followership Dynamic".
 26. Ibid.
 27. Ibid.; Ariel Blair and Michelle Bligh, "Looking for Leadership in All the Wrong Places: The Impact of Culture on Proactive Followership and Follower Dissent", *Journal of Social Issues* 74, no. 1 (March 2018), p. 129-43; Bjugstad et al., "A Fresh Look at Followership".
 28. Blair and Bligh, "Looking for Leadership in All the Wrong Places".
 29. Bjugstad et al., "A Fresh Look at Followership".
 30. Ibid.
 31. Padilla, Hogan, and Kaiser, "The Toxic Triangle".
 32. Jim Frederick, *Black Hearts: One Platoon's Descent into Madness in Iraq's Triangle of Death* (New York: Crown/Archetype, 2010), p. 43.
 33. Usando informações da análise da literatura técnica, definições e indicadores foram desenvolvidos para comportamentos tóxicos para cada elemento da tríade de liderança.
 34. ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*, p. 1-19.