

Liderança Nociva: Parte II

Coronel George E. Reed (Reserva), Ph.D., Exército dos EUA, e
Tenente-Coronel Richard A. Olsen (Reserva), D.Min., Exército dos EUA

Os autores agradecem a Sra. Maria Clark, do Gabinete de Garantia de Qualidade da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, pelo seu inestimável auxílio em aplicar o questionário utilizado neste estudo.

PERGUNTE A UM grupo de oficiais e graduados se eles já cogitaram deixar a profissão das Armas devido ao modo pelo qual foram tratados por um superior e, dependendo do tempo de serviço do grupo, algo entre um terço e 100% deles levantarão a mão para dizer que sim. Entretanto, o que se deve reconhecer sobre esse tipo de pesquisa de opinião informal é que estamos abordando apenas os sobreviventes. Na verdade, não fazemos ideia de quantos deixaram o serviço ativo por essa razão e, entre os que o fizeram, quantos eram profissionais de talento, que foram “espantados” pela má liderança, ou por pessoas de desempenho inferior, sem aptidão para a carreira militar. Caso passe um pouco mais de tempo com os que levantaram a mão e lhes dê a chance de contar, você ouvirá relatos de abuso incompatíveis com uma organização de padrão internacional. Uma força profissional e voluntária requer uma liderança que motive as pessoas a permanecer no serviço, e não que as dissuada disso.

Antecedentes

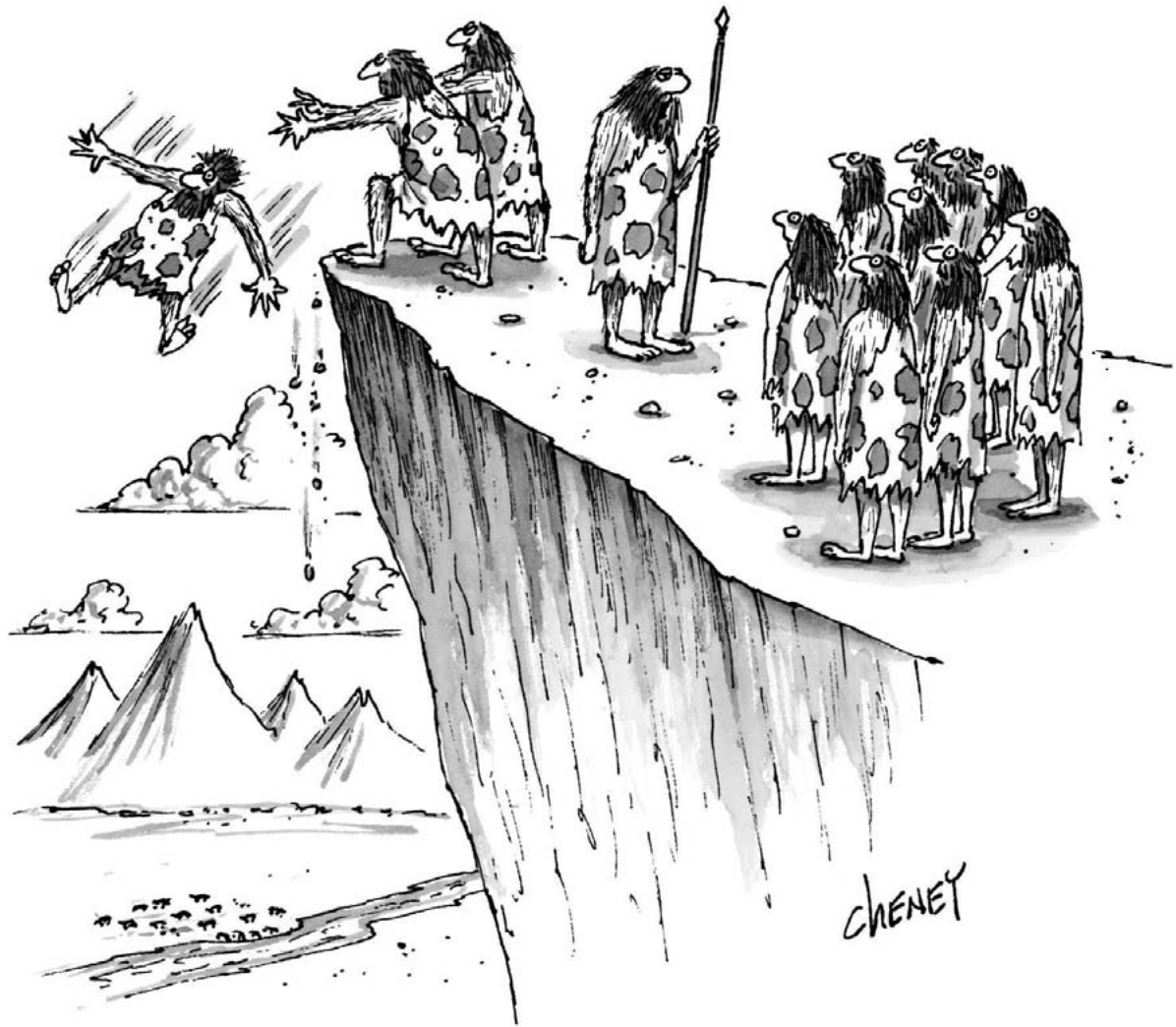
O artigo “Toxic Leadership”, publicado pela *Military Review* em 2004 [A tradução deste artigo, intitulada “Liderança Nociva”, foi publicada na edição brasileira de Mar-Abr 2005 — N. do T.], sugeriu que todo aquele que ocupa cargos

de comando e manifesta um estilo de liderança destrutivo representa um problema para as Forças Armadas.¹ Concluiu que o estilo interpessoal do comandante é um fator capital, que determina como será o ambiente organizacional e a efetividade da Unidade. As afirmações feitas no artigo “Toxic Leadership” se basearam em uma série de entrevistas com grupos de foco, conduzidas na Escola de Guerra do Exército dos Estados Unidos da América (*US Army War College*), em 2003². O artigo definiu a liderança nociva como uma evidente falta de preocupação com o bem-estar dos subordinados; uma personalidade ou técnica interpessoal que prejudica o ambiente organizacional; e uma convicção, pelos subordinados, de que a principal motivação do comandante é o interesse próprio. Finalizou com sugestões para pesquisas futuras, incluindo a recomendação de que fossem realizados estudos quantitativos para determinar o alcance e a natureza do problema. Este artigo tem por objetivo apresentar uma breve atualização sobre algumas pesquisas importantes no campo da liderança nociva; comunicar os resultados de um estudo recente, centrado nos oficiais-alunos da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (*Command and General Staff College — CGSC*); e tratar de questões levantadas durante as discussões sobre esse tema.

Aquele primeiro artigo, “Toxic Leadership”, resultou em uma avalanche de *e-mails* para o autor, nos quais leitores relataram experiências dolorosas com chefes tiranos. Essas histórias terríveis de abuso e humilhação eram contundentes, mas não constituíam um estudo sistemático. O artigo

O Coronel George E. Reed, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, Ph.D., é professor adjunto do Departamento de Estudos de Liderança da Escola de Ciências da Liderança e Educação da University of San Diego. Serviu durante 27 anos como oficial da Polícia do Exército, ocupando, por 6 anos, o cargo de diretor de Estudos de Comando e Liderança no U.S. Army War College. O leitor poderá entrar em contato com o autor pelo e-mail george.reed@us.army.mil.

O Tenente-Coronel Richard A. Olsen, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, D.Min., é professor adjunto de Liderança Militar na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Atuou, anteriormente, como oficial administrativo do Comando de Recursos Humanos, em St. Louis, Estado do Missouri. É bacharel pela Indiana University, mestre em Orientação Psicológica pela Assemblies of God Graduate School, e doutor em Liderança pela Biola University. Serviu no Iraque e no Afeganistão.



“So, does anyone else feel that their needs aren’t being met?”

“Então... Há mais alguém que ache que suas necessidades não estejam sendo atendidas?”

teve ótima receptividade entre oficiais superiores mais modernos e entre oficiais intermediários e subalternos, mas houve um interesse bem menor por parte dos oficiais superiores mais antigos, que eram justamente os que tinham o poder e a autoridade para impulsionar a mudança na política. Os oficiais mais antigos tendiam a achar que o problema da liderança destrutiva havia sido bem pior no passado. A maioria dos respondentes da pesquisa realizada na Escola de Guerra (54,6%) afirmou que há menos casos de liderança destrutiva hoje em dia do que havia há cinco anos. Podiam facilmente relatar casos de abuso nas mãos de superiores, mas costumavam enxergá-los como

um rito de passagem, sem grande conexão com a realidade atual. Ao que parece, a visão do topo da hierarquia organizacional é mais “cor-de-rosa” do que a dos que estão na base.

Buscamos pôr à prova essa assertiva e responder a algumas questões básicas sobre a relação que existe entre as experiências com maus líderes, os diversos indicadores de satisfação e a tendência dos oficiais superiores mais modernos em permanecerem nas Forças Armadas. Antes de apresentarmos os resultados de algumas pesquisas de opinião realizadas no CGSC, em 2008, discutiremos brevemente alguns trabalhos recentes sobre a liderança nociva.

A Má Liderança em Perspectiva

A maioria dos livros e artigos escritos sobre liderança tende a concentrar-se nas características, nas habilidades e nos comportamentos exibidos pelos bons líderes. Essa visão positiva da liderança é apropriada, já que a boa liderança agrega valor às organizações. Felizmente, os líderes ruins são a exceção, e não a regra. Entretanto, como afirmou a Professora Barbara Kellerman, de Harvard, em seu livro *Bad Leadership* (“A Má Liderança”, em

...seguidores, na verdade... possibilitam a existência de líderes nocivos e que, muitas vezes, as organizações não só os toleram, como também os produzem e mantêm.

tradução livre), publicado em 2004: “Qualquer pessoa que não more em uma caverna está exposta rotineiramente, ainda que apenas por meio da imprensa, a indivíduos que exercem o poder de modo inadequado”³. A autora ofereceu uma tipologia útil sobre a má liderança, com designações como “incompetente”, “rígido”, “destemperado”, “insensível”, “corrupto”, “insular” e “perverso”. Evidentemente, há várias formas de ser um mau líder. Embora tenha reconhecido que é difícil

determinar o custo decorrente, a autora defendeu que não se pode ignorar ou aceitar a má liderança e que se deve aprender mais sobre ela, para que possamos “atacá-la da mesma forma que faríamos com toda doença que enfraqueça ou incapacite – e até mesmo leve à morte, em certos casos”⁴.

Em 2005, Jean Lipman-Blumen publicou o que é, em nossa opinião, a obra definitiva sobre o tema. Em *The Allure of Toxic Leaders* (“O Encanto dos Líderes Nocivos”, em tradução livre), ela sugeriu um motivo preocupante pelo qual parecem existir tantos líderes ruins em nosso meio. Afirmou que os seguidores, na verdade, são aqueles que possibilitam a existência de líderes nocivos e que, muitas vezes, as organizações não só os toleram, como também os produzem e mantêm. Ela ampliou a definição de líderes tóxicos, enfatizando o fato de eles “terem o efeito de um veneno”, e se concentrou no seu impacto negativo⁵. Para Lipman-Blumen, os danos consideráveis e duradouros que acompanham os líderes nocivos são aquilo que os definem.

Bajulando os Superiores e Maltratando os Subordinados

O Professor Robert Sutton, de Stanford, explora o fenômeno em seu livro *The No Asshole Rule*, publicado em 2007 [lançado no Brasil com o título *Chega de Babaquice* — N. do T.]. Ele propõe dois critérios para determinar se alguém está lidando com um líder ruim, que ele chama de “babaca” (*asshole*):

- Depois de falar com o suposto “babaca”, o “alvo” se sente oprimido, humilhado, esgotado ou



Sgt Tainha:
Que isso lhe sirva de lição”



Sgt Tainha:
“Opa, espera aí!”



Recruta Zero: “Achei que já tivesse recebido a minha lição.”
Sgt Tainha: “Eu me esqueci do chute final.”

Beetle Bailey ©2010 King Features Syndicate. Uso autorizado por King Features Syndicate and the Cartoonist Group. Todos os direitos reservados.

diminuído? Mais especificamente: o alvo se sente pior em relação a si mesmo?

- O suposto “babaca” dirige sua maldade às pessoas *menos poderosas*, em vez de dirigi-la àqueles que tenham mais poder⁶?

Sutton observa que os líderes nocivos costumam bajular os superiores, ao mesmo tempo em que maltratam os subordinados, o que explica parcialmente por que o impacto negativo do seu estilo de liderança nem sempre é reconhecido pelos que estão acima deles. Sabemos que os superiores têm, muitas vezes, uma visão exagerada das próprias habilidades e ignoram aspectos negativos do seu estilo de liderança⁷. Às vezes, superestimam sua própria competência na determinação do impacto das ações de seus subordinados e deixam de intervir quando estes apresentam tendências nocivas. O superior talvez enxergue alguns comportamentos como sendo apenas “um pouco duros” e não perceba o sofrimento vivido pelos que estão “nas fileiras”.

Não estamos defendendo uma liderança “açucarada”, em que não se possa nem aumentar o tom de voz. Há circunstâncias em que um estilo mais duro de liderança é adequado. Até Robert Sutton indica que há ocasiões em que todo líder precisa agir como um “babaca”⁸. Não há nada mais eficaz do que um “acesso” oportuno e bem dado pelo chefe, contanto que ele não abuse de técnicas desse tipo ou as aplique de um modo que prejudique a eficácia da Unidade. A arte da liderança consiste em aplicar a técnica de relacionamento interpessoal certa, conforme exigida pela situação e pelas necessidades dos liderados⁹. Se o inimigo estiver próximo e a sua munição estiver quase acabando, não será hora de convocar um “grupo de foco” para saber sua opinião. Entretanto, assumir um comportamento humilhante, aviltante e depreciador dificilmente será a solução apropriada.

Mitchell Kusy e Elizabeth Holloway fizeram uma ousada e desconcertante declaração, depois de conduzirem uma pesquisa de âmbito nacional, baseada em entrevistas e enquetes: “As pessoas nocivas só prosperam em um sistema nocivo.”¹⁰ Sua análise sobre a toxicidade nas organizações destaca o papel da dinâmica de sistemas e da cultura organizacional como motivadores de comportamentos nocivos. Sugerem que, embora os líderes da organização possam não

- Usa da autoridade para fazer com que o trabalho seja cumprido
- Privilegia favoritos entre os subordinados
- Protege seu “território” contra pessoas de fora da unidade
- Impõe sua solução
- Não aceita respostas negativas
- Insiste em uma única solução
- Perde a paciência
- Força todos a aceitarem seu ponto de vista
- Delega as tarefas que não queira executar
- Exige que o acatem
- Trata os subordinados com uma atitude de superioridade
- Vangloria-se
- Aplica as políticas organizacionais injustamente
- Critica os subordinados na frente dos outros
- Grita com os subordinados

Figura 1: Os 15 comportamentos mais comuns de liderança negativa

ter a intenção de criar um ambiente propício a personalidades nocivas, sua desatenção e sua ignorância do problema possibilitam a ocorrência de comportamento nocivo. Existem personalidades nocivas nas organizações porque as pessoas as toleram, mudam para adaptar-se a elas ou as protegem.

Em um estudo recente, Richard Bullis e George Reed realizaram uma pesquisa de opinião com alunos da turma de 2008 da Escola de Guerra do Exército e constataram que os tenentes-coronéis e os coronéis relatavam experiências frequentes envolvendo liderança destrutiva¹¹. Os coronéis relataram um número menor de experiências do que os tenentes-coronéis. Da mesma forma,

os funcionários civis na faixa salarial mais alta informaram um número menor do que aqueles que se encontravam na faixa imediatamente abaixo. Segundo o estudo, as diferentes Forças (Exército, Marinha, Força Aérea e Corpo de Fuzileiros Navais) sofrem índices comparáveis de liderança nociva, e as experiências não variam significativamente com base em gênero ou raça. Os funcionários civis e os oficiais da Reserva do Exército e da Guarda Nacional dos EUA registraram um número maior de experiências com a liderança nociva do que seus homólogos no serviço militar ativo. Uma constatação especialmente interessante do estudo foi que, embora todos os indicadores de satisfação registrassem queda quando os respondentes lidavam com uma liderança nociva, essas experiências ruins não denotavam necessariamente uma tendência a deixar o serviço militar. Em outras palavras, os oficiais mais antigos afirmaram ter sofrido sob o comando de líderes nocivos, mas não decidiram deixar a Força por causa de tais experiências necessariamente. Pode-se especular que eles se identificavam tanto com suas funções e achavam seus cargos tão gratificantes que a má liderança por parte dos chefes não foi suficiente para levá-los a buscar outro ramo de atividade profissional. Também é possível que eles tivessem vivido vários anos de experiência com lideranças positivas, o que compensava as experiências negativas.

Reproduzimos a abordagem da pesquisa de opinião conduzida por Bullis e Reed na Escola de Guerra e apresentamos um questionário aos

...muitos dos comportamentos nocivos nas Unidades militares passam despercebidos ou não geram reações da organização.

alunos da turma de 2009, dessa vez no CGSC. No questionário, pedimos que os alunos identificassem os comportamentos de liderança aos quais haviam sido expostos nos 12 meses anteriores ao curso. A pesquisa foi conduzida eletronicamente, em Jan e Fev 2009, gerando 167 respostas aproveitáveis.

Ao contrário da turma da Escola de Guerra, que incluía funcionários civis e integrantes de todas as Forças Armadas, o estudo no CGSC incluiu apenas maiores da Ativa do Exército. Dos 167 respondentes, 156 eram do sexo masculino e 11 do sexo feminino. No grupo, 12 eram negros, 3 de origem indígena, 11 de etnias asiáticas, e 5 selecionaram a categoria “outros”.

Mais da metade (102 ou 61%) respondeu afirmativamente à pergunta “Em algum momento, você considerou seriamente deixar a Força ou a sua organização devido ao modo como foi tratado por um supervisor?”¹² Decidir permanecer ou não em uma profissão é uma questão complicada e, assim, também pedimos que os respondentes considerassem que, à época, não tinham a obrigação contratual de permanecer no serviço ativo e indicassem com que probabilidade optariam por continuar no Exército. Responderam da seguinte forma: muito provável = 35,9%; provável = 40,1%; neutro = 10,8%; improvável = 6,6%; e muito improvável = 6%. É animador que 76% dos alunos tenham indicado que é provável que permanecessem no serviço, mas, a nosso ver, é preocupante que 24% tenham se mostrado indecisos ou não estivessem dispostos a ficar. Conduzimos uma análise de regressão para determinar se havia uma relação entre as experiências com líderes nocivos e a propensão a permanecer no serviço ativo. Constatamos que, ao contrário da turma da Escola de Guerra, esses oficiais superiores mais jovens estavam consideravelmente menos inclinados a permanecer na Força ao lidarem com líderes nocivos¹³. Os oficiais superiores nessa faixa de antiguidade, que haviam passado por experiências desse tipo, costumavam buscar uma forma de sair.

Modificamos um instrumento de pesquisa de opinião existente para medir os comportamentos de liderança negativos específicos, sofridos pela turma de 2009. A escala apresentada em “Petty Tyranny in Organizations” (“Tiranias Mesquinhas nas Organizações”, em tradução livre), de Blake Ashforth, foi útil, porque forneceu uma lista de 43 comportamentos com designações como “favoritismo” e “depreciação ou humilhação dos subordinados”¹⁴. Solicitamos aos alunos que indicassem a frequência com que haviam sido vítimas desses tipos de comportamento no período de 12 meses anterior ao início do curso. As



Departamento de Defesa

Um militar dá ordens aos subordinados durante treinamento em habilidades de combate, 6 Fev 08.

alternativas apresentadas foram “muito raramente”, “raramente”, “às vezes”, “com frequência” e “com muita frequência”.

Os 15 comportamentos mais comuns de liderança negativa na lista da Escola de Guerra exibiram notável consistência com as experiências dos oficiais-alunos do CGSC. Gritar com os subordinados vinha em um próximo 16º lugar, na lista da Escola de Guerra. Em todos os casos, as pontuações médias e os desvios padrão da Escola de Guerra eram mais baixos, o que ajuda a corroborar a ideia de que experiências com a liderança nociva diminuem à medida que aumenta a patente e que os oficiais mais antigos assistem a uma variação menor em estilos de liderança por parte de seus superiores.

Estudos de Caso e Pesquisas de Opinião como Indicadores

Dois casos recentes, extraídos de reportagens jornalísticas, servem para demonstrar o problema da liderança nociva em detalhes nítidos. O jornal *Army Times* relatou um caso de abuso de autoridade por parte de quatro graduados no Iraque, que

resultou em pelo menos duas condenações por corte marcial, por crueldade e maus tratos. No caso em tela, um grupo de sargentos teria se engajado em uma campanha de “abusos verbais, castigos físicos e zombaria contra outros militares”¹⁵. Deu-se início à investigação depois da morte de um recruta, que havia sido incorporado à Unidade apenas 10 dias antes de cometer suicídio. Em outro caso, uma Capitão-de-Mar-e-Guerra da Marinha foi destituída do posto, por crueldade e maus tratos aos subordinados¹⁶. Segundo a reportagem da revista *Time*, “seu afastamento provocou gritos de alegria por parte de todos aqueles que haviam servido sob seu comando, desde o dia em que se formou na Academia Naval dos EUA, em 1985”¹⁷. Este último caso é útil, por indicar até que ponto os integrantes da organização a responsabilizam pelos líderes nocivos. Embora uma investigação realizada pela Inspeção Geral da Marinha tenha documentado vários casos de humilhação, “parecia haver uma raiva ainda maior dirigida ao escalão superior da Força, por ter promovido essa oficial a posições de crescente responsabilidade”¹⁸. Ambos os casos são exemplos extremos, nos quais a cadeia de comando

terminou por intervir. No primeiro caso, porém, não foi o ambiente da Unidade que deu início à investigação, mas a morte de um soldado. No segundo caso, um padrão de abusos resultou em uma série de reclamações anônimas pela tripulação, o que levou o comando a investigar. À luz das constatações dos estudos na Escola de Guerra e no CGSC, sugerimos que muitos dos comportamentos nocivos nas Unidades militares passam despercebidos ou não geram reações da organização.

Quando foi pedido que os alunos da turma de 2009 do CGSC indicassem até que ponto concordavam com a afirmação “O sistema de avaliação e seleção da minha Força é eficaz em promover os melhores integrantes”, 6,6% discordaram veementemente; 24,6% discordaram; 24,6% não concordaram e nem discordaram; 39,5% concordaram; e 4,2% concordaram veementemente. Os que haviam sido vítimas da liderança nociva declararam estar consideravelmente menos satisfeitos com a remuneração e os benefícios recebidos; com os relacionamentos com os colegas, com supervisores e subordinados; com o tipo de trabalho que executavam; e com suas funções. Embora pudéssemos esperar insatisfação com o chefe imediato, nos casos de liderança nociva, vale notar que aqueles que vivenciavam casos desse tipo indicaram um menor grau de satisfação em relação a todos os indicadores incluídos na pesquisa. Ao

Na maioria das vezes, o líder nocivo era o chefe imediato, do sexo masculino, da mesma especialidade e raça e capitão ou major.

que parece, os líderes nocivos deixam um enorme — e destrutivo — rastro de insatisfação.

Solicitamos que os alunos descrevessem a situação que os havia levado a cogitar seriamente deixar a profissão e que, então, fornecessem detalhes sobre o chefe em questão. Com base em suas respostas, fomos capazes de identificar uma série de comportamentos que esses oficiais superiores mais modernos viam como sendo

particularmente problemáticos. Quando lhes perguntamos há quanto tempo o incidente havia ocorrido, a resposta mais comum foi de um a três anos (24,6%). Na maioria das vezes, o líder nocivo era o chefe imediato, do sexo masculino, da mesma especialidade e raça e capitão ou major. Os seguintes comportamentos eram considerados problemáticos, com maior frequência: ter uma atitude arrogante ou de superioridade (49,7%); responsabilizar os subordinados por questões fora de seu controle (48,5%); querer que as coisas fossem feitas exatamente do seu jeito (44,9%); valorizar sua carreira acima do bem da organização (40,1%); perder a paciência (35,9%); e ignorar atividades de aconselhamento requeridas (31,1%).

Tendo em consideração que as avaliações “de 360°” e as pesquisas de ambiente organizacional são apregoadas como uma ferramenta para combater a liderança nociva, pedimos que os respondentes indicassem suas experiências com análises que incluíssem respostas dos chefes, dos colegas e dos subordinados. Mais da metade (61,7%) indicou ter tido a oportunidade de participar de uma pesquisa de ambiente na Unidade em que estavam antes de ingressar no curso. As opiniões divergiram em relação à efetividade de tal pesquisa. Trinta respondentes afirmaram que ela havia sido eficaz (“muito eficaz” e “eficaz”) e 54 indicaram que ela havia sido ineficaz (“muito ineficaz” e “ineficaz”). Essa reação talvez indique insatisfação com pesquisas que são aplicadas sem nenhum efeito positivo. O uso *pro forma* de ferramentas como essa pode gerar expectativas exageradas, que acabam sendo frustradas quando os resultados não geram mudanças. Quando perguntados sobre os instrumentos de avaliação “de 360°”, um número menor de respondentes afirmou ter experiência com eles (25,1%). Destes, 24 indicaram que eles haviam sido eficazes, e 11 os consideraram ineficazes. Poder-se-ia concluir que tanto as pesquisas de ambiente organizacional quanto os instrumentos de avaliação “de 360°” são subutilizados nessa população e que essas constatações indicam que há espaço para melhorar o modo como a cadeia de comando utiliza esses dados.

Para obter uma ideia do tipo de liderança que esses jovens oficiais superiores estavam recebendo de seus superiores, pedimos que pensassem em

tenentes-coronéis e coronéis com quem haviam tido experiência pessoal e que os classificassem por porcentagem em quatro categorias descritivas. Em outras palavras, nós lhes pedimos que indicassem a porcentagem de tenentes-coronéis e coronéis que se encaixavam em quatro categorias distintas. Fornecemos descrições que iam desde a mais favorável até a mais nociva. A boa notícia é que a média para a descrição mais favorável foi de 48,68%. A má notícia é que a média para os líderes descritos como nocivos foi de 17,87%. Vale notar, neste momento, que há um número insuficiente de estudos transversais sobre o tema para permitir que se estabeleça o que pode ser considerado um nível bom ou ruim de liderança nociva. Simplesmente precisamos nos perguntar se é aceitável que os maiores considerem quase 18% dos seus superiores imediatos como sendo prejudiciais à consecução da missão e detentores de um estilo de liderança tão problemático que eles cogitariam seriamente a possibilidade de deixar o serviço militar, caso fossem obrigados a servir sob seu comando mais uma vez.

Análise e Avaliação

Assim como ocorre em qualquer pesquisa, nossa abordagem teve alguns pontos fracos referentes à metodologia. Como a taxa de respostas foi baixa e a amostra relativamente pequena, recomendamos que se tenha cautela ao se fazerem generalizações sobre as constatações em relação ao Exército em geral. Só podemos indicar que os dados que temos são indicativos e representativos de um grupo pequeno, mas importante, de oficiais superiores de menor antiguidade. Seria bom que outros pesquisadores continuassem análises quantitativas com populações maiores. Já estabelecemos que há evidências suficientes para afirmar que a quantidade de experiências com líderes nocivos diminui à medida que se lida com escalões mais altos da hierarquia organizacional. Recomendamos estudos adicionais, em todos os níveis, para determinar exatamente o tipo de liderança que os militares estão vivenciando e, então, utilizar essas informações para ajudar a melhorar os programas de desenvolvimento de líderes. A doutrina sobre liderança do Exército é, em geral, bem adequada, e o mundo seria melhor, sem dúvida, se todos os líderes praticassem o que prega o Manual de Campanha 6-22 — *Liderança (FM*

6-22 — *Leadership*). Esse estudo conclui que não é esse o caso, o que nos apresenta um problema organizacional digno de uma resposta sistêmica.

Não extraímos nenhuma conclusão sobre as causas do comportamento tóxico no âmbito individual. Isso pertence, com razão, à esfera da psiquiatria e da psicologia, dois dos muitos campos nos quais não somos peritos. Estamos mais preocupados com as ações que uma organização deve tomar para monitorar a espécie de liderança que está sendo, de fato, exercida em seu nome e como ela deve intervir quando aqueles exercendo

Cumprir a tarefa sem analisar como ela está sendo cumprida nunca foi suficiente.

cargos de autoridade não atuem em conformidade com seus valores centrais. Devemos reconhecer que, provavelmente, nunca eliminaremos o problema da liderança nociva, mas talvez possamos administrá-lo de um jeito melhor.

Nossa primeira sugestão é uma intervenção mais vigorosa para identificar e lidar com líderes destrutivos. As pesquisas de ambiente organizacional e as avaliações “de 360°” são boas ferramentas se devidamente utilizadas, mas nosso estudo indica que há espaço para melhorias quanto ao alcance e ao seu método de emprego. O setor empresarial faz bom uso do aconselhamento individual (*coaching*) para modificar o comportamento de executivos, mas essa abordagem recebe pouca atenção nas Forças Armadas. As organizações militares costumam apoiar-se na cadeia de comando para o aconselhamento individual e a avaliação, mas essa abordagem requer análises mais aprofundadas na força modular, em que os organogramas são fluidos e a esfera de controle mais ampla (especialmente por avaliadores de escalão superior). Os chefes têm, de fato, um papel importante e devem ficar atentos às tendências nocivas de seus subordinados. Devem olhar além do cumprimento da missão de curto prazo e incluir a saúde e o bem-estar de longo prazo da organização. Cumprir a tarefa sem analisar *como* ela está sendo cumprida nunca foi suficiente.

Conclusões Práticas

Se você ainda estiver lendo este artigo, provavelmente está pensando sobre os relacionamentos que teve com seus superiores e sobre como foi maltratado. Aconselhamos que você afaste esses pensamentos. Há pouco que se possa fazer com relação aos maus tratos que se recebeu (ou se está recebendo) de superiores. Os líderes nocivos são conhecidos por não se preocuparem com o modo como suas ações afetam seus subordinados diretos. Esqueça disso, exceto as valiosas lições sobre o que *não* fazer. Seu tempo e sua atenção serão mais bem utilizados se você se concentrar nos seus subordinados e em impedir que a liderança nociva ocorra sob o seu comando.

Embora tenhamos a obrigação ética de desenvolver líderes e de lhes proporcionar a oportunidade de aprender e crescer, chega um ponto em que é preciso pôr fim aos esforços para desenvolver e modificar os comportamentos dos líderes nocivos e começar a não mais selecioná-los, mas eliminá-los e afastá-los por justa causa. Para isso, é necessário coletar dados sobre as ações da liderança e fornecer informações sobre comportamentos nocivos para comissões de promoção e seleção centralizadas. Como indicam sabiamente Kusy e Holloway, não basta simplesmente demitir os líderes tóxicos; é preciso também identificar e modificar os sistemas que os apoiam e os incentivam¹⁹.

As normas culturais militares dissuadem os soldados de reclamar sobre seus supervisores —

por bons motivos. A lealdade também é um valor do Exército. No entanto, apesar da possibilidade bem real de retribuição, os soldados que, de maneira corajosa e escrupulosa, denunciam os líderes nocivos fazem um grande favor aos seus companheiros. Os órgãos de fiscalização e as inspetorias gerais devem estar prontos não só para receber e responder a problemas de ambiente de comando, mas também para proteger os informantes.

Também recomendamos que o sistema de ensino profissional militar examine e utilize exemplos negativos de liderança, além das histórias sobre liderança exemplar que permeiam nossas publicações doutrinárias. Podemos aprender muito com estudos de casos negativos, e as histórias de fracasso podem exercer poderosa influência na cultura organizacional. A competência técnica não é um substituto para a competência no campo das relações interpessoais em que se dá a liderança. Nossas escolas profissionais, cursos e sistemas de recursos humanos devem colocar tanta ênfase na formação e manutenção de equipes efetivas quanto colocam no aprimoramento de habilidades de combate.

Nossa nação confia aos seus líderes militares o recurso mais valioso que tem para oferecer: seus filhos e filhas, que, com abnegação, se oferecem para servir, muitas vezes a um risco pessoal muito grande. Esse patriotismo merece a melhor liderança que possamos obter. **MR**

REFERÊNCIAS

1. REED, George E. "Toxic Leadership", *Military Review* (Jul-Ago. 2004): p. 67-71.
2. BULLIS, Craig; REED, George. "Assessing Leaders to Establish and Maintain Positive Command Climate", *A Report to the Secretary of the Army* (Fev 2003), p. 1.
3. KELLERMAN, Barbara. *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004), p. 5.
4. *Ibid.*, p. 243.
5. LIPMAN-BLUMEN, Jean. *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them* (New York: Oxford University Press, 2005), p. 17-18.
6. SUTTON, Robert I. *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workforce and Surviving One that Isn't* (New York: Warner Business Books, 2007), p. 9.
7. Marshall Goldsmith, um dos mais renomados consultores executivos do mundo, afirma que os líderes frequentemente enganam a si mesmos sobre as suas realizações, status e contribuições. Consulte *What Got You Here Won't Get You There* (New York: Hyperion, 2007), p. 16-17.
8. SUTTON.
9. Esse é o conceito fundamental das teorias de contingência de liderança, como a Liderança Situacional®, uma teoria bem conhecida proposta pelo Centro de Estudos sobre Liderança em Escondido, Califórnia. Para obter mais informações, consulte HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.; JOHNSON, Dewey E. *Management of Organizational Behavior*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall, 2008).
10. KUSY, Mitchell; HOLLOWAY, Elizabeth. *Toxic Workplace: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power* (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), p. 10.
11. BULLIS; REED. "The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees", *Armed Forces and Society*, 36 (1) (Out 2009), p. 5-18.
12. Somente 51% da população da Escola de Guerra afirmou estar seriamente cogitando sair em função do tratamento recebido de um superior; outra indicação de que a permanência esteja ligada ao estilo de liderança.
13. $B = -0,015$; $S.E. = 0,005$; $Wald\ 10,275$; $Sig. = 0,001$; $Exp\ (B) = 0,985$.
14. ASHFORTH, Blake. "Petty Tyranny in Organizations", *Human Relations* 47 (1997), p. 755-78.
15. VIVIANO, JoAnne. "Staff Sgt. Convicted of Cruelty in Iraq", *The Associated Press*, 20 jan. 2010 in *Army Times*, disponível em: <www.armytimes.com/news/2010/01/ap_army_cruelty_conviction.011810/> (5 Mar 2010). Consulte também TAN, Michelle. "4 NCOs Charged With Cruelty Toward Soldiers", 23 Ago 2009 in *Army Times*, <www.armytimes.com/news/2009/08/army_soldiers_cruelty_082109/> (5 Mar 2010).
16. THOMPSON, Mark. "The Rise and Fall of a Female Captain Bligh", *Time*, 3 Mar 2010, disponível em: <www.time.com/time/nation/article/0,8599,196902,00.html?xid=rss-topstories> (5 Mar 2010).
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. KUSY; HOLLOWAY, p. 10-19.