



O assunto suicídio é “perturbador, doloroso e complicado”, como afirmou o Presidente Obama em discurso proferido em agosto de 2011, ao anunciar que enviaria pêsames oficiais às famílias de militares que tivessem cometido suicídio. O Cap D. J. Skelton foi uma das vozes dissidentes sobre o assunto. Skelton perdeu o olho esquerdo e os movimentos do braço esquerdo após um ataque de lança-rojão em Fallujah, no Iraque.

(Fred Baker/Comunicação Social, Gabinete do Secretário de Defesa)

Como Aproveitar o Poder da Discordância Leal no Exército

Maj Thomas B. Craig, Exército dos EUA

A discordância leal é geralmente expressa como a ação verbal bem pensada e bem intencionada que foi planejada para ajudar uma organização inteira, ou um líder em particular, a desempenhar

melhor e cumprir sua missão com sucesso. A discordância leal apresenta ao líder uma ideia alternativa ou uma solução diferente para um problema, às vezes mesmo depois dele ter emitido suas ordens ou tomado sua

decisão. A discordância leal genuína não consiste em críticas retrospectivas, e nunca é oportunista. Apresentar queixas não é uma discordância leal, assim como também não é o temor que subordinados manifestam sobre mudanças. É sobre o bem da organização e é resultado de preocupação sincera com os líderes.

Como Fazer a Distinção

Tanto a discordância leal quanto a desleal estão presentes em vários graus em todas as organizações do Exército, em todos os tempos. Ambas ocorrerão naturalmente nas organizações militares se reconhecemos isso ou não, mas sua existência não significa que a organização seja imperfeita ou mal liderada¹. Pelo contrário, a presença da discordância é inevitável porque é uma reação humana normal diante da frustração, mesmo entre militares altamente disciplinados.

Às vezes, a discordância ocorre como resultado das ações de um líder nocivo, ou de condições de trabalho adversas onde os integrantes percebem que pouco é feito pela liderança para mitigar ou ajudá-los. A maior parte da discordância em nossas formações, quando ocorre, não é uma discordância leal valiosa. Geralmente, é do tipo improdutivo, e chega na forma de resistência tacanha do subordinado contra a autoridade ou contra a mudança, bem como alguns casos de desobediência direta². A discordância improdutiva ocorre frequentemente porque uma porcentagem de nossos subordinados temem a mudança, ou estão apenas sendo egoístas e buscam uma forma de resistir à perda de sua posição, privilégios, tempo ou mordomias. A maioria dos chefes bem-sucedidos do Exército tem liderado e superado tais desafios negativos, algumas vezes, por meio do exercício da autoridade legal.

A discordância leal, no entanto, é bem diferente e devemos aprender a utilizá-la para nosso proveito. Exibir discordância leal é arriscado para a carreira do militar, pois potencialmente leva consigo a desvantagem da alienação pelo superior, e do ostracismo pelos colegas³. Portanto, discordância leal não é exibida por subordinados egoístas ou por aqueles adversos à mudança. Em vez disso, é empreendida abnegadamente por pessoas que se preocupam muito com o propósito de sua organização, sua missão e com aqueles que querem ajudar seus superiores. Além disso, é empreendida por subordinados que possuem uma boa quantidade de coragem moral, que são comprometidos

emocionalmente com o sucesso da Unidade e talvez se preocupem se a organização esteja indo na direção errada. Ao exibir discordância leal, eles têm superado seu medo de tornar-se uma voz singular de dissensão porque são extremamente fieis ao propósito da Unidade e também ao seu superior. Aqueles que empreendem essa forma leal e produtiva de discordância talvez estejam entre aqueles que realmente se preocupam com sua organização. Além disso, esses indivíduos orientados para a solução de problemas já têm adquirido posições de confiança e responsabilidade, com acesso e proximidade estreita junto aos seus tomadores de decisão⁴.

A discordância dos subordinados que se encaixam no perfil dos discordantes leais deve ser aproveitada como uma vantagem para o chefe, não simplesmente desconsiderada como se fosse o oposto contraprodcente. Como chefes, devemos parar por um momento e determinar a natureza da discordância em nossa fileiras, pois a discordância leal é valiosa. Esses discordantes são um recurso valioso disponível para as organizações e chefes do Exército porque suas contribuições podem ajudar a fazer com que suas Unidades se tornem mais eficientes e evitar, potencialmente, que os chefes cometam erros que possam levar à sua queda ou embarçar a organização⁵. Portanto, esses indivíduos devem ser de interesse especial para os líderes militares inteligentes porque podem ser aproveitados por seus talentos, ideias e dedicação para fazer a organização melhor e seus superiores até mais bem-sucedidos.

Por que Alguns Subordinados Empreendem a Discordância Leal

O falecido professor da Universidade Harvard, A. O. Hirshman, descreveu os subordinados como aqueles que possuem três escolhas quando percebem que a organização está em declínio. Podem pedir demissão, o que não é realmente uma possibilidade imediata para a maioria dos militares no Exército. Segundo, podem aparentemente simular lealdade, enquanto esperam em silêncio para que as condições melhorem, negando à organização e ao seu chefe seus conselhos — isso chamaríamos de *finjimento*. Terceiro, podem vociferar e manifestar abertamente seu descontentamento com a presente situação, em um esforço para melhorá-la⁶. Essa última alternativa, os discordantes leais concluíram, é muito melhor do que pedir demissão ou fingir, que não contribui para o sucesso ou a melhoria imediata da Unidade.

Como Distinguir entre a Discordância Leal e a Discordância Improdutiva

Existe o perigo que chefes possam confundir a discordância leal com o seu oposto. Muitas vezes, a discordância improdutiva se manifesta quando os subordinados simplesmente se queixam de forma infrutífera, como quando acreditam que uma organização está em declínio, ou no caminho errado, sem qualquer intenção ou vontade de fazer algo a respeito disso. Claro, é esperado que alguns possam ser preguiçosos e não queiram contribuir inteiramente, independentemente de qualquer decisão tomada pelo chefe. Vamos assumir, mais uma vez, que esses tipos de subordinados precisam ser tratados com o uso da autoridade legítima, de formas fora do alcance deste artigo. Contudo, quando os chefes confundem a discordância improdutiva com a verdadeira discordância leal, e tratam as duas da mesma forma, seus seguidores irão tornar-se lisonjeadores e obsequiosos. Pior ainda, esses subordinados com o potencial de fazerem importantes contribuições para a Unidade ao proporcionar opiniões contrárias, criativas e perceptivas podem decidir aguardar até a saída do chefe, escolhendo contribuir de forma mínima para evitar atenção, e esperando que, de algum modo, a situação melhore devido a outros fatores externos⁷. Tal circunstância nega à Unidade a energia e as contribuições potenciais que esses militares podem prover para o sucesso da missão.

Consequentemente, tratar toda a discordância como adversa é errado e altamente contraproducente. Em vez disso, chefes bem-sucedidos são frequentemente aqueles mais dispostos a prover um fórum verdadeiro e produtivo para aproveitar o valor da discordância leal.

Avaliar a Natureza da Discordância

Para distinguir entre a discordância leal valiosa e seu oposto, considere a fonte. Os discordantes leais são geralmente trabalhadores diligentes, com bons antecedentes comprovados, não queixosos e que raramente contribuem com seu pleno potencial.

Segundo, considere a sua motivação. Se a resolução da discordância não proporciona ao discordante ganhos pessoais, ou arrisca a desaprovação do chefe ao levar à tona um assunto polêmico, então o suposto discordante leal é provavelmente motivado pelas boas intenções ou agindo para o bem da Unidade.

Por fim, considere a própria ideia discordante. Pode melhorar potencialmente a organização? Mesmo se a ideia não pode ser implementada agora, outras ideias semelhantes ajudariam potencialmente sua equipe? Se for assim, considere dar-lhe uma chance.

Se a discordância passar por esse exame de três partes, então é provavelmente de natureza leal e os chefes precisarão decidir cuidadosamente como reagir à discordância leal, pois todos na organização estão observando.

Os Desafios à Aceitação da Discordância Leal

Para a organização poder tirar o máximo proveito da utilização dos subordinados, precisamos incentivá-los a falar francamente quando apropriado. Os subordinados discordantes leais não são uma ameaça. No entanto, às vezes os chefes têm dificuldade em distinguir entre os desafios à sua autoridade pessoal — que não é a intenção da verdadeira discordância leal — e os desafios às suas ideias ou políticas adotadas⁸. Um subordinado pode discordar de uma política adotada, e trazer um solução ou uma nova recomendação, sem desafiar seu direito de liderar.

O Contexto Humano da Discordância

Até a discordância leal pode sobrecarregar, sem perceber, nossa profundamente arraigada aversão humana e nosso condicionamento cultural contra os desafios à hierarquia, deixando os pretendentes discordantes e o chefe dominante se sentindo inquietos. Isso ocorre apesar do fato de que o chefe talvez tivesse pedido que seu subordinado proporcionasse uma crítica respeitosa, (isto é, “Diga-me o que realmente pensa”). A superação desses sentimentos inquietos que resultam da discordância produtiva, primeiro, exige que entendamos suas origens e depois tenhamos a coragem e força para mitigar seus efeitos sufocantes.

Um pouco da resistência contra à escuta da discordância leal talvez venha das nossas raízes biológicas. O psicólogo, e especialista educacional, Dr. Howard Gardner argumenta que, como primatas, estamos compulsados pela natureza a buscar organizações hierárquicas e depois a imitar e seguir os líderes dominantes⁹. Isso era uma boa coisa para a sociedade em geral, já que nos tem permitido criar grandes civilizações, ordenadas pelo Estado de Direito. Contudo, o legado biológico, que cria

a deferência para a hierarquia, talvez também signifique que todos nós estejamos dispostos internamente a evitar a discordância leal, em face da incerteza e do estresse.

Essa aversão é especialmente aparente entre grupos recém-formados, que caracteristicamente têm índices mais altos de ansiedade sobre suas chances de sucesso, devido aos seus antecedentes não comprovados. No Exército, novos grupos são formados e reformados continuamente. Um batalhão ou brigada reconstituído recentemente como parte do ciclo de geração das forças do Exército contém, principalmente, novos militares e precisa estar pronto para o combate em pouco tempo. Essas novas equipes são particularmente vulneráveis a reprimir a discordância leal e produtiva.

Para reduzir a ansiedade, novos grupos como esses tendem a ficar mais homogêneos na forma de pensar, como um mecanismo de enfrentamento. Talvez isso reduza um pouco da ansiedade, mas também interrompe a criatividade agregada e dissuade toda a discordância, tanto leal quanto desleal¹⁰. Um desafio semelhante à aceitação da discordância leal ocorre quando sobrestimamos a harmonia dentro das nossas organizações. O psicólogo e pesquisador de muitos anos da comunidade de Inteligência, J. Richard Hackman descobriu que “equipes, cujos integrantes compartilham bons sentimentos e um espírito de camaradagem, correm o risco de possuírem um pensamento de grupo [tendência à conformidade — N. do T.]. Opiniões divergentes sobre o que o grupo está fazendo talvez sejam desconsideradas ou silenciadas — ou até autopoliciadas pelos integrantes, preocupados em não querer estragar as coisas ao levantar dúvidas”¹¹.

A tendência de pensar em grupo se origina do desejo natural das organizações militares de minimizarem conflito interno. Não podemos fazer nada. Uma Unidade eficiente é geralmente considerada uma indicação de um ambiente efetivo e coeso. Contudo, o problema das coisas estarem eficientes demais, como o professor da Harvard Ronald Heifetz observa, é que “diferenças de perspectiva são o motor do progresso humano”¹². A discordância leal proporciona essa diferença de perspectiva, e isso pode ser bastante útil para nossos superiores.

Hackman continua argumentando que, enquanto as opiniões discordantes talvez façam com que alguns membros se sintam desconfortáveis, essas opiniões são úteis porque geram novas ideias e criam abordagens

para problemas, quando controladas devidamente. Tais novas ideias e abordagens criativas contribuem para formar organizações vitoriosas e bem-sucedidas. Líderes podem, erradamente, atribuir o êxito da Unidade diretamente ao seu nível de coesão, quando, de fato, este é na realidade um resultado do sucesso da Unidade¹³. A vitória fomenta a coesão no setor esportivo, mas a coesão nem sempre leva à vitória. Em contrapartida, a discordância pode ajudar a se obter o êxito ao promover a inovação útil; o sucesso posteriormente contribui para a coesão em todos os níveis.

Como Estabelecer as Condições para a Discordância Leal na Sua Unidade

A discordância leal não mina nossos chefes, pois a sua finalidade é apoiá-los e ajudá-los a tomar decisões melhores. Portanto, o chefe talvez precise investir um tempo valioso ensinando seus subordinados como discordar, devida e produtivamente, dentro da Unidade.

Por sua parte, os discordantes leais entendem que a discordância é arriscada por uma variedade de razões e, portanto, não deve ser empreendida sem cautela. A dissensão com frequência demasiada faz com que alguém se transforme em um causador de problemas, mas com frequência insuficiente ganha-se o título de “capacho”. Não obstante, os bons líderes facilitarão um modo ou um mecanismo para incentivar a discordância leal ao estabelecer as condições para que ocorra devidamente e depois utilizá-la para tirar proveito.

Cinco Métodos para Potencializar a Discordância Leal na sua Formação

Primeiro, os chefes que querem utilizar a discordância leal precisam buscar dentro de si e determinar qual o tipo de ambiente de comando que realmente querem estabelecer. Têm de decidir, por si mesmos, qual papel eles querem que seus subordinados desempenhem.

Os subordinados que estão condicionados a acreditar que apenas servem aos interesses do chefe raramente deixarão que ele ouça algo além de elogios. Em tal ambiente, o chefe tolerará muito pouca discordância leal e os subordinados entenderão que eles só existem para desempenhar as diretrizes e os desejos explícitos dele¹⁴. Muito poucos de nós desejam esse tipo de organização.

Em contrapartida, em um ambiente onde os subordinados são ensinados que eles existem só para ajudar o chefe a liderar com sucesso e a ajudar coletivamente



Em discurso proferido em 21 Abr 08, na Academia Militar de West Point, o então Secretário de Defesa Robert Gates declarou: "Devo mencionar que, em meu mandato até agora, fiquei impressionado com a maneira pela qual as publicações profissionais do Exército permitem que alguns de nossos oficiais mais inteligentes e inovadores critiquem — às vezes sem meias-palavras — a forma como a Força atua, incluindo opiniões sobre a alta liderança, tanto militar quanto civil. Acredito que isso é um sinal da vitalidade, saúde e força institucional. Eu os incentivo a assumir a responsabilidade de expressar discordância, de maneira audaz e ponderada, mas leal, sempre que a situação o exigir. E independentemente de concordarem ou não com os artigos dessas publicações, os oficiais superiores devem acolher tal discordância como parte de um diálogo saudável e proteger e promover subordinados que estejam assumindo essa responsabilidade".

(Cherie Cullen, Departamento de Defesa dos EUA)

para a realização dos objetivos da organização, desafios respeitosos contra as ideias do chefe, de vez em vez, talvez seja uma adição bem vinda ao processo. Os bons líderes exigem que os subordinados apresentem essa discordância, embora o processo talvez seja um pouco constrangedor para os dois lados.

Além do mais, para fazer com que o processo funcione, bons líderes precisam separar a ideia, da pessoa que a apresenta. Embora profissionais tenham de esforçar-se para falar de forma clara, calma e concisa com seus chefes, todos nós precisamos lembrar que a discordância leal pode ser assustadora, para até mesmo os subordinados mais talentosos, e a tolerância deve ser permitida para a inexperiência e a incerteza. Não é fácil propor uma nova ideia ao chefe, especialmente quando ele talvez não queira ouvi-la imediatamente.

Além disso, é importante ter em mente que o militar discordante pode estar bastante nervoso e inseguro sobre seu status, logo após a manifestação da discordância leal. Como resultado, o discordante leal pode compensar em demasia sua insegurança ao se

dirigir em voz alta, assustado ou impetuoso¹⁵. Consequentemente, o militar discordante talvez possa ter um tom [de voz] que o chefe acha inquietante, ou a pessoa possa fazer com que o chefe fique irado inadvertidamente.

Todos nós temos a tendência normal e natural de tentar evitar a crítica. No entanto, bons líderes precisam aprender a dominar essa emoção, suprimindo seu medo natural da crítica construtiva pelos subordinados e demonstrar interesse para com as suas opiniões discordantes, porém respeitadas. Se isso não ocorrer, o processo rapidamente irá tornar-se contraproducente, conforme os chefes reagem insatisfatoriamente a ela e transmitam sinais não verbais claros de que não gostam da proposta, independentemente de suas palavras indicarem o contrário.

A seguir, os chefes precisam agir, de alguma maneira, sobre a discordância leal que os subordinados

provêm a eles. Há a necessidade de iniciar uma ação mínima, até a escolha entre não implantar a mudança sugerida ou modificar a norma sugerida. O reconhecimento da discordância, ou a informação ao subordinado que considerará sua proposta.

Em contrapartida, não tomar qualquer iniciativa envia um sinal claro, não apenas para o discordante leal que teve a coragem de abordar o chefe, mas para todos na Unidade que estão observando. Ao não agir, o chefe comunica que ele não está levando em consideração as opiniões discordantes, e talvez esteja sendo falso ao fingir que está preocupado com elas, minando sua credibilidade e liderança.

Se o chefe escolher não adotar uma sugestão, ele ainda deve prover *feedback* sobre a ideia ao subordinado que discorda lealmente. Deve-se dizer ao subordinado a razão pela qual não será adotado seu assessoramento, quando o momento for apropriado. Quando chefes reagem à discordância leal, até mesmo apenas reconhecendo seu recebimento e agradecendo ao subordinado,

eles aumentam sua reputação como justo e compreensivo¹⁶. Considere a coragem que um subordinado precisa angariar para informar ao comandante, com respeito, que a Unidade não está no rumo certo. Quando chefes reconhecem respeitosamente essa discordância leal, e especialmente quando implementam ideias prudentes dos subordinados, esse acompanhamento pode aumentar muito a lealdade e o comprometimento de cada militar. Além disso, as recomendações discordantes que são implementadas servem para facultar subordinados e produzir comprometimento individual mais profundo e coesão na Unidade, sem minar a disciplina.

Terceiro, os chefes precisam ajustar as experiências dos recém-chegados à Unidade para incentivar a discordância leal, pois é durante o processo de ambientação que os novos militares são ensinados “a forma correta para perceber, pensar, agir e sentir”, enquanto aprendem a cultura e as normas da Unidade¹⁷. Durante essa fase, os chefes precisam explicar aos seus subordinados como discordar lealmente com sucesso, quando se manifestar e como melhor fazer isso na sua formação. As normas de grupo ensinadas durante o processo de ambientação são usadas para fomentar a colaboração e assistir a missão do chefe em maximizar o desempenho da equipe¹⁸. Durante esse período de ambientação, os líderes também precisam ajudar os subordinados a entender quando é mais apropriado simplesmente permanecer calado. Desta forma, aproveitamos a discordância leal em todos os níveis, demonstrando que não é apenas o campo de ação dos oficiais e sargentos.

A tomada de medidas para institucionalizar o processo demonstra que a discordância leal, empreendida na hora certa, não é inconsistente com a boa disciplina militar e, na realidade, apoia a cadeia de comando. Quando executada devidamente, é um exemplo típico de um bom seguidor e demonstra a verdadeira lealdade a nossos chefes. As normas de uma Unidade relacionadas com a discordância leal promulgadas durante o processo de ambientação podem estabelecer as condições para sucesso, com efeitos de grande alcance.

Quarto, os chefes precisam institucionalizar os mecanismos verdadeiros da discordância leal e outros rituais em suas organizações¹⁹. Não há necessidade de reclamar por trás das costas do comandante quando se pode, e deve, conversar diretamente cara a cara. Os chefes que tomam medidas ativas para institucionalizar

formalmente mecanismos da discordância leal criam as condições para tirar o máximo de proveito dos seus subordinados leais e interrompem a influência dos discordantes improdutivos.

A famosa “política de porta aberta” é apenas um começo, mas realmente só uma medida passiva. Absolutamente todos têm uma política de porta aberta, e a maioria requer apenas que o chefe fique na cadeira e aguarde pelos subordinados virem a ele. Em contrapartida, Ira Chaleff, um conselheiro de executivos do setor privado, recomenda que chefes empresariais “não pense que o fato de apenas ter uma política de porta aberta vai funcionar”²⁰. Ele argumenta que chefes podem determinar se sua política de porta aberta funciona bem ao contar o número de vezes que subordinados de dois ou mais níveis inferiores da organização têm a utilizado. Se a resposta é zero ou muito pouco, então ou não existe discordância na organização (que seria um verdadeiro milagre) ou algo está impedindo seu uso efetivo²¹.

É muito melhor empregar mecanismos de discordância que agem como válvulas de escape contra a formação de discordância negativa dentro da sua Unidade²². Os chefes precisam buscar ativamente opiniões discordantes para criar essas saídas, e isso não pode ser delegado facilmente. Pedir que comandantes subordinados manifestem uma opinião discordante no final de cada *briefing*, exigir regularmente três 'melhorias' recomendáveis sobre as normas da Unidade de cada subordinado e reservar tempo no calendário do chefe para aconselhamento nos dois sentidos são, todos, exemplos de mecanismos ativos ritualizados para a comunicação da discordância leal para os líderes.

Sean O’Keefe, um ex-administrador da Administração Nacional de Aeronáutica e Espaço (NASA) dos EUA, implantou mecanismos ativos da discordância na sua organização dizendo: “minha primeira regra é nunca me rodear de pessoas que são exatamente como eu. Minha segunda regra é sempre insistir que alguém dê voz para a opinião dissonante. Sempre”²³. Da mesma forma, a discordância leal não é algo que nossos chefes devem simplesmente aguentar; é algo que precisam incentivar para melhorar suas organizações.

Por último, líderes devem reconhecer e aceitar que nem todos os subordinados discordantes leais terão

razão. Os chefes precisam resistir à tentação natural de descartar rapidamente o subordinado bem intencionado que apresenta uma ideia imperfeita (ou ruim), para que não iniba toda a discordância leal futura na organização. As notícias correm rápido quando o chefe reage de maneira ruim a um ponto de vista desafiante. Aproveitar realmente a discordância leal em nossas Unidades significa que líderes têm de exibir a paciência para escutar alguns subordinados cujas ideias não estão completamente prontas para a implantação, ou foram formadas sem todos os fatos necessários.

Isso não é um argumento para que líderes precisem aguentar desnecessariamente os tolos ou estabelecer padrões baixos. Os discordantes leais se preocupam muito com a opinião do seu chefe. Quando sua proposta for infundada e o chefe proporcionar *feedback* construtivo e profissional para explicar o porquê, seu comportamento irá tornar-se rapidamente autorregulado. Os subordinados leais não querem desperdiçar o tempo do seu chefe com ideias mal concebidas que não irão, ou não podem, ser aprovadas, porém, de vez em quando, isso é fadado a ocorrer.

Além disso, a punição da discordância leal é autodestrutiva para os chefes, já que a organização logo irá evitar prover qualquer futuro conselho ou proposta e inclinar-se para a autopreservação. A pesquisa de Hackman descobriu que a “punição fomenta uma retirada ou uma variação de comportamento, conforme as pessoas tentam interceptar resultados adversos”²⁴. Com certeza, há alguns comportamentos negativos que os líderes precisam sempre despersuadir e outros que devem punir sem rodeios. A discordância leal, porém, não pode ser um deles. Se o chefe indicar que ele só ouvirá as boas ideias apresentadas pelos subordinados, em breve ele irá encontrar-se não escutando ideia alguma.

Conclusão

As ameaças híbridas que nosso Exército enfrenta exigem formações ágeis em todos os níveis, onde líderes podem captar boas ideias de várias fontes. A discordância leal faculta, tanto aos líderes quanto aos subordinados, gerar essas ideias, e faz com que nossas organizações militares sejam mais bem sucedidas. Quando executada devidamente, líderes usam a discordância leal para criar as condições para a inovação no nível Unidade, por meio do emprego dos subordinados até seu potencial máximo. Na era de orçamentos

diminuídos e de desafios pessoais, essa é uma forma na qual as Unidades do Exército devem utilizar militares inteligentes que querem, avidamente, contribuir de forma direta para o êxito da organização.

O Exército precisa equilibrar a necessidade da sincronização com a exigência de inovar e conduzir operações descentralizadas bem-sucedidas. Nesse sentido, há algumas desvantagens possíveis com a discordância leal. Sob certas circunstâncias, os líderes que deliberam cuidadosamente as opiniões discordantes podem possivelmente desperdiçar um tempo demasiado durante momentos críticos e criar alguma medida de ineficiência. Isso pode possivelmente arriscar as vidas de subordinados se empreendida em tempos completamente inoportunos ou na presença de um público impróprio (embora tal tempo de deliberação também possa salvar a Unidade de cometer um erro grave). Não existe um substituto para o juízo do líder nessas circunstâncias.

Por consequência, é essencial reconhecer que há um tempo e um lugar para debate aberto, um tempo para a discordância leal e um tempo para executar ordens sem questionamentos. O tempo do líder é valioso, e permitir que todos os subordinados se manifestem sempre que quiserem levaria à anarquia²⁵.

Os subordinados éticos e pensativos precisam ser ensinados para perceber quando tal discordância é apropriada, se forem ser confiados a discordar lealmente de seus chefes. Não acertarão o momento certo todas as vezes, mas precisam tentar. Para cultivar o processo, os chefes talvez considerem a escolha de uns poucos subordinados-chave que são encorajados a questionar as ideias do líder de uma forma leal, quase todo o tempo, enquanto outros são solicitados a fazer assim apenas por meio de mecanismos formais de discordância²⁶.

O segredo para estabelecer um ambiente onde a discordância leal é incentivada é lembrar que os subordinados não estão atacando a autoridade pessoal do chefe e eles confiam na sua decisão de liderá-los, mas querem ajudar a tomar uma decisão melhor. Os subordinados discordantes leais tentam ajudar seu chefe e sua organização a vencer.

O ambiente de comando que solicite a discordância leal disciplinada, pensativa e bem intencionada, aumenta o comprometimento dos militares, o acesso do líder para soluções alternativas e ajuda a fomentar a coesão e a disciplina verdadeiras da Unidade. ■

O Maj Thomas B. Craig, Exército dos EUA, é oficial das Forças Especiais designado ao 5º Grupo de Forças Especiais (Aeroterrestre) no Forte Campbell, no Kentucky. Serviu várias vezes em combate no Iraque e no Afeganistão. É bacharel pelo Virginia Military Institute e mestre pela University of Kansas.

Referências

1. Rosemary O'Leary, *The Ethics of Dissent: Managing Guerrilla Government* (Washington DC: CQ Press, 2006), p. 3.
2. Patrick E. Connor, Linda Lake, and Richard W. Stackman, *Managing Organizational Change*, 3rd edition (Westport, CT: Praeger, 2003), p. 153.
3. William Ian Miller, *The Mystery of Courage* (Cambridge: Harvard University Press, 2000).
4. Ira Chaleff, *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders*, 3rd edition (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2009).
5. Russell M. Linden, *Leading Across Boundaries: Creating Collaborative Agencies in a Networked World* (San Francisco: John Wiley and Sons, 2006), p. 185.
6. O'Leary, p. 13.
7. Chaleff, p. 216.
8. Ibid., p. 218.
9. Howard Gardner, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (New York: Basic Books, 2011), p. 22.
10. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition (San Francisco: John Wiley and Sons, 2010), p. 232.
11. J. Richard Hackman, *Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2011), p. 135-136.
12. Ronald A. Heifetz e Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* (Boston: Harvard Business Review Press, 2002), p. 101.
13. Ibid., p. 137.
14. Chaleff, p. 214-217.
15. O'Leary, p. 114.
16. Chaleff, p. 219.
17. O'Leary, p. 7.
18. Hackman, 135.
19. Sandy Kristin Piderit, "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward Organizational Change", *Academy of Management Review*, 24(4) (October 2000): p. 790.
20. Chaleff, p. 211.
21. Ibid., p. 211.
22. O'Leary, p. 97.
23. Ibid., p. 104.
24. Hackman, 127.
25. Chaleff, p. 209.
26. Ibid., p. 209.