



1º Colocado no Concurso de  
Redação MacArthur 2014-2

(Ronald Toland Jr./Guarnição de Ansbach do Exército dos EUA)

Preparar... Apontar... Borrifar? Cb Michael McNeill fecha os olhos com expressão de apreensão quando o Sgt Miles Seekford o borrifa diretamente no rosto. Os dois, juntamente com outros militares do 516º Pelotão de Aumento de Polícia do Exército, experimentaram, de primeira mão, os efeitos de gás pimenta durante instrução militar em Katterbach, na Alemanha, 12 e 13 Jan 11.

# Grandes Resultados com Maus Líderes

## Os Efeitos Positivos da Liderança Nociva

Maj Kane David Wright, Exército Australiano

*Portanto, eu lhes digo que, como oficiais, não irão comer, beber, dormir, fumar, nem sentar-se até que tenham verificado, pessoalmente, se seus homens já realizaram essas atividades. Se fizerem isso por eles, eles os seguirão até o fim do mundo. E, se não fizerem, acabo com vocês.*

—Gen Div Sir William Slim, KCB, CB, DSO, MC

**A** liderança transformacional é incrível, e a liderança nociva é terrível; é simples assim, certo? Existem muitos exemplos históricos de líderes que priorizavam o serviço e o sacrifício acima de qualquer outra coisa, e dos líderes negativos que destroem o moral dos subordinados em busca de objetivos egoístas. Para cada Dick Winters, existe um Herbert Sobel; para cada Sam Damon, um Courtney Massengale<sup>1</sup>. Há uma tendência, tanto na literatura popular quanto na discussão militar profissional, de categorizar nossos líderes nos extremos polares devido às consequências produzidas pelas suas ações: líderes transformacionais produzem resultados positivos para serem emulados — em contraste com os líderes nocivos que destroem as Unidades e devem ser removidos para o bem da organização. Quase excluídas de consideração, porém, são as circunstâncias sob as quais uma organização pode emergir da liderança nociva, não apenas intacta, mas também mais forte como resultado. Este artigo busca apresentar a pergunta: poderia a liderança nociva ter aspectos positivos? Ao abordar essa pergunta, este artigo utilizará um estudo de caso sobre a experiência de uma companhia de engenharia do Exército australiano para demonstrar as circunstâncias nas quais a liderança nociva pode aprimorar o desempenho organizacional.

## A Liderança Nociva em Contexto

O conceito do líder nocivo já foi debatido com uma frequência cada vez maior, tanto nos círculos militares quanto no mundo dos negócios privados no Século XXI. Embora os defensores do conceito concordam geralmente que o líder nocivo exibe a liderança destrutiva, há menos consenso sobre os impactos específicos do comportamento do líder nocivo<sup>2</sup>. O Gen Div Walter Ulmer aponta para as conclusões das avaliações dos corpos docente e discente do U.S. Army War College para definir os impactos da liderança nociva, declarando que a “realização visível da missão em curto prazo” é priorizada, frequentemente sem consideração do

“ambiente e/ou do moral do estado-maior ou das tropas”<sup>3</sup>. A implicação desse comentário é que o ambiente fomentado pela busca de realizações de curto prazo essencialmente minará a saúde organizacional no longo prazo. A Publicação Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército (ADP 6-22, Army Leadership)*, aborda mais especificamente a definição da liderança nociva, descrevendo-a como uma “combinação de atitudes, motivações e comportamentos egocêntricos que afetam adversamente os subordinados, a organização e o desempenho da missão”<sup>4</sup>. Com base nessa última definição, o militar profissional talvez questione se a liderança realmente pode ser considerada nociva quando o desempenho da missão não é afetado. Dentro do contexto da afirmação de Ulmer que a realização da missão em curto prazo é, de fato, possível com a liderança nociva, este artigo analisará a liderança nociva no contexto específico dos comportamentos exibidos pelo líder. Assim, as consequências organizacionais que talvez sejam produtos desses comportamentos se constituirão a base para a avaliação da eficácia da liderança nociva em circunstâncias particulares.

Os atributos da liderança examinados neste estudo de caso são baseados nos elementos-chave da síndrome do líder nocivo enquadrados no artigo “Toxic Leadership”, de George Reed, na Edição em Inglês da *Military Review* de 2004 (Publicado na Edição Brasileira sob o título “Liderança Nociva”, Mar-Abr de 2005):

- ◆ Uma evidente despreocupação pelo bem-estar dos subordinados.
- ◆ Uma personalidade ou técnica interpessoal que afeta negativamente o ambiente organizacional.
- ◆ Os subordinados estão convictos que a principal motivação do comandante é o autointeresse<sup>5</sup>.

Os exemplos da liderança nociva discutidos nas seguintes seções ocorrem dentro do enquadramento desses elementos.

## Estudo de Caso: A Liderança no Esquadrão de Apoio Operacional, 12º Regimento de Engenharia de Combate

Com o rodízio anual de pessoal, associado com o ciclo de designação de funções, de 2010, o Esquadrão de Apoio Operacional do 12º Regimento de Engenharia de Combate do Exército Australiano deu as boas-vindas ao

novo comandante de esquadrão, Maj Stolz<sup>6</sup>. Stolz, um especialista em logística, era um Major recém-promovido sem experiência prévia de comando, e que não havia servido anteriormente em um regimento de engenharia. A equipe de comando de Stolz proporcionava a continuidade para o esquadrão, com as posições-chave de oficial administrativo, de *Sergeant Major* [praça mais antigo] do esquadrão e todos os três comandantes de pelotão já servindo na Unidade por pelo menos 12 meses antes da sua chegada. Ao chegar, Stolz herdou as responsabilidades duplas de coordenar o apoio logístico do regimento, além de instruir e preparar o esquadrão de apoio operacional para certificação, como parte do exercício de certificação anual de combate da Brigada. Para satisfazer a última exigência, Stolz tinha aproximadamente oito meses para adestrar e preparar o Esquadrão.

## Liderança Nociva Clássica: O Comportamento de Stolz

Desde o início, Stolz exibiu comportamentos e atitudes coerentes com os atribuídos comumente aos líderes nocivos. Em um ambiente desconhecido, ele adotou uma abordagem controladora — até a microgestão — para a sua liderança do esquadrão. Os oficiais subalternos perderam a autoridade de tomar as decisões que anteriormente tinham sob a autoridade do ex-comandante. Stolz exigia que até as decisões mais simples relacionadas com a administração e a instrução das tropas fossem aprovadas por ele em primeiro lugar, e era esperado que os seus subordinados realizassem *briefings* detalhados sobre assuntos rotineiros. Embora essas ações talvez, sem uma análise mais profunda, pareçam ser indicativas de um novo comandante que está simplesmente tentando encontrar o seu caminho em uma organização desconhecida, as ações de Stolz logo se ampliaram para mostrar outros exemplos óbvios dos atributos da liderança nociva.

A clara falta de preocupação de Stolz para com o bem-estar dos seus subordinados tornou-se evidente bem no início do seu cargo. Ele aderiu a uma rotina vigorosa de trabalho, que incluía os fins de semana e implementou uma escala de plantão interna para o esquadrão na qual, pelo menos um oficial subalterno, seria requerido a trabalhar nos fins de semana para ajudá-lo “quando necessário”. Quando o oficial administrativo veio a Stolz após várias semanas para ressaltar que essa prática não utilizava bem os oficiais e que a

presença deles era desnecessária, Stolz não levou em consideração as sugestões para colocar os oficiais de plantão em casa. Ele insistiu que os oficiais subalternos tinham uma obrigação para com a Unidade primeiramente e que o tempo longe do trabalho era um privilégio e não um direito.

Essa mentalidade se estendia a outros aspectos do equilíbrio entre a vida profissional e familiar dos integrantes da Unidade. Stolz cancelava frequentemente férias aprovadas de planos de viagem dos seus subordinados no último momento, justificando as suas decisões ao ressaltar que tais elementos eram essenciais à Unidade. Sua exigência para que eles permanecessem dentro da guarnição, pois poderiam ser chamados de volta, de uma hora para a outra, resultou em várias reclamações formais. Em um caso particular, Stolz mandou que um oficial cancelasse o seu comparecimento ao casamento de um parente próximo para que pudesse comparecer a um evento social do esquadrão. Em outro, um militar perdeu o nascimento do seu filho para assistir uma semana de instrução, na qual a sua posição não era essencial. Stolz resumiu o seu raciocínio para decisões como essa de forma simples: “Você está no *meu* Esquadrão. Se eu estiver em uma atividade do Esquadrão, você estará lá também”.

As técnicas interpessoais de Stolz, da mesma forma, afetavam negativamente o ambiente organizacional do esquadrão. Apesar de sua falta de familiaridade com as operações de uma organização logística de engenharia, Stolz tendia a marginalizar e diminuir as contribuições dos especialistas no assunto dentro da organização. Ao morar em uma vila militar nas proximidades do regimento, Stolz desenvolveu o hábito de “bater na porta” das casas dos subordinados nos sábados e domingos e solicitava a participação imediata em reuniões de planejamento não agendadas. Depois de ter removido os subordinados das atividades de família para essas reuniões, ele depreciava as contribuições dos indivíduos com os quais ele discordava, fazendo comentários como “Não sei por que convido você para essas reuniões”, e “Se tiver outra coisa melhor para fazer, deve contribuir com algo de valor, caso contrário, ficaremos aqui toda a noite”. Essas reuniões serviam como exemplos do estilo áspero e narcisista com o qual Stolz engajou os seus subordinados.

O atributo nocivo final que Stolz exibia continuamente era o da motivação baseada inteiramente no egoísmo. O estado-maior e os líderes principais do esquadrão



(Fuzileiros Navais dos EUA/ Cb Brice Sparks)

Militares do Exército Australiano do 1º Regimento de Engenharia de Combate instalam arame farpado durante o exercício *Talisman Sabre 2009*, na Queensland, na Austrália, 9 Jul 09. O exercício bianual é um adestramento combinado planejado para adestrar as forças australianas e estadunidenses no planejamento e na condução de operações combinadas de força-tarefa.

chegaram rapidamente a um consenso de que ele proporcionava esforço e foco apenas aos aspectos do seu trabalho e liderança que recebiam a observação direta do comandante do Regimento. Stolz fazia tentativas repetidas para agradar os superiores ao oferecer o Esquadrão de Apoio Operacional para liderar ou apoiar tarefas que ele acreditava melhoraria a sua própria posição na perspectiva do comandante, que, frequentemente, comprometeria demasiadamente os recursos e os integrantes da Unidade. O envolvimento pessoal de Stolz nessas atividades apenas ocorria geralmente quando ele acreditava que o comandante do regimento ou da brigada estivesse presente. Em uma oportunidade, durante uma atividade de planejamento logístico organizada pelo oficial administrativo do esquadrão para as contingências de evacuação de não combatentes em curto prazo, Stolz apenas se envolveu na atividade depois de perceber que o Comandante da Brigada decidira assistir ao *briefing*. Pouco antes da reunião, Stolz dispensou o oficial encarregado do *briefing* e então apresentou o esboço ao Comandante da Brigada como se fosse o seu próprio plano.

Ao contrário disso, quando o esquadrão foi incumbido a se desdobrar para a atividade final de certificação da Brigada como um nó logístico aprimorado para

apoiar dois grupos de combate, Stolz abriu mão do comando do Esquadrão quando descobriu que tanto o Comandante do Regimento quanto o da Brigada estariam em outro local e ausentes do planejamento da contingência. Ele passou a responsabilidade de planejamento e o comando do Esquadrão a um oficial no seu segundo ano como tenente e, em vez disso, tirou férias por duas semanas para esquiar no Thredbo Ski Resort, na Austrália.

Isoladamente, os exemplos citados anteriormente transmitem a mensagem de Stolz como um líder narcisista e tacanho, quase de proporções de uma caricatura de desenho. Embora seja evidente que Stolz exibia uma notável falta de consciência emocional e de empatia para com os subordinados, a intenção das descrições proporcionadas não é para vilificar ou categorizá-lo como um fracasso irrecuperável de um líder. Sua abordagem nociva não era intencional, pois em conversas individuais com colegas sobre a sua abordagem de liderança, ele reafirmou continuamente que o seu método estava construindo uma forte equipe e era efetivo para o desempenho do esquadrão. No entanto, a forma como essas ações realmente impactaram o desempenho organizacional merece uma análise.



(Imagem cortesia do Exército dos EUA)

## O Êxito Devido a (e Apesar da) Liderança

Com a evidência disponível das ações de Stolz, é fácil prever o resultado mais provável para o ambiente organizacional e o desempenho do Esquadrão de Apoio Operacional. Ao recorrer à descrição de Joe Doty e Jeff Fenlason sobre os impactos da liderança nociva, no melhor dos casos, essa abordagem devia ter fomentado um clima que suportasse o comando de Stolz até que o seu período terminasse. No pior dos casos, as suas ações poderiam ter prejudicado o espírito de profissionalismo, a iniciativa e a motivação entre os integrantes e os oficiais subalternos da organização<sup>7</sup>. Na prática, contudo, suas ações produziram um terceiro efeito inesperado: o Esquadrão de Apoio Operacional cresceu como uma organização, desenvolveu coesão mais forte entre os integrantes e, na realidade, melhorou a prontidão e o desempenho para a sua missão de longo prazo.

As ações de Stolz serviam principalmente como uma força de ânimo para as lideranças em todos os níveis do esquadrão. Em face do chefe exigente e emocionalmente imaturo, comandantes de todos os níveis se juntaram para mitigar os impactos do seu estilo de liderança. Para satisfazer as expectativas irrealistas de trabalho e de produtividade mantidas por Stolz, os oficiais e graduados tinham de cooperar em um nível não anteriormente exigido no esquadrão. Os pelotões sobrecarregados com tarefas designadas diretamente por Stolz compensavam ao compartilhar o trabalho com outros pelotões, que retribuía quando o foco da alocação de tarefas mudava.

As equipes de comando de pelotão se consolidavam, conforme os graduados assumiam mais

responsabilidades para aliviar a carga de trabalho dos tenentes sobrecarregados. Durante o processo, os dois tipos de integrantes melhoravam os seus relacionamentos pessoais, conhecimento profissional e entendimento dos papéis um do outro, chegando a ser uma equipe mais efetiva. Esses vínculos — nos níveis de pequena equipe, intrapelotão e interpelotão — fomentariam, ao longo do tempo, um grau de espírito de profissionalismo em face do estilo de liderança opressor de

Stolz que estabeleceu o esquadrão como um grupo extremamente coeso por vários anos após a saída dele. Os três comandantes de pelotão, o *Sergeant Major* (praça mais antigo da Unidade) e o oficial administrativo têm permanecido em contato muito estreito desde as suas partidas da Unidade. Para surpresa óbvia dos oficiais familiarizados com o estilo de Stolz, o Esquadrão desenvolveu uma reputação dentro do regimento pela sua moral elevada.

A motivação egoísta de Stolz tinha o efeito imprevisto adicional de aprimorar a aptidão e o conhecimento profissional dos integrantes por todo o Esquadrão. A sua propensão de oferecer o Esquadrão para excessivas tarefas e atividades de planejamento, junto com a sua tendência de evitar o envolvimento pessoal, com efeito colocou os seus subordinados em uma situação de “vencer ou fracassar” de desenvolvimento profissional. No exemplo do tenente incumbido de planejar e comandar o desdobramento do Esquadrão em apoio ao exercício de certificação da Brigada, a ausência conspícua de Stolz forçou que o tenente e os seus colegas buscassem as informações e os órgãos necessários para preparar o esquadrão para o desdobramento. A experiência obtida no desempenho de um papel de dois postos acima do que ele foi treinado formalmente proporcionou ao tenente uma experiência valiosa de comando e liderança.

Finalmente, a abordagem de Stolz para a liderança servia indiretamente como um mecanismo compulsório para que o esquadrão aprimorasse a sua prontidão operacional a longo prazo. À luz da sua tendência de continuamente aceitar demais obrigações extras para o Esquadrão que melhorassem o seu perfil biográfico, os

líderes subalternos do Esquadrão buscavam antecipar melhor as possíveis tarefas que poderiam ser designadas. O oficial administrativo e o *Sargeant Major* do esquadrão implementavam uma análise das tarefas essenciais para a missão e orientavam as capacidades que o Esquadrão era responsável de prover e depois, junto com o estado-maior de pelotão, implementaram um programa de concerto de equipamentos para lidar com deficiências e providenciar novos equipamentos para aprimorar a capacidade.

Por todo esse processo, Stolz não participou, nem tampouco proveu qualquer orientação, mas simplesmente avisou aos líderes subalternos do Esquadrão que se os seus “projetos favoritos” arriscassem qualquer tarefa, haveria repercussões negativas. Embora sua intenção não fosse esta, suas ações contribuíram indiretamente para um nível de gestão pela liderança do Esquadrão que preservaria a capacidade operacional futura da organização. A utilidade dessa medida foi confirmada depois quando o esquadrão se desdobrou com pouca antecedência, em dezembro de 2010, para prover socorro em situação de calamidade no Oceano Índico. A Unidade recebeu uma condecoração pela sua resposta inicial rápida e pelo desempenho durante a operação.

Os comportamentos exibidos por Stolz durante todo o seu comando não podem ser interpretados erroneamente — eram inegavelmente nocivos. O impacto que tinham na organização, contudo, se desviavam dos resultados tradicionalmente antecipados da liderança nociva. Seus subordinados imediatos na cadeia de comando cresceram profissional e pessoalmente com respeito ao seu estilo de liderança. O Esquadrão de Apoio Operacional teve sucesso apesar da liderança nociva empregada por Stolz e como resultado direto dela.

## As Circunstâncias Contingenciais São Essenciais

O êxito da liderança nociva em melhorar o desempenho organizacional depende de vários fatores. O contexto situacional é essencial ao analisar-se um caso isolado, e o caso do 12º Regimento de Engenharia não é diferente. Primeiro, a continuidade do estado-maior teve um papel importante. Os indivíduos em posições-chave tinham familiaridade com a organização e, portanto, puderam compensar a falta de orientação de Stolz ao depender de um nível relativo de experiência anterior. Como uma extensão disso, a familiaridade

interpessoal do estado-maior subordinado a Stolz estabeleceu as condições para o grupo se unir como uma equipe. Esses indivíduos possuíam uma ética de trabalho compartilhada e estavam predispostos à colaboração e à cooperação. Se os comandantes subalternos não tivessem essa ética ou se tivessem compartilhado a visão mundial ambiciosa de Stolz, seria menos provável que a equipe de comando teria funcionado tão bem. Finalmente, o ambiente existente do Esquadrão de Apoio Operacional sustentava uma forte cultura de profissionalismo e de alto desempenho que garantiram que os integrantes do Esquadrão permanecessem concentrados no desempenho efetivo dos seus trabalhos, mesmo em face da liderança deficiente. No contexto situacional do Esquadrão de Apoio Operacional faltavam tanto os subordinados suscetíveis, quanto os ambientes conducentes necessários para realmente capacitar Stolz a fazer um impacto no Esquadrão como um líder destrutivo, de acordo com a teoria do “Triângulo Nocivo” de Padilla et al<sup>8</sup>.

## A Liderança Nociva Tem um Lugar nas Forças Armadas?

O estudo de caso do 12º Regimento de Engenharia salienta uma situação em que uma organização e os seus integrantes se beneficiaram da liderança nociva. No entanto, ao inferir que há um lugar nas Forças Armadas para a liderança nociva é perder o foco do objetivo. A liderança nociva não é um estilo de liderança efetivo para a gestão de subordinados, e ela pode frequentemente produzir resultados desastrosos. É ingênuo presumir que todos os líderes irão reconhecer os elementos da liderança nociva e evitar conscientemente a sua aplicação. Alguns líderes não reconhecem as características nos seus próprios comportamentos, pois alguns as confundem com outras características desejáveis da liderança e os mais perigosos as reconhecem, mas simplesmente não se importam que exibam a liderança nociva.

## Conclusão

O argumento principal deste artigo é que quando deparado com a liderança nociva, é possível preservar a organização e os seus indivíduos, e emergir mais forte.

Depois de considerar as circunstâncias no Esquadrão de Apoio Operacional que fizeram o crescimento da Unidade possível, a liderança nociva de

Stolz não pode ser desconsiderada como a força motivadora que estimulou um nível de cooperação não previamente exigida da equipe de comando. Sua abordagem não propositada forçou com que os seus

subordinados se desenvolvessem profissionalmente, e sua prática de designar deveres excessivos fomentava indiretamente um sentido de gestão nos subordinados que aprimorava a capacidade operacional. ■

*O Maj Kane Wright, do Exército Australiano, é oficial de operações e de planejamento da 17ª Brigada australiana. No momento de elaboração deste artigo, era estudante no Art of War Scholars Program no Command and General Staff College (CGSC), Forte Leavenworth, Kansas. Formou-se na primeira posição da turma 14-02 no CGSC e foi agraciado com o Arter-Doniphan Award pelas suas realizações acadêmicas. É bacharel pela University of New South Wales e mestre em Administração de Empresas pela Deakin University. Suas designações anteriores incluem posições de comando e estado-maior nas brigadas de infantaria ligeira e mecanizada e um posto no quadro docente do Royal Military College–Duntroon. Serviu, ainda, na Indonésia, Timor Leste e no Afeganistão.*

## Referências

**Epígrafe.** Frank Owen, "General Bill Slim", *Phoenix, The South East Asia Command Magazine*, 1945. Discurso aos oficiais da 11ª Divisão Leste Africana na planície de Imphal, 1944. O comentário demonstra que um líder efetivo precisa, acima de tudo, exibir preocupação pelo bem-estar dos seus soldados. Sem maior análise, um subordinado ingênuo de Slim talvez tenha incorretamente associado esses comentários com as características de um líder nocivo; no entanto, o aviso severo de Slim aos seus oficiais em relação a sua responsabilidade para tomar conta dos seus soldados mostra fundamentalmente o oposto.

1. Dick Winters e Herbert Sobel eram oficiais na Companhia E, 2º Batalhão, 506º Regimento de Infantaria Paraquedista, 101ª Divisão Aeroterrestre, popularizada na minissérie da HBO *Band of Brothers*. Sobel era um disciplinador rígido, muito malvisto pelos seus subordinados, enquanto Winters estava muito apreciado e altamente respeitado. Sam Damon e Courtney Massengale são personagens fictícias do romance *Once an Eagle* "Uma Vez Uma Águia". Damon é retratado como um soldado veneroso, enquanto Massengale é corrupto, ambicioso e enganador.

2. REED, George E. e OLSEN, Richard A. "Toxic leadership: Part Deux", *Military Review* (November-December 2010): p. 58.

3. Walter F. Ulmer Jr., "Toxic Leadership: What Are We Talking About?" *Army* (June 2012): p. 50.

4. Army Doctrine Publication 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 10 September 2012), p. 3.

5. George E. Reed, "Toxic Leadership", *Military Review* (Jul-August 2004): p. 67-68 (Publicado na Edição Brasileira da *Military Review* sob o título "Liderança Nociva", Mar-Abr de 2005).

6. Para fins comparativos, um regimento de engenharia do Exército Australiano é equivalente em tamanho e organização a um batalhão de engenharia do Exército dos EUA. O esquadrão de apoio operacional dentro dessa organização é aproximadamente equivalente, em tamanho e capacidade, a uma companhia de apoio avançado e contém todas as capacidades logísticas orgânicas necessárias para apoiar e sustentar o batalhão de engenharia. Para fins de privacidade, as designações de Unidade, datas e nomes foram mudados. Todos os outros detalhes e incidentes descritos permanecem fatuais.

7. Joe Doty e Jeff Fenlason, "Narcissism and Toxic Leaders", *Military Review* (January-February 2013): p. 55.

8. Art Padilla, Robert Hogan e Robert B. Kaiser, "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments", *The Leadership Quarterly* 18 (2007): p. 180. Nesse artigo, os autores argumentam que os líderes destrutivos precisam ser capacitados por outros fatores para terem um significativo impacto prejudicial na organização, a qual pertencem. O primeiro é possuir subordinados suscetíveis, na forma de conformistas, que possuem necessidades insatisfeitas ou baixa maturidade, ou colaboradores, que possuem valores negativos, ambição ou vistas do mundo parecidas com o líder. O segundo é atuar dentro de ambientes conducentes, caracterizados pela instabilidade, valores culturais e uma falta de separação de poderes.