

As Lições Práticas Aprendidas para Lidar com Líderes Nocivos e Chefes Incompetentes

James W. Shufelt Jr.

Clinton O. Longenecker, PhD



O Exército dos EUA e muitas empresas norte-americanas compartilham um problema comum. Apesar de décadas de atenção e pesquisa, a presença de líderes nocivos ou chefes incompetentes — pessoas com comportamentos de liderança indesejáveis e contraproducentes — continua

a ter um significativo impacto negativo sobre o desempenho individual e organizacional. Vários estudos e artigos militares ao longo das últimas três décadas identificaram isso como um problema e relataram seus efeitos negativos, e pesquisas de opinião do Exército dos EUA documentam que isso permanece um problema.

Estudos semelhantes em locais de trabalho civis mostram dados notavelmente semelhantes.

Independentemente de onde ocorre, os efeitos de curto e longo prazo dessas formas de comportamento de liderança têm efeitos destrutivos e potencialmente desastrosos em uma infinidade de indicadores de desempenho individual e organizacional. Grande parte da resposta das Forças Armadas tem se concentrado nos métodos institucionais para ajudar a identificar, educar e, se justificado, remover líderes que exibem esses tipos de comportamento de má liderança. Pouco, contudo, tem sido feito para focar e melhor compreender os indivíduos submetidos ou vítimas desse tipo de comportamento e prover conselhos práticos e imediatos sobre como melhor controlar essas difíceis situações.

Acreditamos que há lições úteis do meio civil que podem ajudar o pessoal do Exército dos EUA em seus esforços para manter sua eficácia enquanto lidam com um líder ineficaz e/ou nocivo. Ainda, acreditamos que o Exército pode, na realidade, possuir algumas vantagens nesses tipos de situações que podem ajudar a minimizar o impacto negativo de líderes nocivos, incluindo doutrina padrão de liderança, ferramentas úteis de avaliação de liderança e múltiplos métodos de denúncia.

O Exército dos EUA rejeita, veementemente, a liderança nociva em suas muitas formas e tem dedicado uma grande quantidade de tempo e esforço para definir e documentar esse fenômeno de liderança destrutiva. Os atuais manuais de liderança do Exército definem explicitamente e discutem a liderança nociva em numerosos documentos. A Publicação Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança no Exército* (ADP 6-22, *Army Leadership*), descreve a liderança nociva e seu impacto negativo sobre organizações de forma bem detalhada:

A liderança nociva é uma combinação de atitudes, motivações e comportamentos egocêntricos que afetam adversamente os subordinados, a organização e o desempenho da missão. ... os líderes nocivos usam continuamente comportamentos disfuncionais para dissimular, intimidar, coagir ou injustamente punir outros para conseguir o que eles querem para si mesmos¹.

A doutrina fundamental do Exército sobre a liderança, o regulamento *As Políticas de Liderança e a Profissão Militar* (AR 600-100, *Army Profession and Leadership Policy*), descreve mais sobre a liderança nociva,

explicando que os “comportamentos contraproducentes precisam ser recorrentes e ter um impacto pernicioso no desempenho da organização ou no bem-estar dos subordinados”². Ainda, indica a responsabilidade do indivíduo de avaliar seu próprio comportamento por meio de programas de autoavaliação, bem como a necessidade de que todos os comandantes aconselhem seus subordinados para evitar ou corrigir a liderança contraproducente. Esse regulamento identifica cinco estilos de liderança destrutivos que, se não mudados, podem resultar na remoção do indivíduo problemático da função de comando e, possivelmente, da profissão militar: o gerente incompetente; o não participante afável; a pessoa motivada de alto desempenho, porém insensível; o agressor nocivo e egocêntrico; e o criminoso³. Além disso, a publicação doutrinária complementar Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército* (ADRP 6-22, *Army Leadership*) discute os impactos potenciais da liderança nociva com ainda mais detalhe, observando que “líderes considerados como abusivos ou nocivos ... possuem índices mais elevados de maus-tratos e de má conduta nas suas unidades”⁴.

Como pode ser visto nessa breve análise da doutrina do Exército, os comportamentos da liderança nociva estão bem definidos pela organização. Em 2010, o Exército começou a acompanhar “comportamentos de liderança contraproducentes” por meio da pesquisa de opinião anual Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL)⁵. Esses comportamentos têm permanecido em níveis estáveis durante os cinco anos que têm sido monitorados por esse instrumento.

A doutrina atual sobre liderança do Exército entende bem a existência do impacto negativo da liderança nociva nos subordinados: “O uso prolongado de liderança negativa para influenciar subordinados mina a determinação, iniciativa e potencial e destrói a moral da unidade”⁶. Isso é reforçado pelo relatório CASAL, de 2014, que observa que embora os incidentes de comportamentos de liderança contraproducentes sejam relativamente pouco frequentes e tendem a ocorrer nos níveis de subordinação mais baixos, o impacto desses comportamentos pode ser significativo em muitas áreas diferentes, incluindo a motivação dos subordinados, qualidade de trabalho, comprometimento e moral. Os líderes que exibem esses comportamentos são “considerados como ineficazes na construção de confiança e no exercício do Comando de Missão”⁷. Dito isto, a doutrina do Exército

não se concentra muito no que aqueles indivíduos submetidos à liderança nociva devem fazer, além de denunciar, por meio dos canais disponíveis, os comportamentos especialmente inaceitáveis perpetuados pelos seus chefes.

Algumas soluções possíveis disponíveis para os subordinados relacionadas ao assunto de liderança nociva

deste artigo busca melhorar essa situação. Uma pesquisa recente sobre locais de trabalho civis conduzida por um dos autores deste artigo é discutida em termos de conceitos e de emprego imediato para aqueles servidores que buscam mecanismos de enfrentamento para interagir com a má liderança no contexto militar.



“ O uso prolongado de liderança negativa para influenciar os subordinados mina a determinação, a iniciativa e o potencial deles e destrói a moral da unidade.



são abordadas no Relatório Técnico 2011-3 do Centro de Liderança do Exército (Center for Army Leadership [CAL] Technical Report 2011-3), que apresenta as conclusões baseadas nos relatórios do CASAL, de 2009 e 2011, bem como em outras pesquisas de opinião relacionadas e literatura sobre a liderança nociva⁸. O documento do CAL recomenda que subordinados tomem uma variedade de ações individuais, incluindo tirar proveito das ferramentas de avaliação de 360 graus e de outros mecanismos para aprimorar a resiliência individual, aumentar a sensibilidade positiva individual e utilizar comportamentos de adulação⁹.

A melhoria da sensibilidade positiva individual, uma das áreas de ação recomendadas no relatório do CAL, é baseada em conclusões de pesquisas que indicam que os subordinados que possuíam uma reflexão positiva de seu próprio bem-estar, emoções e engajamento pessoal “reportaram menores efeitos negativos provocados por uma supervisão abusiva”¹⁰. A última área, a utilização de comportamentos de adulação baseada na ideia de agradecer ao chefe — tornando-se menos ameaçador e mais agradável —, pode servir para desviar a atenção do chefe para outros indivíduos e, assim, reduzir o estresse no subordinado alvo¹¹.

Todas essas ações visam ajudar o subordinado a melhor lidar com a situação adversa, reduzir sua vulnerabilidade ao líder nocivo e mantê-lo concentrado na missão. As bases teóricas das recomendações no relatório do CAL são sólidas; porém, as recomendações tendem a ser ideias gerais, em vez de uma análise mais detalhada sobre como subordinados podem desenvolver um conjunto de técnicas de comunicação para empregar durante interações com um chefe nocivo ou mau. A próxima seção

A Liderança Nociva no Mundo Civil e as Lições Aprendidas

Técnicas semelhantes de liderança negativa podem ocorrer no mundo empresarial, onde a pressão constante para produzir mais, com mais rapidez e menos custo, frequentemente compele chefes a exercer pressão excessiva e negativa nos seus subordinados para trabalhar mais arduamente, com consequências negativas e, frequentemente, imprevisíveis, para ambos os indivíduos e as organizações. Ao longo de mais de duas décadas, um dos autores deste artigo, o Professor Clinton Longenecker, tem estado ativamente engajado em um programa contínuo de pesquisa para melhor entender por que líderes fracassam, as consequências desses fracassos e o que pessoas precisam fazer quando são subordinadas a um líder nocivo e ineficaz. Essa pesquisa descobriu que as relações de trabalho ruins com chefes tinham um efeito danoso na motivação, vontade de chegar ao trabalho, engajamento e produtividade do subordinado, e quando não resolvido, prejudicava o êxito na carreira do empregado, a longo prazo¹².

Esses resultados consistentes provocaram um estudo complementar para melhor entender o que empregados individualmente podem, e devem, fazer para melhor lidar com chefes que continuamente exibem comportamentos de liderança nociva. Nesse estudo, grupos de discussão estruturados com uma amostra representativa de mais de 300 líderes empresariais foram solicitados a responder à pergunta: “Com base em sua experiência, quais são consideradas as melhores e mais importantes práticas para criar uma relação de trabalho eficaz com seu chefe?”¹³.

Os participantes responderam a essa pergunta individualmente e, depois, foram designados a grupos de discussão de cinco pessoas para compartilhar suas conclusões individuais, discutir a importância de cada uma e chegar a um consenso sobre o que o grupo considerava serem os fatores mais importantes, organizados em ordem de importância. Cada grupo de discussão foi pedido a identificar, no máximo, 10 fatores, que foram depois analisados por conteúdo para identificar a frequência e os pontos comuns entre todos os grupos. Onze conclusões surgiram dessa análise de dados¹⁴. Os seguintes parágrafos discutem essas conclusões principais e sua aplicabilidade aos militares e civis do Exército.

Resultado de Pesquisa #1: Os subordinados precisam aceitar o fato que não podem transformar seu chefe. Um forte consenso entre os participantes do grupo de discussão identificou uma verdade simples: é praticamente impossível para um subordinado transformar seu chefe. Essa observação não é fatalista, mas em vez disso, realista, na qual os participantes da pesquisa concordaram que subordinados precisam ajustar seus próprios comportamentos e adotar novos métodos para interagir e acomodar as falhas e as tendências de “liderança negativa” dos seus superiores.

A lição militar aprendida. Essa lição crítica — o subordinado precisa mudar, não o chefe — é bem aceita dentro do Exército porque reflete a realidade das relações de comando ou de supervisão, tanto por costume quanto por regulamentos. Uma vantagem apresentada pelo Exército é que pessoas são rotineiramente transferidas ou promovidas, levando a mudanças relativamente frequentes na relação chefe-subordinado. Para os civis do Exército, o fator de rotação de pessoal talvez seja menos viável, especialmente na situação onde o líder nocivo é também um civil. Enquanto esperam, as opções mais óbvias do subordinado militar são simples: evitar, desviar, encontrar um escudo ou simplesmente se submeter. Em linguagem militar, isso se chama adotar uma atitude de “engolir o sapo e seguir em frente”, facilitada pelo desenvolvimento de resistência — ou seja, aumentando a tolerância pessoal para esse estilo de liderança.

Se a situação for realmente inaceitável, uma denúncia é o próximo passo lógico. E se uma denúncia não é capaz de melhorar a situação, civis no mundo empresarial ou no serviço governamental sempre têm a opção de simplesmente sair da organização e buscar emprego

em outro local. O Resultado #11 discutirá as opções disponíveis para civis e militares que se encontram nessas situações.

Resultado de Pesquisa #2: Colocar-se no lugar do seu chefe. A grande maioria dos participantes do estudo concorda que é imperativo que eles saibam e entendam as metas de desempenho do seu chefe e o que sua organização precisa e espera que seu chefe realize. É importante entender os desafios e pressões que o chefe encara e como esses fatores podem potencialmente impactar os subordinados e os colegas de trabalho de maneiras poderosas e dinâmicas. Quando é evidente que um chefe tem metas excessivamente agressivas, acúmulo de requerimentos, deficiências de recursos, cronogramas irrealistas ou talvez até seu próprio chefe nocivo, isso pode fazer com que o subordinado esteja mais empático e o coloque em uma posição melhor para oferecer ajuda. A obtenção desse entendimento exige inteligência emocional e maior conhecimento da situação por parte do subordinado. Esse conhecimento pode ser muito útil em ajudar a desenvolver um plano de ação que capacita o subordinado a trabalhar melhor com seu superior.

A lição militar aprendida. Em muitas organizações do Exército, chefes rotineiramente fornecem uma cópia do aconselhamento formal periódico à pessoa sob avaliação, tanto como um modelo como para ajudar

James W. Shufelt Jr.

é professor associado de Desenvolvimento de Liderança Superior no Centro de Liderança Estratégica do U.S. Army War College. É graduado da Academia Militar dos EUA, do U.S. Army Command and General Staff College, da Escola de Estudos Militares Avançados e do Army War College. Serve atualmente como o Diretor do Curso de Líderes Designados, que prepara recém-selecionados sergeants major do Exército para seus postos iniciais em unidades como líderes e conselheiros superiores para os praças.

Clinton O. Longenecker

é professor universitário de distinção e o Diretor do Centro de Liderança e Excelência Organizacional no College of Business and Innovation da University of Toledo, onde tem ensinado por mais de 30 anos. Possui o doutorado em Administração pela Pennsylvania State University. É consultor ativo de administração, educador, autor e orientador executivo, cujos clientes incluem uma gama de empresas da Fortune 500 e de organizações empreendedoras.

todos a entender suas tarefas e responsabilidades para o período de avaliação vigente. Quanto melhor um subordinado entender os deveres e responsabilidades do seu chefe, maior será a probabilidade de que os esforços do subordinado ajudarão diretamente o chefe a atingir suas metas e reduzir, esperançosamente, os fatores estressantes e os aspectos que talvez desencadeiem comportamentos de um chefe opressor. É imperativo que pessoas busquem, de forma proativa, qualquer e toda a informação que lhes ajude a melhor compreender os papéis, metas e responsabilidades do seu subordinado para criar esse entendimento.

Resultado de Pesquisa #3: Ficar em sintonia com seu chefe. Os participantes do estudo deixaram claro que uma vez que sabiam as responsabilidades do seu chefe, era *seu* dever ficar em sintonia com ele e identificar os resultados que precisavam ser atingidos. Quando chefes estão extremamente ocupados, não é incomum encontrar uma “lacuna” entre as expectativas de desempenho e as prioridades entre o chefe e o subordinado. Essa situação de “lacuna” pode ser enfrentada ao garantir que os empregados aproveitem cada oportunidade para analisar e entender suas responsabilidades com seu chefe. Embora as sessões de planejamento de desempenho sejam importantes, estabelecer o hábito regular de criar uma lista dos trabalhos em execução, bem como dos resultados desejados, para compartilhar com o chefe ajuda a mitigar lacunas. Isso deve ser analisado com o chefe para garantir que as tarefas e as ações estejam alinhadas, e que os esforços do subordinado contribuam ao êxito do chefe e ajudem a assegurar que o chefe entenda claramente esse vínculo. Em um lugar de trabalho mais dinâmico, existe uma maior necessidade desse alinhamento ocorrer de forma contínua.

A lição militar aprendida. O alinhamento apropriado de tarefas e responsabilidades entre o supervisor e o subordinado é lógico e coerente com a doutrina do Exército para encaixar a missão da organização e a intenção do comandante dentro daquelas do escalão superior. Os regulamentos do Exército requerem sessões de aconselhamento que se concentram diretamente nas expectativas do comandante e na execução pelo subordinado¹⁵. O desafio é garantir que essas sessões de aconselhamento obrigatórias realmente ocorram, e quando ocorram, sejam executadas de acordo com os padrões e sejam

documentadas com precisão e, quando apropriado, sejam distribuídas a outros líderes que precisam conhecer essa informação.

Resultado de Pesquisa #4: Trabalhar arduamente e entender os pontos fortes e fracos do seu chefe. Os participantes do grupo de discussão deixaram claro que empregados e seus superiores estão vinculados, queiram ou não. Então, é realmente importante para os subordinados prestar muita atenção aos hábitos de trabalho, estilo de liderança e como seu superior opera diariamente. Algumas perguntas investigativas incluem:

- O que motiva seu chefe?
- Quais são suas afinidades e divergências?
- Como é a inteligência emocional do chefe?
- O chefe possui alguns hábitos esquisitos ou idiosincrasias que precisam ser levados em consideração ao trabalhar com ele?
- Que coisas irritam o chefe?

A posse dessas informações deve colocar o subordinado em uma melhor posição para empregar sua própria inteligência emocional para encontrar maneiras mais efetivas de comunicar e interagir diariamente com o chefe. Não há um substituto para descobrir e entender as coisas que irritam e motivam o chefe. A falta de conhecer e entender o chefe nesse aspecto coloca o empregado em desvantagem no desenvolvimento de estratégias que permitirão que o subordinado se oriente aos pontos fortes do chefe e, ao mesmo tempo, lide com suas deficiências.

A lição militar aprendida. O emprego militar dessa conclusão é simples — militares e civis do Exército devem sempre executar algum tipo de coleta de informações estruturada e um processo de análise dos seus supervisores, semelhante ao processo de preparação de Inteligência do campo de batalha, especialmente quando enfrentando um novo chefe¹⁶. Ninguém sugere que cada militar ou civil do governo precisa ser um psicanalista ou psicólogo. Em vez disso, eles precisam pesquisar e, pelo menos, tentar melhor entender os antecedentes, hábitos e características pessoais do seu chefe e como ele prefere acessar e processar informações.

Em muitas maneiras, isso é razoavelmente fácil no Exército — as biografias dos chefes são relativamente disponíveis, especialmente para os chefes de alto escalão, e as redes de comunicações informais entre organizações geralmente podem prover muita informação

adicional sobre como o novo chefe age e o que faz com que ele se sinta satisfeito e, por outro lado, o que faz o contrário. Os assessores principais que trabalham para chefes com um histórico de comportamentos de má liderança têm uma responsabilidade crítica para ajudar outros na organização a melhor entender a personalidade, as expectativas e os métodos de comunicação

plano de ação, para melhorar sua relação de trabalho, a qual o colocará em uma melhor posição para atingir os resultados desejados.

A lição militar aprendida. Para pessoal do Exército, isso é uma progressão lógica do Resultado #4 — uma vez que o subordinado determine como o chefe age, ele precisa tomar o próximo passo e usar



O objetivo é ser o subordinado que recebe as tarefas difíceis, missões urgentes e requisitos altamente visíveis, mesmo se o chefe exibe características de liderança que podem ser consideradas nocivas.



desejados do chefe para melhor adaptar maneiras para que todos os integrantes da equipe possam estabelecer e manter relações de trabalho eficazes com o chefe.

Resultado de Pesquisa #5: Avaliar continuamente a qualidade geral da sua relação atual com seu chefe e conduzir uma análise anual dos Pontos Fortes, Deficiências, Oportunidades e Ameaças
Esta conclusão esclarece que é importante que seja uma prática mensal ou trimestral analisar continuamente sua relação de trabalho com seu chefe.

Aqui estão algumas perguntas importantes para orientar essa avaliação:

- O que o chefe faz que ajuda a produtividade e o desempenho dos subordinados?
- O que o chefe faz que prejudica a capacidade do subordinado de atingir os resultados desejados?
- O que, especificamente, representa oportunidades que podem ser usadas para melhorar a qualidade geral da relação de trabalho entre o chefe e subordinado?
- Existem algumas ameaças específicas à relação de trabalho com o chefe que podem criar maior problemas?

As conclusões do grupo de discussão sugerem que pessoas geralmente são ágeis em avaliar suas relações de trabalho com seus colegas e subordinados, mas frequentemente deixam de reconhecer o valor em avaliar sua relação de trabalho com seu chefe. Dedicar tempo para entender o que funciona bem e o que precisa de refinamento é um importante passo tático para identificar as coisas que precisam ser feitas para melhor lidar com o chefe. Essa avaliação irá colocar o subordinado em uma posição melhor para desenvolver uma estratégia, ou

essa informação para desenvolver um plano para manter e melhorar a relação de trabalho. A execução de tal plano com base na avaliação dos próprios pontos fortes e fracos deve ser feita antes das sessões de aconselhamento. As recomendações devem ser um assunto abordado com o chefe de uma maneira judiciosa e cuidadosamente planejada. Em muitos casos, ajudar seu chefe a melhor entender e lidar com os pontos fortes e fracos de suas técnicas de liderança, especialmente como eles podem ser vistos por comandos superiores, pode beneficiar toda a organização.

Resultado de Pesquisa #6: Comunicar-se usando as regras do seu chefe. Os participantes do estudo concluíram que é criticamente importante para os empregados aprenderem como e quando devem se comunicar com seu chefe, para assegurar que ele esteja bem informado. A maioria dos chefes tem um estilo de comunicação preferido, considerando que, para alguns, só eles falam, outros escutam o tempo inteiro e outros preferem ler. Ainda, alguns preferem interações mais frequentes e mais breves, enquanto outro talvez prefiram interações menos frequentes, porém mais prolongadas.

Da mesma forma, a maioria dos chefes tem um canal de comunicação preferido. Pode ser reuniões de equipe, discussões pessoais, e-mail, visitas nas áreas de trabalho ou mesmo o telefone. O ponto importante é que você entenda como interagir proativamente com seu chefe de uma forma que ele prefira e que irá aumentar a probabilidade de interações eficazes. Você pode usar esse entendimento para demonstrar com mais êxito sua iniciativa ao assegurar que o chefe seja informado sobre o status de projetos, medidas

importantes de desempenho e informações que o colocam em uma melhor posição para tomar decisões.

Quando você exibe iniciativa e se esforça para assegurar que o chefe esteja informado, um subproduto natural será um aumento em comunicações bilaterais, que é quase sempre uma coisa muito boa! Embora existam exceções, geralmente não é uma coisa ruim ser suficientemente confiante em perguntar ao seu chefe, “Como vão as coisas com você?” ou “Como foi seu fim de semana?” ou recomendar um bom livro que você leu ou bons filmes que recentemente viu. O fomento de um aspecto pessoal apropriado nas comunicações com seu chefe pode normalizar as comunicações e fazer com que seja mais fácil conversar sobre assuntos importantes do trabalho.

A lição militar aprendida. O pessoal do Exército precisa adaptar suas discussões e interações à personalidade e ao estilo de comunicação preferido do seu chefe militar. Esse é um assunto chave que precisa ser resolvido no início de uma relação de trabalho: Qual é o método de comunicação desejado pelo chefe, com base no assunto discutido? Alguns talvez não queiram que as discussões tornem-se pessoais, acreditando que seja inapropriado ou não profissional, enquanto outros podem ver isso como uma maneira para desviar atenção da discussão de assuntos realmente importantes ou da resolução de assuntos críticos. Novamente, militares têm que usar os resultados da preparação de Inteligência do campo de batalha do seu comandante para descobrir como melhor abordá-lo e criar um ambiente e um método de comunicações que facilitem a discussão útil e positiva, em vez de incitar o chefe a responder de maneira contrária.

Resultado de Pesquisa #7: Ser proativo e manter-se alinhado. Uma prática importante identificada pelos participantes era ser proativo e conduzir sessões regulares de alinhamento com seu chefe para ficar atualizado e manter as linhas de comunicações abertas. As sessões regulares de alinhamento criam uma oportunidade para assegurar que o chefe continue a orientar e fornecer as informações que os subordinados precisam para ser eficazes. Uma das melhores coisas que se pode fazer para melhorar sua relação de trabalho com seu chefe é marcar reuniões regulares para discutir seu desempenho, no que está trabalhando e para solicitar a opinião dele. Muitos chefes não dedicam tempo para proporcionar *feedback* e orientar seus subordinados,

e muitos não se sentem confortáveis fazendo isso. A implementação bem-sucedida da prática de reuniões de alinhamento regulares com seu chefe, uma ou duas vezes por mês, pode fazer maravilhas para manter as linhas de comunicações abertas e normalizar discussões sobre desempenho.

A lição militar aprendida. Esta lição reforça a necessidade de sessões de aconselhamento marcadas regularmente com um chefe militar, por todo o período de avaliação, incluindo a documentação apropriada dos resultados do aconselhamento. Se o chefe não quer fazer isso, apesar de ser previsto, militares e civis devem documentar essa questão e fazer tentativas adicionais para marcar as sessões de aconselhamento requeridas. Os subordinados precisam expressar esses pedidos por sessões de aconselhamento sob o pretexto de melhor apoiar a missão e o desejo do chefe de ter êxito.

Resultado de Pesquisa #8: Estabelecer sua reputação e adquirir a prática de ser contido nas promessas e ultrapassar as expectativas. Os participantes do grupo de discussão discutiram continuamente a importância do desenvolvimento de sua reputação como uma pessoa que sabe como atingir os resultados desejados, da forma correta. É importante perguntar-se, “Pelo que sou conhecido no meu trabalho?” Você é conhecido como uma pessoa cooperativa no trabalho? Tem uma boa atitude? É um ótimo membro de equipe? É um bom comunicador? Tem um elevado nível de desempenho? Saber e compreender como pessoas no seu local de trabalho, incluindo seu chefe, avaliam você é uma parte importante no processo de administrar seu relacionamento com seu chefe.

Uma parte do estabelecimento de uma reputação bem-sucedida é adquirir a prática de ser contido nas promessas feitas e ultrapassar as expectativas. A maioria dos chefes aprecia quando seus subordinados excedem as expectativas, seja o cumprimento do prazo para um projeto importante, a resolução de um problema de cliente ou a consecução de uma meta importante. Você sabe exatamente o que seu chefe espera de você e tem implementado medidas para lidar com essas expectativas? Nosso sucesso de longo prazo na carreira depende do desenvolvimento de um histórico de atingir consistentemente os resultados desejados. Quando você cumpre com o que o seu chefe espera de uma forma constante, isso estabelece a sua reputação como uma pessoa na qual o seu chefe pode confiar.

A lição militar aprendida. O emprego militar dessa lição é simples: um militar ou civil do Exército precisa rapidamente desenvolver e manter uma reputação positiva como um subordinado que é capaz, competente, leal e confiável. O objetivo é ser o subordinado que recebe as tarefas difíceis, missões urgentes e requisitos altamente visíveis, mesmo se o chefe exibe características de liderança que podem ser consideradas nocivas. Sim, os cavalos dianteiros recebem sempre mais trabalho, mas isso é a natureza da profissão militar. A consecução dos resultados desejados para a missão, com oportunidade, pode ter um efeito poderoso na sua relação de trabalho e na sua influência com seu chefe ao mesmo tempo que cria oportunidades de promoção. De muitas formas, essa recomendação é contraintuitiva com um chefe nocivo; em vez de evitá-lo, deve buscar oportunidades para demonstrar seu valor.

Resultado de Pesquisa #9: Ser um solucionador de problemas. O grupo de discussão estabeleceu um argumento convincente da importância de ser um verdadeiro solucionador de problemas, não um criador de problemas, no seu local de trabalho. Eles deram um importante conselho: Nunca identifique um problema ou leve uma queixa ao seu chefe sem ter uma solução viável na mão sobre a qual tenha devidamente ponderado. Se não, será identificado como queixoso ou pessimista. A maioria de nossos chefes, diariamente, carregam um grande número de problemas e assuntos nos seus ombros. Não se surpreenda se não receber um caloroso acolhimento quando se aproximar do seu chefe com mais um problema ou assunto complicado.

Se houver um assunto que precisa levar à sua atenção, utilize seu conhecimento do *modus operandi* do seu chefe para decidir o melhor tempo e lugar para fazer isso. E, ao abordá-lo, assegure-se que você enquadre o assunto adequadamente para fazer que seja mais fácil para seu chefe entender o problema e por que é importante. Depois, use o tempo para oferecer suas opiniões ou suas soluções possíveis para o problema.

Realmente ajudará se você gastou algum tempo para escrever isso em um documento breve e conciso, porque sempre damos mais importância às coisas quando estão por escrito. Isso demonstra ao seu chefe que, qualquer que seja o caso, é um assunto sério, e que você tem investido tempo para iniciar o processo para a resolução dos problemas. Tipicamente, chefes preferem pessoas que lhes ajudam a cumprir

seu trabalho, então isso é uma maneira realmente importante para construir uma melhor relação com seu chefe.

A lição militar aprendida. A resolução efetiva de problemas é a tarefa central da profissão militar. Independentemente se um militar ou civil do Exército gosta de seu chefe ou se o chefe pessoalmente gosta, ou não, de um subordinado, uma forte reputação como um solucionador proativo e efetivo de problemas deve ajudá-lo a ficar em frente ao chefe e reduzir a oportunidade de comportamentos de liderança nociva. É sempre melhor apresentar, de forma proativa, possíveis soluções ao mesmo tempo que os problemas são comunicados ao chefe. Embora o chefe possa rejeitar os conselhos ou recomendações específicas do subordinado, as ações positivas do subordinado demonstram capacidade e determinação para melhorar a organização. Às vezes, isso pode até induzir que o subordinado conclua que o comportamento do chefe é o próprio problema que precisa ser resolvido naquele momento. A importância de se defender, quando justificado, é ressaltado por Michael Useem no seu livro *Leading Up* (“Como Guiar seu Chefe”, em tradução livre):

Por mais irado que seja seu chefe, por mais impiedosa que seja a mensagem, o bem-estar daqueles que dependem de você precisa ser de suma importância. Defender-se contra uma norma vingativa vinda de cima para baixo exige, às vezes, toda a liderança superior que possa angariar, mas quando o propósito é transcendente, o valor da sua intercessão se estende bem além de você¹⁷.

Resultado de Pesquisa #10: Sempre mostre respeito pelo seu chefe, mesmo se ele não merecer. Os participantes do estudo deixaram claro que quando subordinados trabalham para um mau chefe, é importante lembrar-se de que essa má relação não ocorre em um vácuo. Embora outras pessoas talvez não gostem do seu chefe, eles observam você e avaliam como você reage ao seu chefe. É de suma importância sempre mostrar respeito pelo seu chefe e não se engajar em boatos, recriminações, assassinio de caráter ou fazer que seu chefe parece mal pelas costas dele. Muitas pessoas no trabalho têm “vidas duplas” e têm “múltiplas personalidades” quando se trata dos seus chefes. Na cara do chefe são positivos, conformistas, obedientes, prestativos, flexíveis, colaborativos e, até, abertamente respeitosos.

Contudo, por trás dele, podem ser o oposto. Eles podem zombar, ridicularizar ou exibir desprezo e ressentimento aberto contra seu chefe.

Embora entendamos por que pessoas adotem esse comportamento, aqui há algumas advertências. Primeiro, essas coisas nunca ocorrem em um vácuo, já que outras pessoas observam e escutam. Quando notícias de um comportamento mal-educado chega ao chefe, isso pode ser uma catástrofe na carreira do traidor. Segundo, isso demonstra um exemplo terrível e pode ter um efeito desmoralizante em outras pessoas. Finalmente, isso causa, também, que outras pessoas imaginem o que você talvez diga sobre eles quando não estão presentes. Isso realmente prejudica o caráter da pessoa que faz as críticas. Há um princípio simples com respeito a isso: se não tiver algo bom para dizer sobre seu chefe, então provavelmente é melhor ficar com boca fechada.

ou seu trabalho começa a afetar sua saúde, talvez seja a hora para uma mudança. Ou, se seu chefe esteja trazendo para baixo o departamento inteiro devido ao seu mau comportamento e estilo de liderança ineficaz, talvez esteja na hora de tirar a poeira do velho currículo profissional, porque talvez coisas piores estejam a caminho. Ou, se você está consciente de que seu chefe está engajado em atividades inescrupulosas, duvidosas ou ilegais, talvez seja necessário denunciar a situação às autoridades apropriadas e se afastar da situação o mais rápido possível. É preciso utilizar seu melhor juízo, mas compreenda que é importante saber quando sair.

A lição militar aprendida. Essa é uma área onde a esfera militar é fundamentalmente diferente do mundo civil. Cada militar no Exército é um voluntário, servindo por um período específico de serviço. Embora um funcionário civil do Exército talvez tenha a capacidade de



Para a maioria dos subordinados, o empenho para melhorar a relação de trabalho com seu chefe é simplesmente uma boa ideia.



A lição militar aprendida. A eficácia do Exército é vinculada diretamente aos padrões de disciplina e profissionalismo em todas as ações. Os subordinados precisam respeitar a posição do seu chefe, mesmo se não podem respeitar a pessoa devido a suas ações ou comportamentos subjacentes. Não fazer isso prejudica a reputação própria e credibilidade e abre a porta para ações retaliatórias ou disciplinares. Além disso, os problemas de liderança do chefe nunca podem ser uma desculpa para um subordinado fazer menos do que o seu melhor desempenho pessoal nas tarefas recebidas. Essa é uma característica fundamental da profissão militar.

Resultado de Pesquisa #11: Saber quando é a hora de sair. A descoberta final do grupo de discussão volta à primeira descoberta: é importante lembrar que há realmente pouco que se possa fazer para transformar seu chefe. Então, se seu chefe é propenso a estados de espírito vacilantes, ou possui uma personalidade destrutiva, ou é abertamente desrespeitoso aos integrantes de equipe, talvez esteja na hora de sair. Ou, quando se sente estressado e não pode afastar-se ou se sente enjoado quando chega ao trabalho,

voluntariamente largar o trabalho em resposta a um líder nocivo, muitos poucos militares podem fazer isso, mesmo se satisfizerem os requisitos necessários para a reforma, pelo menos sem ter que sofrer repercussões disciplinares significativas. Uma mudança de emprego pode ser um desafio para civis do Exército, devido à rigidez dos processos de contratação, designação e promoção dos funcionários do governo. Por outro lado, o Exército possui, na realidade, algumas grandes vantagens, em comparação com a maioria das empresas civis. O Exército possui uma doutrina comum de liderança que explica claramente os métodos que são apropriados, bem como os que não são. Também tem sistemas comuns de avaliação e de seleção padrão que diretamente impactam na escolha de indivíduos para promoção e posições-chave de chefia. Uma variedade de outras ferramentas de avaliação, incluindo avaliações por colegas e autoavaliações, pode identificar indivíduos que exibem as características de líderes nocivos ou incompetentes. Além disso, quando subordinados no Exército têm líderes questionáveis, há uma multidão de sistemas de denúncia disponíveis que podem usar

para chamar atenção para o problema. Esses incluem a cadeia de comando existente, o inspetor geral, capelães, conselheiros de igualdade de oportunidades de emprego, conselheiros do Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Abuso Sexual e outros recursos organizacionais e comunitários.

A Implementação Proativa Beneficia Todos

Quando um subordinado enfrenta um líder nocivo, suas potenciais opções de resposta são muito mais do que apenas sofrer em silêncio ou demitir-se. As conclusões do grupo de discussão apresentadas neste artigo fornecem uma gama de respostas práticas possíveis que, individualmente ou em combinação, podem auxiliar a um subordinado civil ou militar quando deparar-se com o desafio de sofrer sob um chefe nocivo. A implementação proativa dessas lições importantes pode fazer a vida mais simples para militares e civis do Exército, colocando-os em uma melhor posição para atingir os

resultados desejados, que é a base de sucesso na carreira, tanto no mundo empresarial civil quanto no militar. Para a maioria dos subordinados, o empenho para melhorar a relação de trabalho com seu chefe é simplesmente uma boa ideia. Os subordinados precisam chefes efetivos e solidários para ser bem-sucedidos e os chefes precisam de subordinados responsivos e eficazes para ter êxito.

Tanto funcionários civis quanto militares precisam fazer com que seja uma prioridade avaliar suas relações de trabalho e desenvolver planos para que essas relações se tornem melhores, mais fortes e mais produtivas. Suas carreiras e o cumprimento da missão da organização dependem disso. Os profissionais militares orientados para resultados se beneficiam ao ponderar as ramificações dessa pesquisa e buscar áreas específicas de emprego que melhorarão a eficácia e a vitalidade das suas relações de trabalho com todos os chefes com quem servirão ao longo da sua carreira. ■

Referências

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 1 Aug. 2012), p. 3.
2. Army Regulation (AR) 600-100, *Army Profession and Leadership Policy* (Washington, DC: U.S. GPO, 5 Apr. 2017), parágrafo 1-11d(8).
3. *Ibid.*, p. 9.
4. Army Doctrine Reference Publication 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, 1 Aug. 2012), p. 3-6.
5. Ryan Riley et al., *2014 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Military Leader Findings*, Technical Report 2015-1 (Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership [CAL], 2015), p. 56.
6. ADP 6-22, *Army Leadership*, p. 3.
7. Riley et al., *2014 CASAL: Military Leader Findings*, p. 63.
8. John P. Steele, *Antecedents and Consequences of Toxic Leadership in the U.S. Army: A Two Year Review and Recommended Solutions*, Technical Report 2011-3 (Fort Leavenworth, KS: CAL, June 2011), p. 1.
9. *Ibid.*, p. 33.
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*, p. 33-34.
12. Clinton O. Longenecker and Laurence S. Fink, "Managing Your Boss in the 21st Century," *Industrial Management* 58, no. 3 (May/June 2016): p. 11.
13. *Ibid.*, p. 13-15.
14. *Ibid.*
15. A orientação sobre o aconselhamento obrigatório para militares e civis do Exército dos EUA é contida no AR 623-3, *Evaluation Reporting System* (Washington, DC: U.S. GPO, 4 Nov. 2015), e no AR 690-400, *Total Army Performance Evaluation System* (Washington, DC: U.S. GPO, 16 Oct. 1998), respectivamente. O AR 623-3 determina o aconselhamento inicial e subsequente entre os avaliadores e os militares avaliados como um componente do processo de avaliação anual. O AR 690-400 determina pelo menos três sessões anuais de aconselhamento para funcionários civis (avaliação inicial, média e final).
16. A preparação de Inteligência do campo de batalha/espaco de batalha é um processo militar estruturado para uma avaliação sistemática dos efeitos das características do ambiente operacional para missões específicas. As instruções detalhadas sobre esse processo são fornecidas na Army Training Publication 2-01.3, *Intelligence Preparation of the Battlefield/Battlespace* (Washington, DC: U.S. GPO, 10 Nov. 2014) [corresponde ao processo de integração terreno-condições meteorológicas-inimigo-considerações civis (PITCIC) da doutrina militar brasileira — N. do T.]. No contexto deste artigo, o emprego do termo preparação de Inteligência do campo de batalha/espaco de batalha é uma metáfora para um processo estruturado semelhante que funcionários devem usar para aprender tudo que podem sobre as características, competências, comportamentos e métodos preferidos de comunicação do seu chefe.
17. Michael Useem, *Leading Up: How to Lead Your Boss So You Both Win* (New York: Three Rivers Press, 2001), p. 262.