

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

JOSÉ FIRMEZA SIMÕES DOS REIS

A APLICABILIDADE DA AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA 360 GRAUS NA
MARINHA DO BRASIL E A IMPORTÂNCIA DOS COMANDANTES NO
ENSINO DE LIDERANÇA

Rio de Janeiro

2012

JOSÉ FIRMEZA SIMÕES DOS REIS

A APLICABILIDADE DA AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA 360 GRAUS NA
MARINHA DO BRASIL E A IMPORTÂNCIA DOS COMANDANTES NO
ENSINO DE LIDERANÇA

Monografia apresentada a Escola de Guerra Naval
como requisito parcial para a conclusão do Curso de
Política e Estratégia Marítimas em 2012.

Orientador: CMG (RM1) Archimedes Francisco
Delgado.

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2012

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa Ana Paula e meus filhos Guilherme e Giovana, que têm tido muita paciência comigo pelas minhas ausências por conta da minha atividade profissional. Eles percebem a importância que a Marinha tem na minha vida e, apesar de não gostarem das minhas faltas, são compreensivos, admiram meu trabalho e demonstram esse reconhecimento. Particularmente neste ano, em que realizo o Curso de Política e Estratégia Marítimas, aí incluída uma especialização em gestão internacional ministrada pela COPPEAD, minha família tem sido muito compreensiva comigo e isto é consequência do grande amor que permeia nosso relacionamento.

AGRADECIMENTO

Agradeço o apoio que me foi dado pelo meu orientador, Comandante Delgado. O conhecimento que detém tanto nas lides acadêmicas como no que diz respeito ao trato do assunto liderança, associados à sua extrema boa vontade e disponibilidade tornaram possível a elaboração deste trabalho com uma qualidade muito superior do que o que teria sem seu apoio. Suas observações sempre muito oportunas e embasadas fizeram com que detalhes importantes fossem considerados.

RESUMO

A avaliação de liderança 360 graus, ou *feedback* de múltiplas fontes, é um método extraordinário para o desenvolvimento de equipes e tem sido cada vez mais empregada em grandes empresas nos Estados Unidos da América. Esse tipo de avaliação tem sido pouco difundido na Marinha do Brasil tendo em vista a percepção de que sua realização afetaria a hierarquia e a disciplina, já que preconiza, entre outras práticas, a avaliação de superiores hierárquicos por subordinados. Com uma pesquisa que teve início em 2007, por ocasião do comando do autor deste trabalho no Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais, serão apresentadas as condições em que esse tipo de avaliação pode ser aplicada na Marinha, de forma não impositiva, em face da comprovação de resultados enganosos quando esse método foi imposto. Será apontada, também, a importância do comandante de atuar como vetor de divulgação desse método, bem como da doutrina de liderança da Marinha.

Palavras-chave: liderança, avaliação de liderança 360°, hierarquia, disciplina e comandante.

ABSTRACT

The 360 degree leadership assessment or feedback from multiple sources is an extraordinary method for developing teams and has been increasingly employed in large companies in the United States. This type of evaluation has been widely disseminated in the Brazilian Navy because of the perception that their implementation would affect the hierarchy and discipline, as it advocates, among other practices, superiors been evaluated by subordinates. With research that began in 2007, at the command of the author of this monograph in the Special Operations Battalion of Marines, will present the conditions under which this type of evaluation can be applied in the Navy, so as not imposing, in the face of proof of misleading results when this method was imposed. It will be pointed out the importance of the commander acting as a vector of dissemination of this method and the Navy leadership doctrine.

Keywords: leadership, 360 degrees leadership assessment, hierarchy, discipline and commander.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BtlOpEspFuzNav	Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais
CAAML	Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão
CIAA	Centro de Instrução Almirante Alexandrino
CIASC	Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo
CIAW	Centro de Instrução Almirante Wandelkolk
CIAAN	Centro de Instrução e Adestramento Aeronaval Almirante José Maria do Amaral Oliveira
CIAMA	Centro de Instrução e Adestramento Almirante Áttila Monteiro Aché
CM	Comandante da Marinha
ComCia	Comandante de Companhia
ComOpNav	Comando de Operações Navais
CPesFN	Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais
CGCFN	Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais
C-Esp	Curso de Especialização
C-PEM	Curso de Política e Estratégia Marítimas
CApMeCO	Curso de Aperfeiçoamento de Mergulhador de Combate para Oficiais
C-Esp-HabSG	Curso Especial de Habilitação a Sargento
DGMM	Diretoria-Geral de Material da Marinha
DGN	Diretoria-Geral de Navegação
DGPM	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
DPCvM	Diretoria do Pessoal Civil da Marinha
DPMM	Diretoria do Pessoal Militar da Marinha
EAMPE	Escola de Aprendizes-Marinheiros de Pernambuco
EAMSC	Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina
EAMES	Escola de Aprendizes-Marinheiros do Espírito Santo
EAMCE	Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará
EN	Escola Naval
EMA	Estado-Maior da Armada
EPFC-FN	Estágio de Preparação de Futuros Comandantes FN
EATCOM	Estágio de Atualização de Comandantes
EM	Estatuto dos Militares
FAO	Folha de Avaliação de Oficiais
FR-EAD	Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho
FFE	Força de Fuzileiros da Esquadra
FN	Fuzileiros Navais
LHL	Lista de Habilidades de Liderança
MB	Marinha do Brasil
OM	Organização Militar
ODG	Órgão de Direção-Geral
ODS	Órgão de Direção Setorial
ORCOM	Orientações do Comandante da Marinha
PCOM	Plano de Carreira de Oficiais da Marinha
PCPM	Plano de Carreira de Praças da Marinha
RH	Recursos Humanos
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
SEN	Sistema de Ensino Naval

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
2	O ENSINO DE LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL (MB)	16
2.1	A organização da Marinha do Brasil	16
2.2	A carreira de oficiais e praças na MB	17
2.2.1	Carreira de oficiais	17
2.2.2	Carreira de praças	17
2.3	O Sistema de Ensino Naval (SEN)	18
2.3.1	Cursos gerenciados pelo Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN).	19
2.3.2	Cursos gerenciados pela Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM)	20
2.3.3	Cursos supervisionados pelo Estado-Maior da Armada (EMA)	20
2.4	Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM)	22
2.5	Iniciativas importantes	24
2.5.1	Estudos de caso baseados em filmes	24
2.5.2	Criação da Escola de Liderança	25
2.5.3	Programa Comandante de Companhia	26
2.6	Considerações sobre o ensino de liderança na MB	27
3	A AVALIAÇÃO NA MB E A AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA 360°	29
3.1	As avaliações dos militares da MB	29
3.1.1	Avaliação de oficiais	30
3.1.2	Avaliação de praças	32
3.1.3	Considerações sobre as avaliações de oficiais e praças na MB	33
3.2	Avaliação de liderança 360°	34
3.2.1	Alguns conceitos e principais características	36

3.2.1.1	A importância da opinião dos subordinados	38
3.2.1.2	Os resultados da avaliação de liderança 360°	39
3.2.1.3	A importância do sigilo no trato das avaliações	40
3.3	Uma proposta apresentada por James Hunter	41
3.3.1	Passo 1 – Fundamentos – Determinação do padrão	42
3.3.2	Passo 2 – <i>Feedback</i> – Identificação das deficiências	42
3.3.3	Passo 3 – Atrito – Eliminação das deficiências e medição de resultados	43
3.4	Limitações da avaliação de liderança 360°	44
3.5	Considerações sobre a avaliação de liderança 360°	45
4	APLICABILIDADE DA AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA 360° NA MB....	47
4.1	Avaliação de liderança no Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais – Batalhão Tonelero	47
4.1.1	A semana de liderança	48
4.1.2	A avaliação de liderança propriamente dita	49
4.1.2.1	Aplicação dos questionários	49
4.1.2.2	Consolidação das respostas	50
4.1.2.3	Reuniões de aconselhamento	51
4.2	Hierarquia e disciplina. Óbice para a avaliação de liderança 360° na MB? ...	51
4.3	Considerações sobre a impressão dos oficiais que foram submetidos à avaliação de liderança 360°	55
4.3.1	Liderança no dia-a-dia das OM	56
4.3.2	Opinião sobre a avaliação de liderança 360°	57
4.3.3	Hierarquia e disciplina	57
4.3.4	Oportunidade de aprimorar comportamentos afetos à liderança	59
4.3.5	Disseminação e incentivo da aplicação da avaliação de liderança 360°	59

4.4	Considerações sobre a aplicabilidade da avaliação de liderança 360° na MB	60
5	A IMPORTÂNCIA DOS COMANDANTES NO ENSINO DE LIDERANÇA	62
5.1	Atribuições do Comandante previstas na Ordenança-Geral para o Serviço na Armada (OGSA)	62
5.2	Outras previsões legais afetas aos militares	66
5.3	Considerações sobre a importância dos comandantes no ensino de liderança	69
6	UMA PROPOSTA	71
6.1	Proposta de evento de liderança a ser conduzido pelos comandantes de OM	72
7	CONCLUSÃO	74
	REFERÊNCIAS	
	ANEXOS	
	APÊNDICES	

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma era de intensas e rápidas transformações causadas pela globalização associada ao que se pode chamar de revolução da informação. Com o advento da internet, com seus recursos praticamente inesgotáveis, um volume de informações sem medida é despejado nos cérebros da população mundial. Particularmente os jovens, que já nasceram com essa possibilidade de acesso à informação, têm que ser orientados no sentido de saberem filtrar e considerar as informações que são, efetivamente, importantes para suas vidas.

Quanto mais você é informado multiplamente sobre o inessencial, menos se sabe sobre si mesmo e mais você é controlado pela lógica do medo. É essa avalanche de informações que reduz nossa capacidade de discernir e entender a complexidade do mundo moderno e o que é realmente essencial (TRIGUEIRO, 2005, p. 29).

O que a liderança tem a ver com a globalização e a revolução da informação? A juventude militar, no que diz respeito à necessidade de ser orientada, não é diferente dos demais jovens da sociedade. Princípios e valores precisam ser internalizados para que os objetivos institucionais estejam sempre no foco principal dos militares da Marinha do Brasil (MB). A tarefa de inculcar em seus corações e mentes esses princípios e valores cabe a nós, oficiais mais antigos e mais experientes. Falar de liderança, adotar comportamentos e possuir atitudes que caracterizam líderes excepcionais é, portanto, papel de todos, mormente daqueles que estão em cargos de comando, direção e naqueles inerentes a alta administração naval.

Nesse contexto, há dois aspectos que devem ser considerados muito preocupantes. O primeiro deles diz respeito ao tempo demasiado longo em que o Brasil não participa de um conflito. A Guerra da Tríplice Aliança, a Grande Guerra e a 2ª Guerra Mundial (II GM) marcaram as últimas vezes em que o Estado brasileiro se mobilizou para um conflito. Se for considerado o último desses eventos, já se vão quase setenta anos do seu término. Charles de

Gaulle¹, em sua obra *O fio da espada*², produzida na década de 1930, quando era major do Exército francês, portanto entre as duas guerras mundiais, afirma:

Esta melancolia da corporação militar, fora dos períodos de grandes esforços, apenas configura o clássico. Existe no contraste entre a atividade ficta do exército do tempo de paz e o seu poder latente, algo de decepcionante que os interessados não podem deixar de sentir dor: “Tantas forças não aplicadas,..., tantos destinos e tanta esterilidade!”. Com mais forte razão, uma similar tristeza impregna a alma dos soldados nos anos que seguem às batalhas. (DE GAULLE, 2001, p. 23)

Embora ninguém mais do que os próprios militares anseiem por uma paz eterna, de acordo com De Gaulle, há uma tendência de esmorecimento da postura do militar em relação a sua preparação para o combate pela falta da visualização iminente de emprego do poder militar. Isto é grave, pois como afirma De Gaulle na mesma obra:

Qualquer direção que tome o mundo, ele não dispensará as armas. Sem força, realmente, poder-se-ia imaginar a vida? Que se impeça de nascer, que se esterilizem os espíritos. Que se gelem as almas, que se adormeçam as necessidades, então, sem dúvida, a força desaparecerá de um mundo imóvel. Do contrário, nada impedirá que ela permaneça indispensável. (DE GAULLE, 2001, p. 23)

Sobre a responsabilidade de tomar consciência sobre a atividade do militar, menciona De Gaulle:

Já é tempo de a elite militar retomar consciência do seu papel preeminente, de se concentrar sobre o seu objetivo que é simplesmente a guerra, de erguer a cabeça e olhar para os cimios. (DE GAULLE, 2001, p. 26)

Imersos nos afazeres do dia a dia, muitas vezes os militares da MB não param para pensar se as atividades desenvolvidas contribuirão de alguma forma para o aprestamento da Força. Em síntese, é essencial que sejamos lembrados com mais frequência de que a Marinha do Brasil existe para estar pronta para o combate. James Hunter³, em sua obra *Como*

¹ Charles de Gaulle foi general, político francês e um dos comandantes aliados na 2ª Guerra Mundial e um dos principais estadistas do pós-guerra. http://pensador.uol.com.br/autor/Charles_de_Gaulle/biografia/. Acesso realizado em 14 de abril de 2012.

² DE GAULLE, Charles. **O fio da espada**. Rio de Janeiro. Biblioteca do Exército Editora, 2001.

³ James C. Hunter é consultor-chefe da J. D. Associados, empresa de consultoria na área de recursos humanos e treinamento. É autor de **O Monge e o Executivo**, livro que teve mais de 700.000 cópias vendidas no Brasil, e **Como se tornar um líder servidor** (HUNTER, 2006).

se tornar um líder servidor⁴ afirma: “as pessoas devem ser lembradas com mais frequência do que precisam ser instruídas.” (HUNTER, 2006, p. 9).

O segundo aspecto preocupante está relacionado com a tecnicidade com que a MB vem se preocupando ao longo das últimas décadas. A evolução tecnológica acelerada também é consequência da globalização. Torna-se imperativo que acompanhem de perto essa evolução, de modo a que tais modernidades sejam implementadas em nossos sistemas, equipamentos, meios⁵ navais, aeronavais e de fuzileiros navais; entretanto, o desenvolvimento tecnológico, por si só, não prepara uma Força Armada para o conflito. É verdade que os existentes materiais tecnologicamente considerados no estado da arte⁶ têm importância muito grande no combate moderno, mas nada substitui o valor de uma equipe bem preparada, bem treinada e motivada para o cumprimento da missão.

Jarbas Passarinho, em seu livro *Liderança Militar*⁷, menciona a importância de nos voltarmos para o passado e verificar os fatos históricos militares para refletirmos com relação à importância da liderança:

..., meditamos sobre os exemplos da França, em 1914, e os Estados Unidos, em 1943. Ante os desastres iniciais da campanha de 14-18, o Supremo Comando exonerou de suas funções vários chefes militares, diretamente responsáveis pelas derrotas. Então surgiu na língua francesa um triste neologismo: “*limoger*”, derivado de Limoges, na retaguarda, para onde eram enviados os chefes sem comando.... Seriam todos incapazes, do ponto de vista técnico? Não! Alguns, e não poucos, mereciam pelos critérios de julgamento adotados na paz, ou por seus êxitos escolares ou administrativos, conceitos honrosos. A guerra provou que lhes faltava algo essencial para o exercício do comando em operações. Mais tarde, já em 1943, o General McNair – considerado um “*expert*” em liderança nos Estados Unidos – recebia um relatório do Cmt da 84ª DI americana, assim definindo seus oficiais: “*Jamais tivemos tão bons comandantes de companhia durante a guerra, mas eles têm suas faltas. São esplêndidos técnicos. E conhecem realmente sua técnica. Já são menos qualificados no emprego tático dos pequenos escalões. Contudo, como condutores de homens em massa – em liderança – sua ignorância é abismal. Os maiores e tenentes-coronéis são o mais fraco material humano em nosso exército. Seu desenvolvimento em comandantes satisfatórios é o maior problema da Divisão. Isto é particularmente verdade no campo da liderança.*” (PASSARINHO, 1987 p.19-20).

⁴ HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**, os princípios de liderança de O monge e o executivo. Rio de Janeiro. Editora Sextante, 2006.

⁵ Termo empregado na Marinha do Brasil para designar genericamente todo o material militar da Força.

⁶ Expressão empregada para designar material tecnologicamente atualizado.

⁷ PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança Militar**. Rio de Janeiro. Biblioteca do Exército Editora, 1987.

“Aí estão dois quadros semelhantes. Ambos provam que o preparo dos comandantes, se aceitável quanto ao duplo aspecto clássico, o técnico e o tático, ressentia-se de um terceiro fator essencial: a arte de dirigir homens no campo de batalha.” (PASSARINHO, 1987, p. 20).

Neste conflito entre a tecnicidade e capacidade de liderar, a Marinha, inequivocamente, tem valorizado muito o desempenho individual de seus militares.

Como exemplo emblemático de tal valorização, observa-se que todos conhecem quem são os chamados “zero um”⁸ de turma. Não obstante, o controverso efeito “zero um” permeia todos os cursos da MB, sejam eles de carreira ou não. Se em combate o que vale é o espírito de equipe, por que valorizar de forma exacerbada os destaques individuais nas atividades da MB? Não haveria a possibilidade e até a essencialidade de ser mais destacado o desempenho coletivo?

É inegável a importância da liderança em nossas vidas, particularmente quando tratamos deste assunto no meio militar. Em uma época em que o Brasil desponta como uma liderança regional com tendência e vontade de se tornar um líder global, com o desenvolvimento econômico e social verificado a cada estatística, é natural que mais recursos sejam aplicados em todos os setores, inclusive no militar. Esse investimento deve ser bem aproveitado, mas encarado com cautela para que a MB não volte suas vistas somente para o aprimoramento tecnológico da Força. Adquirir novos meios, modernizar outros, capacitar os homens e mulheres da Marinha para operá-los com efetividade, reestruturar a organização e a distribuição da MB pelo território nacional, tudo isso é muito importante, mas de pouco servirá se nossos comandantes não estiverem aptos a exercer o comando no campo de batalha, seja no mar ou em terra. O exercício pleno do comando não é possível sem liderança.

⁸ Termo empregado para designar os primeiros colocados das turmas de oficiais e praças formadas nos órgãos de formação, bem como os classificados em primeiro lugar nos diversos cursos ao longo da carreira.

“Não podemos mais correr o risco de improvisar chefes! Nem é aconselhável deixar que a técnica de direção de homens seja aprendida, paulatinamente, à custa de mais ou menos desastrosa experiência de erros acumulados.” (PASSARINHO, 1987, p.21).

Atualmente, o ensino de liderança na MB restringe-se ao que é ministrado nas organizações militares (OM) que fazem parte do Sistema de Ensino Naval (SEN), ao cumprimento das Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) e a iniciativas isoladas de alguns comandantes que entendem a importância do assunto. Parece pouco para a relevância da questão. Os militares da MB, em todos os escalões da Força, não têm o direito de achar que o Brasil não se envolverá em um conflito, nem podem aguardar a ocorrência desse fato para constatar o que França e Estados Unidos verificaram, respectivamente, na Grande Guerra e na II GM.

Este trabalho não tem a pretensão de se tornar referência da prática e do ensino de liderança na MB, tampouco se propõe a ser um mero trabalho acadêmico. O que será apresentado tem a finalidade prática de aprimorar o ensino de liderança na Marinha introduzindo a figura dos comandantes de OM nesse processo. Ninguém mais observado, criticado e elogiado em uma OM do que seu comandante. Se esse comandante for o vetor de disseminação dos conceitos, valores e princípios que norteiam o desenvolvimento de líderes na Marinha, a expectativa por um resultado positivo é muito grande. Com firme convicção, este autor afirma que a consequência será uma marinha mais bem preparada para cumprir sua missão constitucional, estando pronta para combater em defesa dos interesses Nacionais.

O trabalho será estruturado em sete capítulos, com seus conteúdos assim distribuídos: neste primeiro capítulo foi feita a introdução do trabalho. No capítulo 2 serão relacionados todos os cursos do SEN em que a disciplina liderança consta no currículo, bem como as respectivas cargas horárias. Serão apresentadas também algumas boas iniciativas levadas a efeito em OM de ensino tanto do setor DGPM quanto CGCFN. No capítulo 3 será

descrita a sistemática de avaliação de liderança 360°. Essa sistemática preconiza, entre outras coisas, a aplicação de questionário de autoavaliação a ser respondido pelos chefes e também de questionário por meio do qual os subordinados avaliam o comportamento dos respectivos chefes. No capítulo 4 será apresentada uma análise sobre a aplicabilidade da avaliação de liderança 360° na MB. No capítulo 5 será feita uma abordagem sobre a importância dos comandantes e a possibilidade que eles têm de exercer influência em seus subordinados. Nesse sentido, será focada a possibilidade que o comandante tem em desenvolver líderes subordinados na respectiva OM. No capítulo 6 será apresentada uma proposta de formato de evento de liderança a ser conduzido pelos comandantes durante os respectivos comandos. No capítulo 7 será apresentada a conclusão do trabalho.

É importante mencionar que ao final de cada capítulo serão feitas algumas considerações, a título de análise parcial, e relacionadas as conclusões atinentes a cada capítulo.

2 O ENSINO DE LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL (MB)

Neste capítulo será discorrido como está estruturado o ensino de liderança na Marinha. Para isto será feita uma breve explanação sobre a organização da MB, sobre a carreira de oficiais e praças e sobre o Sistema de Ensino Naval (SEN). Posteriormente será apresentado o detalhamento do ensino de liderança, identificando quais cursos e em quais OM é ministrada a disciplina liderança. Além disso, será explicado o que são as Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) e como o tema liderança tem sido abordado por esse documento. Serão, ainda, apresentadas iniciativas importantes conduzidas por duas OM do SEN que potencializam o aprendizado dos principais conceitos e boas práticas de liderança.

Ao final do capítulo, será feita uma análise sobre a carga horária de ensino de liderança em relação ao tempo de serviço que oficiais e praças da Marinha tem que cumprir até serem transferidos para a reserva.

2.1 A organização da Marinha do Brasil

A estrutura organizacional da MB encontra-se no Anexo. A mais alta autoridade da MB é o Comandante da Marinha (CM). Subordinado diretamente a ele está o Estado-Maior da Armada (EMA), que é o mais alto órgão de assessoramento do CM. O EMA é o Órgão de Direção-Geral (ODG), tendo em vista ser o coordenador das atividades dos Órgãos de Direção Setorial (ODS), em número de seis e subordinados ao CM. Todos os oficiais mais antigos de cada órgão mencionado acima são Almirante-de-Esquadra, mais alto posto na carreira de oficial da Marinha. Os ODS são: Comando de Operações Navais (ComOpNav), Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha (DGPM), Diretoria-Geral de Material da Marinha (DGMM), Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN), Secretaria-Geral da

Marinha (SGM) e Diretoria-Geral de Navegação (DGN). Atualmente está em curso a proposta de criação de mais um ODS, o de Ciência, Tecnologia e Inovação. Como pode ser observado pelo nome de cada ODS e pelas OM subordinadas a cada um (Anexo A), há especificidades que distinguem bem as respectivas atribuições e, por isso, a MB está estruturada dessa forma.

2.2 A carreira de oficiais e praças na MB

A Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, Estatuto dos Militares, regula a situação, obrigações, deveres, direitos e prerrogativas dos membros das Forças Armadas.

Para o estudo em questão é importante mencionar o que segue em relação a oficiais e praças.

2.2.1 Carreira dos oficiais

A carreira dos oficiais, de um modo geral, é desenvolvida do posto de segundo-tenente a capitão-de-mar-e-guerra, desde que cumpridos os requisitos estabelecidos no Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM), devendo o oficial permanecer no serviço ativo por, no mínimo, 30 anos, de acordo com o artigo 97 da lei 6.880/80, Estatuto dos Militares.

2.2.2 Carreira das praças

A carreira das praças, de um modo geral, é desenvolvida da graduação de marinheiro ou soldado fuzileiro naval (FN) a de suboficial, desde que cumpridos os requisitos estabelecidos no Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM). Pode, ainda, a praça galgar o oficialato, desde que atendidos determinados critérios previstos no PCPM. De qualquer

maneira, o militar que iniciou a carreira como praça deve, assim como o oficial, permanecer no serviço ativo por 30 anos, também de acordo com o artigo 97 da lei 6.880/80, Estatuto dos Militares.

2.3 O Sistema de Ensino Naval (SEN)

Conforme consta da DGPM 101 – Normas para cursos e estágios na Marinha do Brasil, o Ensino na Marinha possui características próprias e obedece a um processo contínuo e progressivo de educação, constantemente aprimorado e atualizado, estendendo-se desde a formação inicial até os níveis mais elevados de qualificação, visando a prover o conhecimento básico, profissional e militar-naval necessário ao cumprimento da missão constitucional da Marinha.

O SEN destina-se a capacitar o pessoal militar e civil para o desempenho, na paz e na guerra, dos cargos e funções previstos na organização da MB, estando organizado segundo os níveis, modalidades e ensino definidos nas diretrizes e bases da educação nacional, dispondo de cursos e estágios de finalidades específicas, conduzidos por estabelecimentos de ensino.

O Anexo B apresenta um esquema onde o SEN é representado, com todas as OM que o compõem, bem como as finalidades dos cursos ministrados em cada uma.

Observa-se que há OM que fazem parte do SEN que são subordinadas à DGPM, ao CGCFN e ao ComOpNav; entretanto, todas devem seguir as orientações da DGPM, que possui, em sua organização, a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), que é o órgão central do SEN

De um modo geral, o SEN tem a finalidade de prover a capacitação técnica e militar dos recursos humanos que ingressam na MB, bem como o aperfeiçoamento e

especialização ao longo das respectivas carreiras, mantendo esses recursos humanos prontos para guarnecerem os meios da MB e serem empregados quando e onde for necessária a defesa dos interesses do Brasil.

Ainda sobre o SEN, cabe observar que o Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN) gerencia os cursos ministrados para os Fuzileiros Navais(FN), enquanto a DEnsM gerencia os cursos ministrados para os demais militares da MB.

2.3.1 Cursos gerenciados pelo Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN)

O CPesFN é responsável pela coordenação e gerenciamento dos cursos realizados nas seguintes OM: Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC), Centro de Instrução Almirante Milcíades Portela Alves (CIAMPA) e Centro de Educação Física Almirante Adalberto Nunes (CEFAN).

No que concerne ao ensino de liderança, os seguintes cursos, gerenciados pelo CPesFN, possuem, em sua grade curricular, a matéria em questão: Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CAOCFN), Curso de Especialização (C-Espc), Curso de Especialização de Educação Física (C-Espc-EP), Curso de Aperfeiçoamento (C-Ap), Curso Especial de Habilitação a Sargento (C-Esp-HabSG), Curso Especial de Habilitação a Suboficial (C-Esp-HabSO), Curso de Formação de Sargento Músico (C-FSG-MU) e Curso de Formação de Soldado Fuzileiro Naval (C-FSD-FN).

A realização dos cursos em tela ocorre nas OM e com as respectivas cargas horárias e métodos de ensino conforme consta no APÊNDICE A.

2.3.2 Cursos gerenciados pela DEnsM

A DEnsM é responsável pela coordenação e gerenciamento dos cursos realizados nas seguintes OM: Escola Naval (EN), Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão (CAAML), Centro de Instrução e Adestramento Almirante Áttila Monteiro Aché (CIAMA), Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW), Centro de Instrução e Adestramento Aeronaval Almirante José Maria do Amaral Oliveira (CIAAN), Centro de Instrução Almirante Alexandrino (CIAA), Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará (EAMCE), Escola de Aprendizes-Marinheiros de Pernambuco (EAMPE), Escola de Aprendizes-Marinheiros do Espírito Santo (EAMES) e Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina (EAMSC).

Com relação ao ensino de liderança, os seguintes cursos possuem, em sua grade curricular, a matéria em questão: Graduação de Oficiais da Escola Naval, Formação de Oficiais (CFO), Aperfeiçoamento de Mergulhador de Combate para Oficiais (CAMECO), Especial de Habilitação para promoção a Suboficial (C-EspHab-SO), Especial de Habilitação para Promoção a Sargento (C-EspHab-SG), Curso de Especialização(C-Esp), Curso de Formação de Cabos (C-F-CB), Formação de Marinheiros para a Ativa (C-F-MN) e Curso do Colégio Naval.

A realização dos cursos em tela ocorre nas OM e com as cargas horárias conforme consta no APÊNDICE B.

2.3.3 Cursos supervisionados pelo Estado-Maior da Armada (EMA)

Como pode ser verificado no ANEXO A, a Escola de Guerra Naval (EGN) é diretamente subordinada ao EMA que, como tal, exerce a supervisão dos cursos ministrados pela EGN.

Os cursos ministrados na EGN, conforme consta no Plano Diretor de Ensino dessa escola, são: Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (C-EMOI), Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS), Curso Superior (C-Sup) e Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM).

O quadro abaixo apresenta, de forma sucinta, o conteúdo do assunto liderança ministrado nos cursos da EGN.

CURSO	CARGA HORÁRIA DE LIDERANÇA	MÉTODO DE ENSINO	POSTO DOS OFICIAIS-ALUNOS
C-EMOI	30 h	À distância	Capitães-tenentes
	8 h	Estudo de caso e debate orientado	
C-EMOS	8 h	Estudo de caso e trabalho em grupo	Capitães-de-Corveta da Armada, Fuzileiros navais e Intendentes de Marinha
C-Sup	0 h	-	Capitães-de-Corveta e Capitães-de Fragata dos outros Corpos com exceção dos militares do Corpo de Saúde da Marinha
C-Sup Saúde	20 h	Aula expositiva e estudos de caso	Capitães-de-Corveta e Capitães-de Fragata do Corpo de Saúde da Marinha
C-PEM	0 h*		Capitães-de-Mar-e-Guerra da Armada, Fuzileiros Navais, Intendentes de Marinha, Médicos e Engenheiros Navais

*- no C-PEM há a disciplina de liderança estratégica internacional, no escopo do curso de especialização em gestão internacional.

Foi aprovado estudo para serem acrescidos 04 TA na carga horária no C-EMOS/2013, sendo efetuada uma atividade experimental em 2012, na modalidade de trabalho

em grupo.

Nesse contexto, este autor verifica que a MB efetivamente tem se preocupado em implementar cada vez mais o ensino de liderança nas OM que fazem parte do SEN.

A iniciativa da EGN em ampliar a carga horária da disciplina no C-EMOS com atividades práticas de trabalho de grupo se afigura como uma boa ação na medida em que, ao final do curso, os oficiais, em sua maioria, terão funções de estado-maior e imediato de OM onde poderão ter grande influência na condução de assuntos referentes ao tema.

Entretanto, no que concerne ao C-PEM, mesmo o curso tendo como foco questões afetas ao nível político e estratégico, este autor considera que a liderança, por sua importância em todos os níveis, não poderia deixar de ser abordada, seja com a técnica de estudos de caso ou com palestras de pessoas consideradas expoentes no assunto.

2.4 Orientações do Comandante da Marinha – ORCOM

Conforme pode ser visto na parte inicial das ORCOM 2012, esse é um documento único elaborado com subsídios do ODG e de todos os ODS. Constituem um documento de referência para o planejamento de curto prazo, previsto na fase básica da Sistemática de Planejamento de Alto Nível da Marinha.

As ORCOM têm o propósito de transmitir à Instituição as orientações do CM para o período de um ano, sendo elaboradas com base na determinação de necessidades de âmbito administrativo e com o assessoramento dos Órgãos de Direção-Geral e Setorial. Expressam o pensamento e a vontade política do CM, instituindo, dentro do planejamento estratégico de longo prazo, as prioridades para o exercício que se inicia. Desse modo, permitem à Alta Administração Naval formular e promover pequenos ajustes ou orientações pontuais ao planejamento de alto nível, de modo a aprimorar procedimentos e iniciativas que contribuam

objetivamente para o aprestamento da Força.

O documento é composto de duas partes: orientações gerais e orientações específicas. As Orientações Gerais apresentam, em termos amplos, o pensamento do CM em relação às posturas a serem adotadas diante da conjuntura atual, na busca por manter uma capacidade operacional e dissuasória da Força, compatível com suas atribuições constitucionais e legais; as Orientações Específicas tratam das ações prioritárias de curto prazo, a serem desenvolvidas no ano de sua expedição, adotando-se como princípio balizador a continuidade administrativa e a necessidade de estreita coordenação entre os diversos setores da Marinha.

As Orientações Específicas são divididas em seis áreas: administração; ciência, tecnologia e inovação; inteligência; material; operações; e pessoal.

A ORCOM P-7 Liderança tem sido expedida anualmente, desde 2007, com seu texto de acordo com o APÊNDICE C – Extrato das ORCOM de Liderança, de 2007 a 2012.

Desde aquele ano o assunto liderança tem constado nas ORCOM, o que demonstra a preocupação da alta administração naval com tema de tamanha relevância. Como pode ser visto no APÊNDICE C, desde 2007 há, no conteúdo das ORCOM, menção à importância da liderança como consta, por exemplo, na ORCOM P-7 de 2007: “[...] reconhecimento de ser a liderança um dos mais importantes instrumentos para o sucesso organizacional”. Além disso, constam determinações para a realização de eventos do tipo palestras, simpósios regionais, seminários etc.

No que concerne a palestras, há recomendação de serem realizadas com abordagem sobre valores tais como: ética, moral, civismo, tradições navais e outros.

Ainda nesse contexto, são sugeridas algumas boas práticas de liderança, quais sejam: culto ao exemplo, incentivar a delegação de autoridade e, em decorrência a iniciativa, manter os subordinados bem informados e realizar estudos de caso.

A ORCOM P-7 de 2009 determinou a criação de um Portal de Liderança que pudesse ser acessível para toda a MB, mediante acesso virtual, por meio do qual fosse possível acessar uma ampla bibliografia sobre o assunto. A determinação para a ampliação das possibilidades do Portal de Liderança, ocorrida em 2010, foi no sentido de que fosse criado um fórum de discussão sobre liderança, que teria a finalidade de promover a discussão entre instrutores, alunos, comandantes e seus subordinados.

Ainda no que se refere às ORCOM, desde 2011 há uma recomendação expressa de que Comandantes/Diretores e Imediatos/Vice-diretores compareçam aos eventos realizados em suas OM e nas respectivas áreas (Distritos Navais⁹) e participem deles.

2.5 Iniciativas importantes

Independente das ORCOM há algumas iniciativas, entre outras dignas de registro neste trabalho, tendo em vista suas abrangência e forma, que possibilitam uma abordagem simples, prática e, ao mesmo tempo, interessante sobre o assunto liderança.

Serão abordados os eventos que vêm sendo realizados pelo CIASC e pelo CIAA.

2.5.1 Estudos de caso baseados em filmes

O CIASC tem realizado, desde 2010, um grande evento de estudos de caso denominado “Simpósio de Liderança do CAOCFN”. Os alunos do CAOCFN, todos capitães-tenentes (FN), distribuídos em grupos de trabalho, recebem a tarefa de assistir a um filme (cada grupo) e analisá-lo à luz da doutrina de liderança da MB, observando e registrando as boas práticas de liderança, comparando-as com a doutrina em vigor sobre o tema. Após a

⁹ Administrativamente, o Território Nacional é dividido em nove Distritos Navais, todos comandados por almirantes (ANEXO C).

conclusão dessa fase do trabalho, devem preparar uma apresentação que ocorre no auditório da OM, para uma plateia composta dos alunos de todos os cursos em andamento no CIASC, tripulação¹⁰ da OM e convidados externos. Aproximadamente, 650 por dia tem sido a quantidade de pessoas na assistência, das quais cerca de 400 são alunos. Normalmente, o evento é realizado em dois dias, e em cada período de expediente desses dois dias há a exibição de um filme em cada tempo, seguida da apresentação dos alunos do CAOCFN e debates. O criterioso trabalho de escolha dos filmes faz com que esse evento seja rico em conteúdo. Dos filmes escolhidos até o ano passado, dois eram de temática militar, enquanto outros dois faziam uma abordagem de questões no meio civil.

Os filmes selecionados para o “Simpósio de Liderança do CAOCFN 2012”, que ocorreu de 21 a 23 de setembro deste ano foram: “Mestre dos Mares”, “Cartas de Iwo Jima” e “Band of Brothers”.

2.5.2 Criação da Escola de Liderança

Em 24 de maio de 2011, foi ativada a Escola de Liderança no CIASC, Foi concebida devendo atuar em estreita coordenação com a Diretoria de Ensino da Marinha, tendo como principais tarefas: conduzir o ensino de liderança para oficiais e praças fuzileiros navais, nos diversos cursos conduzidos pelo CIASC, e compor equipes móveis de instrução para, a pedido das OM interessadas, ministrar instrução complementar de liderança e promover o intercâmbio de conhecimentos com os demais setores da MB.

Entre outros eventos, já em 2011 foram realizadas três apresentações teatrais da peça “O Monge e o Executivo”; duas dessas exibições ocorreram no auditório do CIASC, sendo uma para a tripulação da OM e outra para o contingente de militares FN que estava na

¹⁰ Tripulação é como é chamado todo o efetivo de uma OM na Marinha do Brasil.

fase final de preparação para a Missão de Paz no Haiti. A terceira apresentação ocorreu na EN, cuja assistência era constituída de todo o Corpo de Aspirantes¹¹.

2.5.3 Programa Comandante de Companhia

O Programa Comandante de Companhia (ComCia), concebido e conduzido no CIAA, foi implementado em 2000, com o propósito de desenvolver um trabalho que tivesse a finalidade de aprimorar a capacitação dos comandantes de companhia daquela OM. Inicialmente, o programa era conduzido por meio de reuniões mensais coordenadas por pessoal especializado das áreas de pedagogia, psicologia e assistência integrada da OM.

Nesse contexto, desde 2006 há a realização de um simpósio anual de liderança, fazendo parte do Programa Comandante de Companhia. A partir de 2007, esse simpósio passou a contar com a participação de todos os militares da MB, sendo a limitação física da OM o único fator restritivo à participação no evento.

A cada ano que passou, os comandantes do CIAA, percebendo a importância do tema, imprimiram algumas mudanças, que culminaram, em 2011, com a transferência das palestras para o auditório do prédio 22, com capacidade para 600 pessoas; a participação de todas as EAM por videoconferência e a participação de personalidades de outras Forças e do meio civil que compartilharam o espaço com palestrantes da MB.

Ainda nesse contexto, no simpósio de 2011 foi apresentada uma cartilha de liderança que constitui o ANEXO D, e que vem sendo utilizada nas reuniões mensais do Projeto Comandante de Companhia.

¹¹ Corpo de Aspirantes é como é denominado o efetivo completo dos alunos da Escola Naval, instituição de ensino superior que tem como finalidade formar os oficiais dos Corpos da Armada, Fuzileiros Navais e Intendentes de Marinha.

2.6 Considerações sobre o ensino de liderança na MB

Como pode ser verificado, a MB tem se preocupado com o tema liderança com mais ênfase desde 2007, e demonstrado essa preocupação com ações concretas, como o aumento da carga horária de disciplinas em diversos cursos ministrados para militares de diversas graduações e postos, além dos cursos realizados nos órgãos de formação.

A EGN, embora tenha sua subordinação vinculada ao ODG tem demonstrado com ações efetivas a preocupação com o assunto liderança. O aumento da carga horária da disciplina liderança no C-EMOS se reveste de especial importância na medida em que os oficiais egressos da EGN, qualquer que tenha sido o curso realizado nesta respeitada instituição de ensino, são tidos como referência em termos profissionais. Desse modo, é de fundamental importância que esses oficiais cheguem às suas OM de destino, após os cursos, com uma visão da importância da liderança na rotina das suas novas OM. Além disso, é importante também que tenham iniciativa de assessorar os respectivos chefes no que diz respeito às questões de liderança, sugerindo a realização de eventos de liderança em suas OM e analisando os problemas da unidade pelo enfoque da liderança.

Em uma análise preliminar, este autor constatou que o ensino de liderança nas OM que fazem parte do SEN tem sido desenvolvido a contento, haja vista a quantidade de disciplinas que possuem liderança nos currículos dos diversos cursos que ministram.

Ainda no contexto dessa análise preliminar, o autor considera louváveis as iniciativas do CIASC e do CIAA, com a realização dos respectivos eventos, inovando em termos de formato e abrangência. Tais eventos devem ser mais divulgados e servir de exemplo para que todas as OM realizem eventos similares, não ficando a cargo somente daquelas que fazem parte do SEN.

Em outro sentido, fazendo uma análise simples, ao confrontar a carga horária

afeta ao ensino de liderança nos diversos cursos, distribuídos ao longo da carreira de oficiais e praças da MB com o tempo de serviço mínimo que todos os militares devem cumprir (30 anos de serviço), este autor constatou que, apesar do conteúdo significativo em termos de carga horária nos cursos da MB e das boas iniciativas de algumas OM no que concerne à realização de eventos não previstos, o tempo destinado a eventos de liderança ao longo de toda a carreira é preocupantemente irrisório.

3 A AVALIAÇÃO NA MB E A AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA 360°

Neste capítulo, inicialmente, serão apresentados os principais tipos de avaliação de militares na MB e como a avaliação de liderança está inserida neste contexto.

Posteriormente, será descrito o que é a avaliação de liderança 360°. Neste sentido, será feita uma breve exposição sobre o histórico da avaliação 360°, onde e como a mesma teve início, suas principais características e, ao final do capítulo, será apresentada uma proposta formulada por James Hunter.

3.1 – As avaliações dos militares da MB

A avaliação é uma constante na vida do militar da MB. Desde o processo seletivo, antes mesmo de ingressar na MB, o cidadão que deseja ser oficial ou praça¹² da Marinha é submetido a rigorosa seleção. Os concursos para ingresso na MB possuem diversas etapas, complementares entre si, que têm a finalidade de admitir os candidatos que possuam os requisitos mínimos para serem submetidos aos processos de formação militar-naval.

Após o período de formação, seja para oficiais ou para praças, todos os militares são avaliados semestralmente, de acordo com normas estabelecidas em publicações específicas. A norma que regula os procedimentos para essa avaliação é a DGPM 313 - Normas para avaliação e seleção de militares, quota compulsória, cômputo e registro de tempo. Embora as avaliações de oficiais e praças sejam distintas, há uma característica em comum, que é o fato de as mesmas serem realizadas a cada semestre e por um único indivíduo. O militar que ocupa o cargo de comandante daquele oficial ou chefe direto da

¹² Oficiais e praças são as designações do efetivo militar nas Forças Armadas. Os oficiais na MB são distribuídos pelos postos de Segundo-Tenente a Almirante-de-Esquadra. As praças são os militares considerados subalternos. São distribuídos nas graduações de Marinheiro ou Soldado Fuzileiro Naval a Suboficial.

praça preenche o respectivo formulário que consubstancia a avaliação.

3.1.1 – Avaliação de oficiais

A DGPM 313 - Normas para avaliação e seleção de militares, quota compulsória, cômputo e registro de tempo, regula, em seu capítulo 1, os procedimentos para avaliação de oficial.

No subitem 1.5.1 está previsto que: “A Folha de Avaliação de Oficiais (FAO) terá periodicidade semestral, havendo apenas uma avaliação a cada semestre, sem superposição de períodos de avaliação”.

No que concerne ao avaliador, está preconizado no subitem 1.6.1 que “a FAO será preenchida e assinada pelo titular da OM, oficial da ativa ou da reserva, ao qual estiver subordinado o oficial avaliado”.

No que tange à avaliação propriamente dita, a FAO é subdividida em três grandes blocos de quesitos: conceito moral, conceito profissional e avaliação do potencial profissional¹³. É importante salientar que há outros itens avaliados na FAO, entretanto esses três blocos mencionados são suficientes para amparar a análise que será feita em seguida.

Para a avaliação do conceito moral, de acordo com o subitem 1.7.1 da DGPM 313, são apreciados os seguintes quesitos: comportamento social, coerência de atitudes, discrição, tato, senso de responsabilidade, senso de justiça, caráter, equilíbrio emocional, ética e espírito de cooperação. Além desses quesitos, constam também os seguintes fatores demeritórios: falta de senso de lealdade e falta de coragem moral.

De acordo com o subitem 1.7.2 da DGPM 313, o conceito profissional é consolidado a partir da avaliação dos seguintes quesitos: apresentação pessoal,

¹³ O conceito relativo à “Avaliação do Potencial Profissional” é destinado somente aos oficiais do posto de Capitão-de-Mar-e-Guerra que têm a possibilidade de concorrer à promoção ao posto de Contra-Almirante.

disponibilidade/interesse pelo serviço, aptidão para o serviço, iniciativa, senso de disciplina, expressão oral, expressão escrita, capacidade de decisão, conhecimento profissional e capacidade administrativa. Há também o fator demeritório falta de liderança.

Para todos os quesitos não demeritórios, o conceito a ser atribuído deverá ser em graus inteiros na escala de zero a dez, de acordo com as alíneas g) e h) do Anexo B da DGPM 313. Cada fator demeritório, caso seja assinalado, representará uma perda de vinte pontos na avaliação global.

Ainda sobre a avaliação dos oficiais, há a Folha de Avaliação Complementar (FAC), que tem sua finalidade conceituada no subitem 2.2.1 da DGPM 313:

A FAC é um documento regulamentar que serve de base para complementar a avaliação dos oficiais. Ela tem por propósito identificar o conceito do oficial, em uma faixa selecionada de oficiais mais antigos. Os dados obtidos visam a subsidiar decisões relativas à promoção, seleção para comando e direção e indicação para cursos de altos estudos militares.

A escolha dos avaliadores é feita de acordo com o que está preconizado no item 3.3 Avaliadores, da DGPM 313. Dependendo da finalidade da avaliação, os avaliadores poderão ser todos os contra-almirantes do mesmo corpo ou quadro¹⁴ dos avaliados, os capitães-de-mar-e-guerra mais antigos cursando ou que já tenham cursado o Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM) e oficiais do posto imediatamente superior, dos mesmos corpos e quadros dos avaliados. Com exceção dos almirantes avaliadores, todos os demais oficiais são selecionados pela Diretoria de Pessoal Militar da Marinha (DPMM) ou pelo Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN), conforme o caso.

O subitem 2.5.1 da DGPM 313 preconiza que a avaliação deverá ser atribuída a cada oficial constante da relação nominal em graus inteiros, na escala de zero a dez.

¹⁴ Corpos e Quadros são divisões e respectivas subdivisões em que os militares da MB são enquadrados, dependendo de sua formação e qualificação técnica, conforme especificado na Lei 9.519, de 26 de novembro de 1997.

3.1.2 Avaliação de praças

Embora a norma que regula a realização da avaliação de praças da MB seja a mesma empregada para os oficiais – DGPM 313, os parâmetros, a forma e o modo de preenchimento são diferentes e estão especificados no Capítulo 4 – Avaliação de Praças da referida norma.

O documento que consolida a avaliação das praças é denominado Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho (FR-EAD).

Verifica-se que os suboficiais e sargentos são avaliados em mais quesitos que as demais praças, o que se deve ao fato de serem mais antigos e exercerem funções de maior responsabilidade.

Para o escopo deste trabalho, o autor destaca os itens a seguir, relacionados com os responsáveis pela avaliação e a periodicidade de aplicação dessa avaliação.

O subitem 4.4.3 prevê que “a avaliação de desempenho deverá ser realizada somente por oficial, através da observação contínua e sistemática da praça, normalmente por um período mínimo de noventa dias”.

Já o subitem 4.6.1 preconiza que “a FR-EAD terá periodicidade semestral, havendo apenas uma avaliação a cada semestre, sem superposição de períodos de avaliação”.

Os quesitos a serem avaliados para os cabos, marinheiros e soldados fuzileiros navais são: dar o pronto¹⁵ de suas tarefas, cumprir ordens no tempo determinado, manter apresentação pessoal compatível com seu local de trabalho, decidir dentro do limite de sua autoridade, inspirar confiança aos superiores, proceder de acordo com a condição de militar, improvisar na solução de problemas, expressar-se de forma correta e objetiva, colaborar nas tarefas dos companheiros de equipe, conviver harmoniosamente no ambiente de trabalho,

¹⁵ Dar o pronto é uma expressão usual na Marinha do Brasil que significa informar ao superior o cumprimento de uma tarefa.

manter-se agindo de forma adequada em uma situação de emergência, assumir as consequências de suas ações, resistir fisicamente ao cansaço, colocar os interesses do serviço em prioridade sobre os outros, adaptar-se aos diferentes tipos e situações de trabalho e às condições desfavoráveis, manter sua incumbência dentro dos padrões pré-estabelecidos, demonstrar habilidade ao utilizar equipamentos/instrumentos, executar, em curto espaço de tempo, grande quantidade de trabalho, possuir e aplicar conhecimento profissional adequado à solução de problemas/avarias, se utilizar das precauções de segurança e manter-se profissionalmente atualizado.

Além dos quesitos relacionados para os CB, MN e Sd-FN, os suboficiais e sargentos são avaliados também quanto a conduzir um grupo de forma a alcançar os objetivos estabelecidos, estimar tempo e recursos necessários à execução de uma faina¹⁶ e orientar e corrigir o trabalho de sua equipe.

Nesse contexto, há uma graduação de pontos, em graus inteiros, variando de 1 a 7 pontos, dependendo da realização em melhores condições ou não de cada comportamento.

É importante ressaltar o caráter sigiloso que cada documento de avaliação mencionado neste trabalho merece. Os subitens 1.3.3 para as FAO, 2.5.2 para as FAC e 4.3.3 para as FIS¹⁷ EAD, todos da DGPM 313, estabelecem grau de sigilo confidencial para esses documentos, após preenchidos.

3.1.3 Considerações sobre as avaliações de oficiais e praças na MB

Ao analisar cada quesito de avaliação, tanto de oficiais como de praças, verifica-se que, embora muitos sejam distintos, todos têm relação com boas práticas de liderança. É

¹⁶ Faina é um termo muito empregado na Marinha que significa tarefa, atividade.

¹⁷ Folha de Informação de Suboficial e Sargento é o nome da avaliação quando aplicada a suboficiais e sargentos.

desejável que todos os militares da MB possuam e desenvolvam cada vez mais todos os comportamentos relacionados em todos os quesitos de avaliação.

Esta constatação pode conduzir a equívocos se for considerado que, ao ser avaliado semestralmente, o militar tem a oportunidade de desenvolver seu comportamento e melhorar sua capacidade de liderança.

Em uma análise um pouco mais aprofundada, este autor depreendeu que há duas considerações importantes a serem feitas nesse ponto do trabalho: a primeira diz respeito ao fato de um único militar realizar a avaliação de vários subordinados. Trata-se da opinião de um homem (ou mulher) só. O fato de cada oficial (comandante de OM ou chefe de uma praça) avaliar vários militares subordinados traz, como consequência da impossibilidade de observação constante de todos, a inserção de alto grau de incerteza nas avaliações. A outra consideração tem relação com a percepção que o indivíduo tem do outro. O avaliador cumprirá sua tarefa de acordo com a percepção que tem de seus subordinados. Mais uma vez, o fato de ser somente um avaliador traz considerável imprecisão.

Em palestra proferida pelo Diretor-Geral do Pessoal da Marinha para o C-PEM 2012, foi apresentado um novo modelo de FAO, que se encontra em fase de teste. A nova FAO visa, segundo explanação do DGPM, a realçar os quesitos afetos à liderança.

Essa iniciativa é mais um fato que demonstra a preocupação da MB com assunto de tamanha importância.

3.2 Avaliação de liderança 360°

A avaliação de desempenho 360° – também conhecida como *Feedback* de Múltiplas Fontes, Avaliação Múltipla, *Feedback* sobre o Desempenho, *Feedback* de Múltipla Avaliação ou Avaliação Multivisão, é um sistema de avaliação que surgiu em algumas

universidades americanas na década dos anos 1970, quando alunos começaram a avaliar os professores. Na década dos anos 1980, estendeu-se às grandes companhias americanas e europeias, onde atingiu muita popularidade. Chegou ao Brasil por volta da década dos anos 1990. A denominação 360° se deve ao fato de que um mesmo empregado pode ser avaliado por todas ou quase todas as pessoas que o cercam, isto é, aquelas que se relacionam com ele no ambiente de trabalho, sejam elas subordinados, chefes, colegas ou pessoas de outras áreas (internas ou externas). Essa modalidade de avaliação de desempenho tem sido utilizada por várias organizações como instrumento de aumento da produtividade e do crescimento profissional¹⁸.

A avaliação 360° tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela organização que a utiliza. (REIS, 2010, p. 1)

O interesse na aplicação desse tipo de avaliação tem crescido bastante nas últimas décadas nos Estados Unidos da América. Segundo Reis (2010, p. 3), os investimentos em desenvolvimento gerencial nos Estados Unidos saltaram de 10 para 45 bilhões de dólares na última década, sendo que a estimativa é de que 29% das empresas dos Estados Unidos empregam as práticas de *feedback* com múltiplas fontes (REIS, 2010, p. 6).

Isto tem ocorrido tendo em vista a necessidade das empresas de promoverem a adoção de práticas gerenciais e comportamentos de liderança cada vez mais alinhados aos respectivos objetivos estratégicos e capacidades organizacionais da empresa. (REIS, 2010, p. 1).

¹⁸ O conteúdo deste parágrafo foi extraído do sítio <http://www.aedb.br/seget/artigo05/25_feedback360graus-sigmen.pdf>. Acesso realizado em 26 de junho de 2012.

3.2.1 Alguns conceitos e principais características

A empresa William M. Mercer Consulting¹⁹ apresenta o conceito de avaliação 360° como “um processo de mapeamento comportamental, efetuado em diversos níveis de observação (superior, pares, subordinados, clientes internos, próprio funcionário etc.) que possibilita obter uma descrição mais objetiva da atuação e do desenvolvimento do profissional mapeado.”

Segundo Magui Lins de Castro (sócia da CTPartners Brasil²⁰):

a ‘Avaliação 360 Graus’, também chamada de ‘feedback 360°’, é um método de avaliação de pessoas que se baseia na ampla participação de todos os integrantes da equipe. Por esse modelo, que alguns gestores preferem chamar de ‘avaliação multivisão’, o profissional é avaliado não somente pelo superior, mas também pelos seus pares e eventuais subordinados.

Ainda segundo Magui, com esse tipo de avaliação consegue-se identificar os elos fracos de uma equipe, pois como a avaliação de cada funcionário é feita por diversos *stakeholders*²¹, as características e comportamentos do avaliado são evidenciados – centralização excessiva e cerceamento da iniciativa dos subordinados são alguns comportamentos que podem ser percebidos com esse tipo de avaliação.

Além disso, Magui explica que esse sistema de avaliação também preconiza uma avaliação feita pelo próprio funcionário que está sendo avaliado. Ele deve responder a um questionário, onde registra sua autoavaliação. Enfatiza que as perguntas que compõem esse questionário são direcionadas para identificar comportamentos considerados essenciais em termos de liderança.

¹⁹ A William M. Mercer Consulting é uma empresa norte-americana, de consultoria em assuntos financeiros, produtos e serviços. Possui mais de 19.000 funcionários e atende a clientes em mais de 40 países. Ver <<http://www.mercer.com/home>>. Acesso realizado em 26 de junho de 2012.

²⁰ A CT Partners Brasil é a filial brasileira de uma empresa norte-americana especializada em consultoria empresarial. Criada em 1980, nos Estados Unidos, sua principal área de atuação está relacionada com recrutamento e seleção de executivos de alto escalão. Ver <<http://www.ctnet.com/>>, acesso realizado em 27 de junho de 2012.

²¹ *Stakeholder* é o termo empregado no meio empresarial para designar todos os atores que interagem, de algum modo, com a empresa: clientes, fornecedores, sociedade local, funcionários, competidores são exemplos de *stakeholders*.

Verificam-se nesse primeiro conceito de avaliação 360° duas peculiaridades importantes em relação aos tipos de avaliação em vigor na MB, apresentados neste trabalho – FAO, FAC e FR-EAD: a primeira refere-se à realização de avaliação por todos os que se relacionam com o funcionário, aí incluídos os subordinados. A outra diz respeito à autoavaliação. O funcionário responde a um questionário que aborda questões afetas ao seu desempenho na empresa.

Qualquer sistema de avaliação humana, por mais bem elaborado que seja, refletirá, de um modo geral, a percepção do indivíduo que realiza a avaliação. No caso de uma autoavaliação, é natural que o resultado da mesma retrate a autopercepção do indivíduo que a elaborou.

O confronto da avaliação dos subordinados com a autoavaliação possibilita o “despertar” de percepções ainda desconhecidas pelo avaliado.

Parece lógico que o resultado da avaliação realizada por várias pessoas, aí incluídos os subordinados, deve retratar com mais fidelidade as características do chefe e evitar distorções no resultado final.

O enfoque oferecido por Reis (2010, p.17), sobre atributos de liderança indica que a mesma pode ser traduzida por um comportamento observável. Nesse contexto, faz menção a uma citação de Ulrich et al., que corrobora a opinião daquele autor de que os chamados atributos de liderança são divididos em três categorias: quem os líderes **são** (valores, motivações, traços pessoais, caráter), o que os líderes **sabem** (habilidades, traços) e o que os líderes **fazem** (comportamentos, hábitos, estilos, competências).

Nesse sentido, é verificada a importância das questões relacionadas com o conhecimento técnico, incluídas na parte do que os líderes **sabem**. Em outro sentido, entretanto, é identificada a importância do que os líderes **são** e do que eles **fazem**.

Sob tal perspectiva, este autor ressalta que a detenção do conhecimento técnico,

somente, não tem resultado prático em termos de exercício de liderança. Os comportamentos e valores são fundamentais para que um indivíduo exerça influência sobre outras pessoas.

Ainda nesse contexto, é lícito afirmar que nos três campos (ser, saber e fazer) é possível que sejam implementadas mudanças no indivíduo. É verdade também que no campo do “ser” essas mudanças são mais difíceis de ocorrer e, em havendo essas mudanças, as mesmas ocorrem em período de tempo superior ao dos outros dois campos (saber e fazer).

Ainda no que concerne ao desenvolvimento de atributos de liderança, é interessante ressaltar que uma sequência complexa de eventos desencadeadas ao longo da vida: predisposições genéticas aliadas a experiências afetivas durante a infância, experiências sociais na adolescência e vivência na vida adulta, particularmente no meio profissional, são os principais fatores que regem esse desenvolvimento (REIS, 2010, p.32).

3.2.1.1 A importância da opinião dos subordinados

Existe uma frase no meio militar que tem muita propriedade, pois retrata com bastante fidelidade a realidade em termos de liderança: “enganar para cima é fácil, para os lados às vezes é possível, mas enganar para baixo é impossível”.

Ao refletir sobre essa afirmação é simples entender porque se trata de algo absolutamente verdadeiro: em princípio, o tempo de convívio com chefes e pares em uma organização militar é consideravelmente menor do que aquele despendido com os subordinados. Nesse sentido, com o passar do tempo, os subordinados formam um conceito de seu chefe com base em seus comportamentos em todos os sentidos. Passam a percebê-lo como de fato é. Seu caráter fica exposto. Suas opiniões passam a balizar seus valores. O conhecimento técnico referente ao cargo que ocupa fica evidente para quem está abaixo dele na organização.

Nesse contexto, a confiança, que é a chave mestra do desenvolvimento da liderança, passa a ser desenvolvida ou não, dependendo da percepção que os subordinados passam a ter.

Este autor considera, portanto, fundamental conhecer o que pensam os subordinados sobre os comportamentos de seus respectivos chefes tendo em vista serem as pessoas que melhor o conhecem, tanto técnica como moralmente.

Associando esse conhecimento às necessidades da instituição, poderão ser traçados planos para o desenvolvimento dos atributos de liderança que apresentam oportunidade de melhoria.

A esse respeito Reis faz uma citação de Lepsinger, que indica a importância da opinião dos subordinados para o desenvolvimento de líderes e consequente melhora no desempenho da empresa:

[...] diferentes estudos substanciaram a hipótese de que as percepções de subordinados diretos a respeito dos comportamentos de seus superiores eram acuradas e geravam impactos positivos, uma vez que o gerente aprendia a forma como os outros o percebiam. Por essa razão, companhias como a IBM têm realizado *feedbacks* de subordinados diretos nas discussões de desempenho por mais de 30 anos (LEPSINGER, citado em REIS, 2010, p. ____).

3.2.1.2 Os resultados da avaliação de liderança 360°

Os resultados buscados por meio de qualquer sistema de avaliação de desempenho empresarial estão relacionados com a melhora na produtividade, economia de recursos no processo produtivo, maximização dos lucros, aumento da satisfação de clientes, funcionários e acionistas entre outros fatores, talvez com menor importância.

A avaliação de liderança 360°, por trazer ao gerente o conhecimento de suas principais necessidades em termos de mudança comportamental, faz com que todos esses objetivos sejam alcançados com mais rapidez e eficiência.

A esse respeito, Reis menciona London e Smither, os quais afirmaram que

peessoas cuja autoavaliação é congruente com a avaliação de outras tendem a apresentar melhores resultados no trabalho (REIS, 2010, p.42).

Outro aspecto interessante mencionado por Reis diz respeito a novos *feedbacks*, realizados após o primeiro, sendo esses novos solicitados por iniciativa do próprio avaliado: “As mudanças comportamentais são mais evidentes nos profissionais que buscam continuamente novos *feedbacks* por conta própria, independentemente de processos formais, monitorando como são percebidos por pares, subordinados, clientes etc.” (REIS, 2010, p.44).

Nesse sentido, para que os resultados sejam confiáveis, este autor considera importante que os comportamentos desejáveis tenham sido determinados/estabelecidos previamente para cada cargo de liderança da empresa. Tais comportamentos podem ser objeto de simpósios ou seminários no âmbito da empresa onde os próprios gerentes, juntamente com chefes e subordinados, podem chegar a esses comportamentos esperados de cada um.

3.2.1.3 A importância do sigilo no trato das avaliações

Quando o assunto é comportamento de outras pessoas, há uma gama considerável de *experts*, o que faz parte da natureza humana: é comum, em muitos grupos de pessoas que estão conversando sobre qualquer assunto, surgirem comentários sobre o comportamento de pessoas que fazem parte do seu ciclo de convivência. Os comentários, nem sempre elogiosos, são ditos com bastante propriedade, como se as pessoas que atribuem os julgamentos fossem exímios conhecedores de todos os fatores que levaram tal pessoa a se comportar desta ou daquela maneira. Entretanto, quando o assunto é relacionado ao próprio comportamento, é natural haver reação e até descrédito da pessoa que emite seu julgamento.

Tratar de comportamento de seres humanos é tema delicado porque envolve sentimentos como orgulho, por exemplo; nesse sentido, considerando a avaliação de liderança

360°, é de fundamental importância a manutenção do sigilo dos resultados dos *feedbacks*.

Sobre a questão da confidencialidade, Reis afirma que os *feedbacks* podem ser fornecidos por uma quantidade de três a dez pessoas para cada avaliado, pois essa quantidade mínima visa a manter a confidencialidade dos respondentes (REIS, 2010, p.52).

Ainda nesse contexto, REIS afirma que a questão da confidencialidade é um fator importante para garantir a qualidade dos *feedbacks*, especialmente em ambientes nos quais as pessoas não estão habituadas ao intercâmbio aberto de *feedbacks*: “As informações tendem a ser mais honestas, quando a confidencialidade é assegurada” (REIS, 2010, p.53).

Nesse sentido, Reis observa que esse processo causa uma reação emocional natural frente aos *feedbacks*, sendo também racional e aceitável algum grau de racionalização, em que o participante encontra justificativas e explicações racionais que o afastam da oportunidade de melhorar seu comportamento. Nesse caso, torna-se importante o que Reis chama de entrevista “um a um”, onde é criada uma situação protegida para lidar com essas dimensões (2010, p.53).

3.3 Uma proposta apresentada por James C. Hunter

Em sua obra “Como se Tornar um Líder Servidor”, James Hunter sugere o que denomina de um “novo processo”, em termos de ensino de liderança. Esse processo é constituído de três passos, quais sejam: fundamentos ou determinação do padrão, *feedback* ou identificação das deficiências e atrito ou eliminação das deficiências e medição dos resultados.

3.3.1 Passo 1. Fundamentos – Determinação do padrão

Neste passo, Hunter enfatiza a importância do ensino de liderança nas empresas. Afirma que o subconsciente das pessoas normalmente formula duas questões básicas, quando essa pessoa ingressa em novo grupo. “Como devo me comportar?” e “O que acontece se eu não me comportar dessa maneira?”. Isto significa que os líderes dessas pessoas precisam saber responder a essas duas questões. Para isso, é necessário que esses líderes tenham recebido o devido treinamento e a educação de liderança.

Hunter menciona uma citação de W. Edwards Demming²²: “O primeiro passo numa empresa é oferecer educação de liderança”.

Ainda nesse contexto, Hunter menciona que é muito importante que o treinamento seja eficaz, de modo a que os conceitos e práticas de liderança sejam internalizadas por todos. É necessário que o padrão de comportamento seja identificado e que parâmetros sejam fixados.

3.3.2 Passo 2. *Feedback* – Identificação das deficiências

Neste passo, Hunter apresenta uma ferramenta que tem a finalidade de medir as habilidades individuais de liderança em relação aos princípios da chamada liderança servidora²³.

²² Willian Edwards Demming foi um estatístico, professor universitário, autor, palestrante e consultor estadunidense que viveu de 1900 a 1990. É amplamente conhecido pela melhora no processo produtivo durante a Segunda Guerra Mundial nos EUA. É no Japão, porém, que é mais conhecido por seu trabalho junto aos executivos, a partir de 1950, relacionado com qualidade e teste de produtos. Ver <http://pt.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming>, acesso realizado em 29 de junho de 2012.

²³ Liderança servidora é uma expressão que foi cunhada pelo norte-americano Robert K. Greenleaf (1909-1990) e empregada por muitos outros autores de obras sobre liderança. Trata-se de uma filosofia e princípios de liderança que tomam por base a satisfação das reais necessidades dos subordinados para atingir os objetivos da organização. Ver <http://en.wikipedia.org/wiki/Servant_leadership>, acesso realizado em 26 de junho de 2012.

Esta ferramenta é constituída de um questionário de 25 questões objetivas que retratam comportamentos do indivíduo à frente de sua equipe e duas questões descritivas indicando quais são as maiores habilidades de liderança que o avaliado possui e aquelas que ele precisa desenvolver mais. Conforme pode ser observado no ANEXO E, o questionário é simples e de rápido preenchimento.

Ainda fazendo parte deste passo, há o preenchimento do mesmo questionário pelas pessoas que se relacionam com o avaliado nas atividades da organização – chefe, pares e subordinados também preenchem o mesmo questionário.

Segundo Hunter: “quando o participante compara as suas autoavaliações com as apreciações feitas por terceiros, consegue perfeitamente enxergar como o mundo o vê. Trata-se de uma técnica conhecida como *feedback 360°*”.

3.3.3 Passo 3. Atrito – Eliminação das deficiências e medição dos resultados

Neste passo, Hunter sugere a colocação em prática do método empregado em administração para a busca de resultados, conhecida pela sigla SMART²⁴.

A tabela que constitui o ANEXO F apresenta o significado de cada letra do plano representado pela sigla.

Esse método tem a finalidade de estabelecer objetivos alcançáveis, relevantes, alinhados com os interesses da empresa, possíveis de serem verificados por medição e com prazo para serem alcançados.

A execução desse passo, voltado para a eliminação das deficiências, tem como finalidade principal provocar mudanças de comportamento nos líderes da organização.

²⁴ Método utilizado em administração que orienta a estabelecer objetivos que sejam relevantes e possíveis de serem alcançados, devendo ser medidos ao longo do tempo com a finalidade maior de desenvolvimento da empresa.

Ainda sobre a eliminação das deficiências, Hunter afirma que “essas mudanças devem ser praticadas dia após dia até que o novo comportamento (habilidade) se torne inconsciente.”.

3.4 Limitações da avaliação de liderança 360°

Embora tenham sido apresentados aspectos e experiências positivas no que diz respeito ao método de avaliação de liderança 360°, este autor considera relevante apontar alguns pontos relacionados a dificuldades a serem superadas ou requisitos que devem ser atendidos para que haja um ambiente favorável para a implantação dessa metodologia de desenvolvimento de líderes.

Segundo Reis, há pesquisas que indicam que o *feedback* de múltiplas fontes pode não atender de forma fidedigna ao que se deseja em termos de confiabilidade dos dados apurados (2010, p.53).

Nesse contexto, a questão central refere-se à expectativa dos envolvidos no processo sobre qual será a finalidade da avaliação. Há registro de que as avaliações foram extremamente rigorosas ou excessivamente benevolentes. Particularmente, esses comportamentos foram verificados em avaliações que teriam como consequência a possibilidade de promoção ou com reflexo na remuneração dos avaliados (REIS, 2010, p.53).

Ainda considerando a importância da confiabilidade dos dados do *feedback* 360°, Reis menciona que tem sido forte o enfoque para que esse sistema seja empregado somente com vistas ao desenvolvimento profissional, sem considerações referentes a promoções, aumento de salário etc. Afirma que esses argumentos baseiam-se em pesquisas que indicam a forma negativa como qualquer vinculação desse tipo traz. As informações passam a ser de pouca validade, tendo em vista deixarem de ser confiáveis. Há casos de empresas que

iniciaram o processo de *feedback* de múltiplas fontes com enfoque dessa natureza e depois tiveram que “voltar atrás”, tamanha a repercussão negativa da forma como foi implementado o processo (REIS, 2010, p.53).

O último aspecto a ser comentado nesse ponto do trabalho concerne à necessidade de preparação das pessoas que farão parte do processo. Tanto as pessoas que serão avaliadas como aquelas que avaliarão, ou seja, chefes, pares e subordinados, devem receber treinamento e explicações sobre a finalidade da iniciativa e como serão tratadas as informações obtidas.

Nesse sentido, Reis faz as seguintes considerações:

Essas considerações implicam a necessidade de que haja uma preparação dos emissores para o processo. Essa preparação deve explicitar os objetivos e o contexto, bem como quem o patrocina e o apoia, procurando dar sentido, credibilidade e clareza ao que está ocorrendo; esses são elementos importantes para conquistar o comprometimento das fontes. Uma das barreiras à implementação do processo é a ansiedade gerada pelas dúvidas com respeito à forma como as informações serão utilizadas. Essa preparação deve também treinar os participantes na utilização do instrumento e também nos cuidados para que os erros sejam minimizados (REIS, 2010, p.53).

3.5 Considerações sobre a avaliação de liderança 360°

Diante do que foi explicitado neste capítulo, este autor considera que a avaliação de liderança 360° é um modo interessante e eficaz de os chefes conhecerem o que pensam seus subordinados diretos a respeito de seus comportamentos.

Com esse conhecimento, o chefe tem plenas condições de identificar quais comportamentos deve aprimorar e quais deve reforçar, com a finalidade de melhorar o desempenho de sua equipe e, desse modo, contribuir mais significativamente para alcançar os objetivos da empresa.

“O *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança” (REIS, 2010, p.45).

“O fato de os *feedbacks* originarem-se em diferentes fontes permite compreensão

mais completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional” (REIS, 2010, p.44).

“Quando as pessoas recebem *feedbacks* honestos e específicos de seus superiores, colegas e subordinados, elas passam a compreender como seus comportamentos afetam as outras pessoas e percebem a necessidade de mudar alguns desses comportamentos” (REIS, 2010, p.45). Entretanto, há que ser considerada a finalidade do emprego do processo de *feedback* de múltiplas fontes, e como serão tratadas as informações decorrentes desse processo de avaliação.

A finalidade de empregar esse processo deve ser somente no sentido de desenvolvimento de comportamentos desejáveis nas pessoas que exercem cargos de chefia, não devendo haver vínculo em termos de promoção ou aumento de remuneração como consequência da avaliação de liderança 360°.

Em outro sentido, é relevante registrar a necessidade e a importância de preparação das pessoas que participarão do processo. Avaliados e avaliadores devem receber informações precisas a respeito de como executar cada etapa do processo e, não menos importante, da finalidade e como serão tratadas as informações após a fase de avaliação.

4 APLICABILIDADE DA AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA 360° NA MB

Após o que foi exposto no capítulo 3, um questionamento pode ser feito: é possível a aplicação, na MB, da avaliação de liderança 360°?

Nesse contexto, normalmente, são levantadas questões relacionadas com as bases do militarismo: hierarquia e disciplina. Seria a realização da avaliação de liderança 360° considerada quebra de hierarquia?

Neste capítulo será descrita uma experiência de avaliação de liderança vivenciada pelo autor deste trabalho no primeiro semestre de 2007, no Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais (BtlOpEspFuzNav), também conhecido como Batalhão Tonelero, por ocasião de seu comando nessa Unidade. Por ter sido uma experiência até então sem precedentes na MB ou, pelo menos, sem registro formal, a mesma foi transformada em artigo publicado pelo CIASC, em dezembro de 2010, na Revista Âncoras e Fuzis.

Serão apresentadas algumas considerações acerca do possível “conflito” entre hierarquia, disciplina e avaliação de liderança 360° na vida militar.

Serão feitas também considerações sobre as opiniões de oficiais que participaram da experiência ocorrida no Batalhão Tonelero, em 2007, quando eram tenentes em funções operativas naquela OM.

Ao final do capítulo, será apontada a possibilidade de aplicação da avaliação de liderança 360° sem que sejam feridos os preceitos de hierarquia e disciplina.

4.1 Avaliação de liderança no Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais – Batalhão Tonelero

A iniciativa de realizar esse tipo de avaliação no Batalhão Tonelero ocorreu na

segunda metade do Comando, em janeiro de 2007, após a leitura e preparação de apresentação sobre o livro “Como se Tornar um Líder Servidor”, de James Hunter.

Foi programada a chamada semana de liderança, na qual, além do comandante, convidados externos proferiram palestras de modo a proporcionar para a assistência uma abordagem sob alguns enfoques distintos, inerentes às experiências de cada palestrante.

4.1.1 A semana de liderança

Após cerca de seis meses no comando, foi realizada a chamada “Semana de Liderança” no Batalhão Tonelero. Foram convidados palestrantes externos ao Batalhão, alguns da MB e outros extra-MB.

O evento transcorreu de segunda a sexta-feira de uma semana de janeiro de 2007 e as apresentações, seguidas de debates, eram feitas somente na parte da manhã, ficando o segundo tempo de adestramento²⁵ para as atividades rotineiras da OM.

A primeira palestra foi feita pelo Comandante e versou sobre a obra de James Hunter que apresentava o modelo de avaliação de liderança 360°. Ao final da apresentação e dos debates, a assistência foi informada de que, ao final do semestre, aquele tipo de avaliação seria colocado em prática.

Dando continuidade à Semana de Liderança, cada palestrante fez a respectiva apresentação afeta à sua área de conhecimento seguida de debates.

Este modelo de evento de liderança se mostrou bastante profícuo na medida em que, a cada dia, uma pessoa diferente, com experiências diversas daquelas vivenciadas pelo efetivo do batalhão, transmitia os respectivos conhecimentos e, ao final, respondia aos

²⁵ Na MB, designa-se o período da manhã como primeiro tempo de adestramento, o período da tarde, segundo tempo de adestramento e, quando há atividade noturna, denomina-se este último como terceiro tempo de adestramento.

questionamentos formulados.

É importante registrar o comentário de um suboficial que fazia parte da assistência, ao final do último dia de evento: “comandante, daqui a duas semanas estarei sendo transferido para reserva remunerada e, nesses meus 30 anos de serviço, é a primeira vez que participo de um evento deste tipo”. Essa afirmação ratifica a escassez do trato do assunto liderança na MB.

4.1.2 A avaliação de liderança propriamente dita

A avaliação de liderança se deu em três fases: aplicação dos questionários, consolidação das respostas e realização das reuniões de aconselhamento.

Foi decidido fazer a experiência somente com os efetivos das Companhias operativas, que são: 1ª, 2ª e 3ª Companhia de Comandos Anfíbios – cada uma contava com efetivo aproximado de 40 a 60 militares, possuindo de dois a quatro oficiais cada.

A avaliação ocorreu ao final daquele semestre. Desse modo, houve cerca de cinco meses de intensa interação entre os militares de cada companhia, tendo em vista as diversas atividades e adestramentos realizados.

4.1.2.1 Aplicação dos questionários

Tendo em vista a preocupação com aspectos afetos ao sigilo das respostas, o próprio comandante aplicou os questionários para cada companhia, em dias distintos.

Enquanto os oficiais respondiam aos questionários de autoavaliação, as praças respondiam um questionário sobre cada um dos oficiais da respectiva companhia.

O recolhimento de todos os questionários também foi feito pelo comandante do

batalhão.

Os questionários utilizados foram adaptados daqueles apresentados por James Hunter.

4.1.2.2 Consolidação das respostas

A consolidação de todas as respostas foi feita pelo Imediato do batalhão, tendo em vista ser mais antigo do que todos os avaliados. Mais uma vez, observa-se a preocupação com a manutenção do sigilo com relação ao conteúdo dos questionários.

Por iniciativa do Imediato do batalhão, a consolidação foi feita em gráficos do sistema “*Excell*”, de modo que as perguntas foram relacionadas em uma coluna, enquanto foi utilizado um código de cores para registrar, em outras duas colunas, a autoavaliação e a avaliação da maioria simples dos subordinados.

Conforme pode ser observado no questionário constante no ANEXO E, as respostas possíveis, para cada comportamento são: concordo(a) totalmente, concordo(a), discordo(a) e discordo(a) totalmente. Para cada resposta foi atribuído, respectivamente, o seguinte código de cores: verde, amarelo, laranja e vermelho.

Com esse método de registro das avaliações, seria simples o avaliado perceber as habilidades de liderança que tinha a necessidade de desenvolver mais, bem como aquelas que estava tendo um desempenho satisfatório.

O APÊNDICE N apresenta um gráfico consolidado de uma das companhias avaliadas. Ainda por necessidade de manutenção do sigilo, já que os dados do gráfico são reais, os nomes dos oficiais e a companhia dos avaliados foram omitidos.

4.1.2.3 Reuniões de aconselhamento

Este autor considera que as reuniões de aconselhamento constituíram a parte mais importante de todo o processo, pois, de que adiantaria a realização de todas essas atividades (semana de liderança, aplicação dos questionários de autoavaliação e de avaliação pelos subordinados), se os oficiais não tomassem conhecimento das avaliações de seus subordinados, podendo compará-las com as respectivas autoavaliações?

Cada um dos oficiais foi recebido, individualmente, pelo comandante, naquilo que passou a ser chamado pelo imediato de reunião de aconselhamento²⁶.

Foram despendidos sete dias úteis, um para cada oficial. As reuniões duravam entre duas horas e meia e três horas cada uma.

A expressão de surpresa e o brilho no olhar significavam às vezes alegria, às vezes decepção. Como pode ser visto no APÊNDICE N, as divergências entre a opinião de cada oficial em relação ao que apontam as observações dos respectivos subordinados são frequentes, tanto de forma positiva como negativa.

O papel do comandante foi alertar cada oficial para que buscasse perceber a iminência da ocorrência de alguma situação já identificada como oportunidade de melhoria de habilidade de liderança para, então, imprimir a necessária mudança de comportamento.

4.2 Hierarquia e disciplina. Óbice para a avaliação de liderança 360° na MB?

Esta é a grande questão levantada por aqueles que se opõem a esse tipo de avaliação. Consideram que um subordinado não poderia julgar um superior em qualquer situação ou sob quaisquer critérios.

²⁶ A reunião de aconselhamento, pelo que foi visto no capítulo 3, corresponde ao que REIS denominou reunião “um-a-um”.

Este autor considera que alguns fatores levam essas pessoas a pensarem desse modo. O primeiro deles é a falta de conhecimento sobre o emprego bem-sucedido desse método em outros órgãos e, principalmente, em outras Forças Armadas. Normalmente, questionam se os Estados Unidos da América, França ou Inglaterra já colocaram em prática o *feedback* com múltiplas fontes.

Nesse sentido cumpre mencionar a citação de Harari sobre o que o general Colin Powell defende nesse aspecto:

*..., the leader has a responsibility to be available to his troops. He or she has to give them an easy opportunity to speak their price, without fear of bureaucratic or personal retribution*²⁷ (HARARI, 2010, p.35).

Da mesma forma está previsto no livreto *Getting things done – The practice of leadership in the Royal Navy*, elaborado em 1981 sob a responsabilidade do Comandante-em-Chefe da Esquadra britânica:

*It has been said that most of the problems of the world are those of communication. It is certainly a key factor in getting people and teams to give of their best. The first essential is create the environment in which communication can flourish, and we can achieve that by good administration and by care and personal interest that we take in people*²⁸.(1981, p.15).

Ambas as citações remetem ao cuidado em estar disponível para os subordinados bem como ter uma comunicação efetiva.

Isto significa falar e escutar o que os subordinados têm a dizer, conhecer o que pensam sobre os mais diversos assuntos, inerentes ao serviço ou não.

A criação de um ambiente que possibilite a comunicação significa, em outras palavras, desenvolver a confiança, até o ponto em que os subordinados se sintam à vontade

²⁷ O líder tem a responsabilidade de estar disponível para suas tropas. Ele ou ela tem que dar-lhes uma oportunidade fácil de apresentar seu problema, sem medo da burocracia ou das consequências. (Tradução do autor).

²⁸ Tem sido dito que a maioria dos problemas do mundo tem relação com comunicação. Não há dúvida que este é um fator chave para que pessoas e equipes dêem o seu melhor. É essencial criar um ambiente em que a comunicação possa prosperar, e nós podemos conseguir isso com uma boa administração e pelo cuidado e interesse que tivermos com as pessoas (Tradução do autor).

para dizer o que pensam, inclusive sobre o comportamento do chefe.

Não será censura a atos de superior dizer para um chefe, desde que autorizado e com educação e respeito, que ele deve repensar determinados comportamentos.

Nesse sentido, este autor considera, que a proposição, pelo próprio chefe, de um questionário sobre seus comportamentos, para que os subordinados apontem aqueles que podem ser desenvolvidos, não se configurará contravenção disciplinar e, sim, uma demonstração de desprendimento, humildade e vontade de melhorar apresentada pelo chefe.

A outra razão percebida por este autor em debates informais sobre o assunto é o receio do indivíduo de conhecer as próprias “imperfeições”, particularmente se forem indicadas por um subordinado. O orgulho do ser humano é algo que dificulta e até impede determinadas realizações. A avaliação de liderança 360° é um exemplo disso.

Nesse sentido, é válido considerar que é desconfortável ter identificados por outros os “defeitos” de comportamento. É relevante que isso seja respeitado, pois se trata da natureza humana e, desse modo, não pode deixar de ser considerado.

Ainda sobre esses dois pontos, o autor identifica a importância da divulgação dessa ferramenta com vistas a “desmitificar” tal procedimento.

Ainda nesse contexto, a finalidade das Forças Armadas está prevista no artigo 142 da Constituição Federal, onde está registrado que a hierarquia e a disciplina são as bases que norteiam as Forças.

Cabem aqui duas considerações: uma delas é questionar se as empresas que se utilizam do *feedback* 360° não possuem uma estrutura hierarquizada e não trabalham de forma disciplinada, visando buscar melhorias internas que tragam retorno em termos de ampliação de mercado e maximização dos lucros. Embora possa não estar explícito no regulamento das empresas, normalmente há regras a serem cumpridas e há, também, aquele indivíduo que detém o poder de decidir, inclusive no que diz respeito a demissões.

Portanto, embora as empresas não tenham registrado na Constituição Federal que suas bases são a hierarquia e a disciplina, é improvável que haja no mundo empresas bem-sucedidas que não tenham processos mapeados, procedimentos padronizados para serem cumpridos nos diversos escalões, além de possuir uma estrutura hierarquizada, por mais informal e moderna que seja a empresa.

A outra questão está relacionada com as boas práticas de liderança no meio militar e no meio civil. Serão diferentes? A resposta é um simples **não**.

Ao analisar as boas práticas, as habilidades, o caráter do chefe, este autor concluiu que os comportamentos esperados de um chefe que deve liderar um grupo de pessoas são praticamente os mesmos, seja no meio civil, como no ambiente militar. Às vezes há uma ênfase maior em um ou outro quesito, mas, regra geral, todos são comuns tanto ao meio militar como ao ambiente civil.

Nesse sentido, é importante registrar que a diferença fundamental reside na finalidade da prática da liderança. No meio empresarial, a falha de liderança leva à demissão ou, numa situação mais grave, à falência da empresa.

Já no meio militar, a consequência da falha de liderança pode levar à morte de quem falhou e de seus subordinados.

O trabalho inicial de aplicação de um projeto nesse sentido será recompensado quando a guerra vier e nossos militares liderarem efetivamente seus subordinados, poupando suas vidas e defendendo os interesses do Brasil de forma digna e adequada.

Assim, vale registrar outra questão. Se empresas estão, cada vez mais, aplicando a avaliação de liderança 360°, pelo menos nos EUA, com a finalidade de ampliar seus lucros, porque a MB se furtará de utilizar essa ferramenta, já que sua disseminação e prática salvarão vidas no futuro?

Essas argumentações, por si, já justificam a necessidade premente de ser

divulgado e incentivado o emprego desse método de avaliar os líderes da MB.

Nesse sentido, este autor considera que não haverá quebra de hierarquia se o processo for conduzido com cuidado e de forma voluntária por parte dos chefes.

Este autor considera também que a MB não deve aguardar o resultado de uma experiência como essa, de uma Força Armada de países mais desenvolvidos. O conhecimento a ser desenvolvido com a prática da avaliação 360° fornecerá subsídios para que a Alta Administração Naval avalie os benefícios que virão.

4.3 Considerações sobre a impressão dos oficiais que foram submetidos à avaliação de liderança 360°

Com a finalidade de enriquecer o conteúdo do trabalho, este autor encaminhou questionário para sete, dos nove oficiais que foram submetidos ao processo de avaliação de liderança 360° em 2007 no Batalhão Tonelero.

Os questionários aplicados aos oficiais estão consubstanciados nos APÊNDICES de H a N.

Nesta parte do trabalho serão registradas as análises feitas a partir das respostas desses oficiais. Vale ressaltar que à época da realização da avaliação seus postos eram de capitão-tenente moderno²⁹ a segundo-tenente. Ao responderem aos questionários mencionados no parágrafo anterior, alguns já eram capitães-de-corveta e todos os outros capitães-tenentes.

Esse registro é relevante, pois se passaram mais de cinco anos, esses oficiais amadureceram, tiveram outras experiências profissionais e, em síntese, cresceram como seres

²⁹ Nas Forças Armadas se emprega o termo moderno para aqueles militares que têm postos e graduações iniciais na carreira. O significado, no texto acima, é de que havia pouco tempo que os Capitães-tenentes tinham sido promovidos a esse posto.

humanos. Portanto, suas opiniões são importantes e consideradas como referência para este autor.

A seguir serão relacionadas, por tópicos, as questões centrais que balizaram algumas perguntas apresentadas aos oficiais e as respectivas análises.

4.3.1 Liderança no dia-a-dia nas OM

Observando-se as respostas, não há um consenso de como está a prática de liderança nas OM em que serviram os entrevistados. Entretanto, a maioria considera que a ênfase nas boas práticas de liderança depende de iniciativas pontuais de alguns comandantes que consideram o assunto importante.

Este autor considera que a o fato de um comandante não falar e não enfatizar a importância da liderança é um desperdício de tempo e de oportunidade de desenvolver líderes subordinados.

Os comportamentos do comandante são os mais observados de bordo. Eles são os mais criticados e também os mais elogiados, simplesmente porque todos os subordinados têm uma expectativa muito grande nos seus feitos durante sua gestão.

Nesse sentido, não é raro ouvirmos na MB frases do tipo: “no comando de fulano é que era bom, pois ...”. O inverso também é verdadeiro quando são feitos comentários do tipo: “graças a Deus que acabou o comando de fulano”.

Afigura-se importante que os comandantes sejam incentivados a falar mais sobre liderança durante seus comandos. Há que haver uma mudança de cultura nesse sentido. Dar o exemplo é de fundamental importância para que haja liderança, mas não é suficiente quando tratamos do assunto “formar líderes subordinados”.

Para isso, é preciso mais do que dar o exemplo. É necessário incentivar

subordinados a se conhecerem melhor; e nada mais eficiente do que conhecer o que os respectivos subordinados pensam a seu respeito em termos de comportamentos desejáveis.

4.3.2 Opinião sobre a avaliação de liderança 360°

No que concerne a esse quesito todos foram unânimes, cada um a seu modo, em mencionar o quanto esse processo é importante para o autoconhecimento.

O conhecimento do que pensam os subordinados sobre os respectivos comportamentos possibilitou a oportunidade de mudança em cada um deles e isso foi considerado relevante por este autor, pois a ferramenta de *feedback* tem exatamente essa finalidade.

Assim, o autor considera que a MB está diante de uma oportunidade ímpar de possibilitar a seus jovens militares, oficiais e praças, conhecer e colocar em prática o sistema de avaliação de liderança 360°, trazendo benefícios para a MB no sentido de tornar a Força mais apta ao combate, seja em terra, no mar e no ar.

4.3.3 Hierarquia e disciplina

Tendo em vista a possível polêmica que pode haver, este autor reconhece que este é o ponto mais importante a ser explorado sobre o tema, tanto que já teve o devido trato neste capítulo.

Nesse contexto, se apresenta de grande relevância o que disseram os oficiais que passaram por experiência tão significativa em suas carreiras.

É digno de registro que houve quase unanimidade de que há a possibilidade de haver problemas em termos de quebra de hierarquia dependendo da forma como o processo

for conduzido.

Nesse sentido foi considerada fundamental a preparação de todos os participantes com a condução de palestras e discussões sobre esse método de avaliação.

Outro aspecto significativo considerado diz respeito à importância de transmitir a finalidade da aplicação da avaliação 360°. Deve ficar claro para os participantes, avaliados e avaliadores, as razões que levaram à condução desse tipo de avaliação bem como a forma com que serão tratados os dados resultantes do processo.

A manutenção do sigilo durante o processo foi apresentada como de fundamental importância.

A esse respeito é pertinente apontar a não necessidade de identificação dos questionários por quem está avaliando seus superiores.

Ainda nesse contexto, é importante ressaltar que as considerações afetas ao preparo dos participantes, bem como o cuidado com a manutenção do sigilo, feitas pelos oficiais são exatamente as mesmas mencionadas na obra de Reis e registradas no capítulo 3 deste trabalho.

Dessa forma, o autor considera que deve haver uma preparação prévia a respeito do assunto, tanto para os comandantes como para todos os envolvidos no processo.

Nesse sentido o autor desse trabalho considera que os comandantes podem ter uma preparação prévia durante o Estágio de Preparação de Futuros Comandantes (EPFC) de OM de fuzileiros navais, conduzido pelo CPesFN e no Estágio de Atualização de Comandantes (EATCOM) realizado sob a orientação da DEnsM³⁰.

4.3.4 Oportunidade de aprimorar comportamentos afetos à liderança

³⁰ O CPesFN é o responsável pelo currículo do EPFC CFN e a DEnsM é responsável pelo currículo do EATCOM.

Esse quesito também se reveste de especial importância na medida em que de nada adiantaria a aplicação da avaliação de liderança 360° se os avaliados não tivessem a iniciativa de explorar positivamente as questões mais importantes apontadas na consolidação dos resultados e debatidas na reunião de aconselhamento.

Todos os oficiais afirmaram que tentam, desde aquela oportunidade, aprimorar seus comportamentos.

A esse respeito é relevante considerar que àquela época, no Batalhão Tonelero, havia um ambiente muito propício para a realização daquela atividade. Este autor entende que o ambiente favorável levou os participantes a se convencerem da importância da atividade e da possibilidade de resultados positivos, tanto em termos individuais como, principalmente, com relação à melhora no desempenho das equipes.

Nesse sentido, é digno de registro que o ambiente favorável foi construído, ao longo do tempo, por cada comandante subordinado junto a seus comandados. Já existia uma relação de confiança entre os oficiais que estavam há mais tempo servindo naquelas subunidades e os respectivos subordinados.

Por essa razão, este autor considera que o convívio entre chefes e subordinados deve ser duradouro, não menos de dois anos, quando for possível, principalmente nos escalões mais baixos da Força e, particularmente, nas unidades operativas, aquelas que combaterão quando o Brasil for instado a defender seus interesses pelo uso da força.

4.3.5 Disseminação e incentivo da aplicação da avaliação de liderança 360°

Essa questão foi apresentada com o foco voltado para o futuro dos oficiais em tela, quando tiverem a oportunidade de comandar. Sobre essa questão todos os oficiais

afirmaram categoricamente que pretendem divulgar essa ferramenta.

Entretanto, houve dois que afirmaram que desde já aproveitam as oportunidades que se apresentam em suas vidas profissionais para divulgar a avaliação de liderança 360°.

Assim, este autor percebe mais uma prova de que a experiência conduzida no Batalhão Tonelero em 2007 foi bem-sucedida. A “semente foi plantada” nos corações e mentes daqueles oficiais, que hoje estão dispostos a difundir aquela ferramenta.

O que o autor pretende com este trabalho é plantar essa mesma semente nos corações e mentes de toda a juventude militar da MB para que, a médio e longo prazos, se formem líderes cada vez mais efetivos, em todos os escalões da Força, aprimorando a capacidade da MB de cumprir sua destinação constitucional.

4.4 Considerações sobre a aplicabilidade da avaliação 360° na MB

Por tudo que foi apresentado neste capítulo, este autor conclui que é plenamente aplicável na MB a sistemática de avaliação de liderança 360.

É relevante registrar que a disseminação dos conceitos dessa prática, a apresentação da finalidade e a discussão sobre o tema compõem atividades fundamentalmente importantes, que devem anteceder ao processo, na medida em que se trata de uma novidade e, para muitas pessoas, uma quebra de paradigma.

A condução de todas as atividades relacionadas com a avaliação de liderança 360° deve ter por princípio básico a manutenção do sigilo em todas as etapas, com a finalidade de preservar avaliados e avaliadores e possibilitar que os dados apurados sejam efetivamente fidedignos e reais.

Sobre questões afetas a hierarquia e disciplina, este autor considera que a condução da avaliação de liderança 360° deve ocorrer por iniciativa dos próprios chefes, em

qualquer escalão. Para que isso ocorra é necessário que os mesmos tomem conhecimento da existência desse método e de suas formas de aplicação, finalidade, importância do sigilo etc.

Nesse sentido, ao solicitar a seus subordinados, que emitam opinião sobre seus comportamentos afetos às habilidades de liderança, um chefe estará dando a oportunidade para que os subordinados expressem o que pensam do chefe em questão. Definitivamente isso não será quebra de hierarquia.

5 A IMPORTÂNCIA DOS COMANDANTES NO ENSINO DE LIDERANÇA

Neste capítulo será apresentada a importância de o comandante ter a iniciativa e a preocupação de transferir ensinamentos de liderança para seus subordinados.

Para isto, serão apresentadas as principais atribuições do comandante de OM, previstas na Ordenança Geral para o Serviço na Armada (OGSA – Decreto nº 9.5480, de 13 de dezembro de 1987), bem como serão feitos comentários acerca de algumas dessas atribuições.

Será feita também uma abordagem sobre alguns artigos da Lei 6880, de 1980, (Estatuto dos Militares), aludindo comentários acerca da importância da observância, pelo comandante, com relação aos comportamentos decorrentes de tais previsões legais.

Ao final do capítulo serão feitos alguns comentários sobre as atribuições do comandante e apontada a importância que ele pode ter no desenvolvimento de líderes na MB.

5.1 Atribuições do Comandante previstas na OGSA

A primeira atribuição do comandante prevista na OGSA é conduzir sua unidade em combate. À primeira vista pode parecer chocante, quando o leitor não é afeto à atividade militar, mas é importante registrar que as Forças Armadas, em tese e na prática, existem para estarem prontas para a defesa do Brasil, ou seja, para estarem prontas para combater.

“A função de uma força militar é o combate armado bem-sucedido”
(HUNTINGTON, 1996, p. 29).

É inequívoca a necessidade de preparação para enfrentar essa situação, mas não há preparação técnica que supere as necessidades em termos de liderança. A liderança exige confiança mútua entre líder e liderados, e confiança não é sentimento que se consegue com

rapidez.

Jarbas Passarinho afirma, em sua obra “Liderança Militar”, que a condição primeira para a boa liderança é a obtenção de um clima de confiança no chefe (PASSARINHO, 1987, p. 145 e 146). Afirma ainda que a justiça, a honestidade e a lealdade se impõem facilmente à admiração dos subordinados (PASSARINHO, 1987, p. 145 e 146).

Nesse contexto, entre as diversas atribuições do comandante, as seguintes destacam-se por estarem mais diretamente relacionadas com o exercício da justiça no âmbito de sua OM: manter, com vigor, a disciplina e os princípios de autoridade e subordinação; solucionar divergências entre seus subordinados, especialmente sobre assuntos administrativos e operativos, depois de ouvi-los (grifo nosso); decidir sobre partes ou representações³¹ que lhe forem endereçadas e encaminhar à autoridade superior, devidamente circunstanciadas, as que se referirem a seus próprios atos; recompensar ou promover a recompensa daqueles que, por sua conduta, dedicação ao serviço ou ato meritório dela se tornarem merecedores e impor penas disciplinares, nos termos da legislação em vigor.

O grifo na expressão “depois de ouvi-los” deve-se ao fato de que os comandantes devem ter a percepção apontada para a importância de ouvir, sempre que possível, antes de decidir. Uma decisão impensada pode trazer consequências bastante indesejáveis no que concerne a aspectos de confiança e justiça.

Os atos mencionados dois parágrafos acima só podem ser executados pelo comandante. Percebe-se com clareza o poder inerente ao cargo de comandante. Sua percepção e o senso de justiça devem estar muito aguçados para que seus julgamentos não sejam injustos.

Nesse sentido, pode-se fazer um questionamento com relação à possibilidade de

³¹ Partes são comunicações formais de indício de cometimento de contravenção disciplinar. São feitas por militares mais antigos em relação a comportamento de militares mais modernos. Representações são comunicações formais de indício de cometimento de contravenção disciplinar. São feitas por militares mais modernos em relação a comportamento de militares mais antigos. Estas últimas só podem ser feitas após solicitação de permissão ao militar que será citado na representação.

um ser humano ser justo. Se a natureza fez o homem com uma série de imperfeições, principalmente aquelas relacionadas com anseios e desejos, como a MB pode atribuir a um homem que exerce um cargo de comandante tamanha responsabilidade? É claro que não serão plenamente justos todos os atos de um comandante, pois se trata de uma pessoa com qualidades, mas também com defeitos.

Entretanto, nessa situação, a percepção dos subordinados, com relação ao senso de justiça do comandante, tem fundamental importância. O comandante tem que parecer estar sempre buscando ser justo em relação às pessoas, bem como em relação à instituição, no caso a MB.

Com relação ao senso de justiça, Jarbas Passarinho afirma que este é o elemento capital da “receita” da chefia. Afiança também que a capacidade de julgar é a mais importante feição da chefia. Ser justo é julgar com pleno conhecimento de causa, isenção de ânimo e equidade (PASSARINHO, 1987, p. 139).

Ainda considerando a justiça, não tem problema o fato de um comandante ser rigoroso nos seus julgamentos. Jarbas Passarinho menciona que a tropa ama justiça, ainda que encerre um duro e rigoroso critério de julgamento (PASSARINHO, 1987, p. 141).

No que concerne aos cuidados com a manutenção de sua unidade, as seguintes atribuições são, entre outras, inerentes ao comandante: tomar as providências ao tomar conhecimento de qualquer ocorrência que possa prejudicar o serviço, o resultado da missão em que estiver engajado ou os interesses nacionais; esforçar-se para manter a unidade sob seu comando suprida do material necessário à sua operação, manutenção, conservação e limpeza, tomando para isso as providências devidas; exigir o fiel cumprimento das disposições em vigor para conservação, manutenção, acondicionamento e utilização de material de qualquer natureza existente à bordo, e as relativas à sua aquisição, recebimento, registro e despesa; esforçar-se para manter a unidade sob seu comando com a lotação completa; exigir o

cumprimento das ordens e instruções concernentes à conservação da unidade, higidez e bem-estar da tripulação, determinando as providências que as circunstâncias aconselharem; e orientar os subordinados em sua conduta militar e civil, quando por eles procurados. E bem assim quando julgar conveniente fazê-lo para o próprio bem de cada um.

Cada uma dessas atribuições tem relevância no que concerne ao preparo da unidade para o combate ou para a missão de apoio quando for o caso.

Mais uma vez observa-se a importância do senso de julgamento a ser posto em prática. Os diversos setores da OM têm necessidades específicas e, normalmente, os recursos disponíveis não permitem atender a todas essas necessidades. O discernimento entre o que é mais importante e que é menos relevante, bem como a distinção, em termos de urgência em se fazer determinada coisa ou outra, fazem com que o comandante esteja permanentemente exposto ao julgamento de seus subordinados. Embora esse julgamento seja velado, seu resultado estará contribuindo para o aumento ou a diminuição da confiança que os subordinados possuem em seu comandante.

Ainda sobre as atribuições do comandante é fundamental mencionar a questão do exemplo: não há liderança sem exemplo. Sobre essa consideração, Jarbas Passarinho tece o seguinte comentário:

A demonstração prática do sentimento do dever é o exemplo. O chefe é constantemente observado e analisado pelo subordinado, quando não o é, igualmente, pelos superiores. Suas atitudes calam fundo no espírito dos homens que lhe devem obediência. Seu êxito no comando está na direta dependência do seu procedimento. Honesto, justo, leal, impõe-se facilmente à admiração da tropa que o toma por modelo, e chega ao exagero de imitá-lo até nos atos mais pessoais (PASSARINHO, 1987, p. 143).

Acrescenta, ainda, Passarinho:

Os subordinados e os pares são os melhores julgadores de um líder. Não se iludem por muito tempo com ele, qualquer que seja seu talento dissimulador. É que, criticando-o na perfídia, não se deixam enganar com a mesma facilidade dos superiores (PASSARINHO, 1987, p. 144).

“Dar o exemplo é tão importante que nos afazeres mais simples o chefe está sendo

julgado” (PASSARINHO, 1987, p. 144).

Ainda nesse contexto, é válido registrar que os subordinados estão atentos às decisões do comandante no que diz respeito à aplicação de recursos na OM.

Um bom comandante, que se preocupa com a liderança, pretere as necessidades dos oficiais em termos de conforto com a finalidade de atender às necessidades das praças em primeiro lugar. A qualidade das refeições é outro aspecto importante e percebido pelos subordinados: todas as refeições devem ser excelentes, não importando se é almoço, jantar, ceia ou café da manhã; não importando se é dia de semana ou final de semana; não importando se o navio está em viagem ou no porto.

São coisas simples de serem priorizadas pelos comandantes e que possuem um efeito muito grande em termos da tripulação se sentir importante para a unidade. Corações e mentes devem ser convencidos da coisa certa a ser feita. E agir no sentido de demonstrar para a tripulação que sem ela não há navio ou batalhão que esteja pronto para combater é a melhor maneira de liderar.

5.2 Outras previsões legais afetas aos militares

O Estatuto dos Militares (EM) – Lei 6.880/80 regula a situação, as obrigações, os deveres, os direitos e as prerrogativas dos membros das Forças Armadas.

Nesse contexto, serão evidenciados alguns aspectos, inerentes a todos os militares, mas percebidos em maior ou menor escala pelos subordinados em relação a seus comandantes.

Neste sentido, o artigo 27 apresenta as manifestações essenciais do valor militar: patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida; o civismo e o culto das

tradições históricas; a fé na missão elevada das FA; o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve; o amor pela profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida e o aprimoramento técnico profissional.

Os valores militares relacionados no artigo 27 do EM são mais facilmente perceptíveis nos comandantes pelo fato de estarem em mais evidência do que qualquer outro militar que serve na OM e pelo fato de suas decisões impactarem em toda a tripulação.

Desse modo, torna-se imprescindível que os comandantes evidenciem, e inspirem nos seus subordinados tais valores, no dia a dia, nas decisões mais simples e nas mais complexas, naquelas de maior e menor importância.

Demonstrar que está trabalhando em prol dos interesses do grupo, da unidade como um todo, demonstrando entusiasmo, reveste-se de singular importância.

“O sucesso de qualquer atividade exige a subordinação da vontade individual à vontade do grupo” (HUNTINGTON, 1996, p. 82).

Já o artigo 28 do EM traz considerações a respeito da ética militar. O caput do artigo prevê que “o sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem, a cada um dos integrantes das Forças Armadas, conduta moral e profissional irrepreensíveis, com a observância dos seguintes preceitos da ética militar: [...]”.

O caput do artigo já prevê uma grande responsabilidade para todos os militares das FA. Mais uma vez o comandante fica em evidência mais do que os demais militares da OM tendo em vista as mesmas considerações quando referenciamos ao artigo 27 do EM.

Ainda sobre a ética militar, serão abordados três dos preceitos listados no artigo 28, para evidenciar a importância do comportamento do comandante. Os demais, por similaridade, devem ser considerados do mesmo modo. Os preceitos a serem abordados são: amar a verdade e a responsabilidade como fundamento de dignidade pessoal; respeitar a

dignidade da pessoa humana e zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e também pelo de seus subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum.

Nesse sentido, verifica-se a importância de comportamentos facilmente perceptíveis, mormente pelos subordinados em relação a seu comandante.

Falar sempre a verdade tanto para subordinados quanto para superiores é um comportamento bastante desejável de qualquer militar, mas, principalmente, do comandante. A confiança será duramente afetada quando o subordinado perceber que foi enganado por seu próprio comandante.

Ainda sobre a ética militar, o respeito à dignidade humana também é um comportamento verificado com extrema facilidade. O comandante que respeita a dignidade humana: trata os subordinados com cortesia, mesmo quando tem que adverti-los; trata com respeito e educação o militar que cometeu contravenção disciplinar, mesmo que tenha sido grave; preza pelo conforto de sua tripulação, priorizando suas ações, sempre que possível, a partir das menores graduações para as maiores.

No que concerne ao preparo profissional, nada mais simples de ser percebido pelo subordinado. Preparar-se profissionalmente, aí considerado o preparo físico, faz parte da responsabilidade de todo militar. Particularmente no que diz respeito ao comandante, ele deve manter-se profissionalmente atualizado e com seu preparo físico em dia. Deve também proporcionar aos seus subordinados as melhores condições para que se aperfeiçoem tanto em termos técnicos como em termos físicos. O comandante que não se preocupa com a melhora na capacitação técnica e física de seus subordinados é percebido pela tripulação como um mau comandante, incapaz de liderá-los.

No que diz respeito ao preparo físico, Jarbas Passarinho faz a seguinte consideração:

[...] se for pouco saudável, o líder militar ou civil, o dirigente, de um modo geral, não conseguirá um alto padrão de eficiência no desempenho de suas missões. Estas requerem, sobretudo nas Forças Armadas, acentuada resistência à fadiga muscular e mental, e hábitos de trabalho sob toda condição de clima ou de tempo. Qualquer restrição física, representará no caso, uma limitação apreciável. A saúde física é como que a base material, sólida, do líder. Nem é por outro motivo que se dá grande importância à instrução de educação física (PASSARINHO, 1987, p. 109).

“Aquele que se fadiga, com facilidade, não está à altura da missão de chefe. A fadiga deprime o homem; muda-lhe a disposição mental” (PASSARINHO, 1987, p. 110).

5.3 Considerações sobre a importância do comandante no ensino de liderança

Como foi apresentado neste capítulo, o comandante de uma unidade da MB tem muitas atribuições, muitos deveres, e, principalmente, responsabilidades. Associado a tudo isso está o poder inerente ao cargo. Poder julgar e punir os subordinados, além de deliberar sobre a aplicação de recursos da OM são algumas das suas diversas atribuições que demandam enorme responsabilidade.

Pelo exposto, verifica-se que o comandante está em permanente evidência, sendo observado e analisado pelos subordinados. Poder-se-ia se dizer que o comandante é o militar de bordo que mais é submetido a julgamento, informal que seja, e seus atos repercutem de forma positiva ou negativa, sobre a tripulação, tanto em oficiais como em praças.

Nesse sentido, e verificando que o comandante pode ter um tremendo poder de influenciar seus subordinados para “fazer a coisa certa”, pode-se afirmar que se os comandantes de OM da MB forem instados a falar de liderança durante o exercício de seus cargos, a conduzir eventos de liderança em suas OM, com formatos já existentes na MB, colocados em prática nas OM do SEN ou em algumas OM operativas que tiveram, na iniciativa de seus comandantes, a oportunidade de falar mais sobre liderança, haverá um

aprofundamento no estudo de questão tão importante e, conseqüentemente, o desenvolvimento de líderes em todos os níveis da MB.

O resultado de uma ação como essa será percebido em toda a MB, de forma positiva, em poucos anos.

6 UMA PROPOSTA

Neste capítulo, será apresentada uma proposta para a ampliação do ensino de liderança na MB.

Como visto no capítulo 2, o ensino de liderança nas OM que fazem parte do SEN vem ganhando cada vez mais importância, ocupando cargas horárias consideráveis em diversos cursos, tanto para oficiais como para praças.

A forma pela qual o ensino é ministrado é bastante diversificada, abrangendo aulas teóricas, palestras, estudos de caso em forma de texto e de filmes.

Entretanto, ainda no capítulo 2, verifica-se também que o tempo de serviço mínimo que os militares devem cumprir é de trinta anos e, nesse período, são realizados três ou quatro cursos de carreira, além da formação inicial.

Considerando-se, portanto, o tempo da carreira demasiado longo para que assunto tão importante seja visto apenas nos cursos de carreira e eventos decorrentes de ORCOM, apontou-se, no capítulo 5, a importância do comandante na condução das principais atividades da OM, bem como a possibilidade que tem de influenciar, pois se trata do militar que está em maior evidência diante da tripulação.

Neste sentido, a proposta deste trabalho é que seja incluído texto na ORCOM de liderança determinando que os comandantes de OM realizem eventos de liderança, a cada ano de seu comando.

O APÊNDICE Q contém uma minuta completa da proposta de texto a ser incluído na ORCOM de liderança.

A seguir, será feita abordagem sobre a proposta de conteúdo da ORCOM.

6.1 Proposta de evento de liderança a ser conduzido pelos comandantes de OM

A proposta geral é que todos os comandantes de OM conduzam, durante o exercício dos respectivos comandos, uma vez por ano, a chamada “semana de liderança”: um evento de liderança, com duração de cinco dias úteis, utilizando somente um tempo de adestramento por dia para o evento.

Para que os comandantes tenham uma oportunidade prévia de se prepararem, este autor sugere que sejam alterados os currículos dos Estágios de Preparação de Futuros Comandantes de OM de Fuzileiros Navais e de Atualização de Comandantes, regulados, respectivamente, por CPesFN e DEEnM, sendo incluído um módulo de liderança nos mesmos, que deverá contemplar noções sobre avaliação de liderança 360°.

Os formatos a serem empregados podem variar, entretanto o comandante deverá ser o primeiro palestrante, fazendo uma apresentação sobre avaliação de liderança 360°. Para isso, naturalmente deverá estudar o tema com a devida antecedência, lendo obras e trabalhos sobre o assunto.

A finalidade dessa apresentação é dar conhecimento aos militares da MB da existência desse método de avaliação e incentivar os chefes subordinados a realizar esse tipo de avaliação junto a seus subordinados, conhecendo, dessa forma, o que pensam de si.

Ainda sobre a apresentação do comandante, é importante ressaltar que a proposta é tão somente divulgar a sistemática de avaliação de liderança 360° e incentivar os subordinados a se utilizarem dela, e conhecerem o que os respectivos subordinados pensam em relação a seus comportamentos em termos de liderança.

A esse respeito, este autor sugere os questionários que constituem os APÊNDICES O (autoavaliação) e P (avaliação pelos subordinados) como modelos a serem

utilizados nas avaliações de liderança 360° que vierem a ser feitas.

Uma apresentação sobre a doutrina de liderança da MB deverá ser realizada no segundo dia do evento para que os conceitos preconizados na MB sejam lembrados.

Convidados externos devem ser trazidos para bordo com a finalidade de transmitirem as respectivas experiências. Para essa ação devem ser priorizados palestrantes com experiência em situações reais de combate ou pelo menos de terem participado de missões reais. Essa orientação não impede que civis de reconhecida competência na área participem da semana de liderança da OM. Os militares que participaram das missões em Angola, no Haiti e no Líbano são uma boa referência.

Outra modalidade interessante é a que o CIASC vem adotando nos últimos três anos: com a devida antecedência, filmes são selecionados e assistidos por um grupo específico de militares da OM. Por ocasião da “semana de liderança”, esses filmes são apresentados em “sessão de cinema” para toda a tripulação. Após a apresentação, o grupo que já havia assistido ao filme faz uma apresentação apontando os principais aspectos relacionados com a doutrina de liderança da MB. Dificuldades com relação a espaço físico para esse tipo de evento podem ser sanadas com a solicitação de auditórios de outras OM da MB da área.

Ainda nesse contexto, o incentivo à criação de estudos de caso pelos próprios militares da tripulação deve ser feito. Nesse sentido, cabe a sugestão de incentivar os subordinados, oficiais e praças a criarem seus próprios estudos de caso, preferencialmente relacionados com situações vivenciadas nas respectivas carreiras.

Outra iniciativa interessante é divulgar, por meio de distribuição e realização de palestra, a cartilha de liderança idealizada para o Simpósio Comandante de Companhia do CIAA em 2011.

7 CONCLUSÃO

A MB tem se preocupado com o tema liderança com mais ênfase desde 2007 e demonstrado essa preocupação com ações concretas, como aumento da carga horária de disciplinas em diversos cursos ministrados para militares de diversas graduações e postos, além dos cursos realizados nos órgãos de formação.

Apesar do conteúdo significativo em termos de ensino de liderança nos cursos da MB e das boas iniciativas de algumas OM, no que concerne à realização de eventos extraordinários, quando diluímos esse conteúdo ao longo dos 30 anos de serviço ativo, tanto para oficiais como para praças, ocorre que o contato com o tema liderança é ínfimo.

No que diz respeito à avaliação, tanto de oficiais como de praças, verifica-se que todos os quesitos avaliados têm relação com boas práticas de liderança e a MB vem buscando aperfeiçoar o método de avaliação, como demonstra o trabalho ora em curso na DGPM.

Entretanto duas considerações a respeito da avaliação, tanto de oficiais como de praças, apontam para uma possível oportunidade de melhoria, no que diz respeito ao desenvolvimento de líderes subordinados.

Cada comandante ou chefe possui, normalmente, vários subordinados não tendo, obviamente, condições de observá-los, a todos, a ponto de formar um perfeito juízo relativo a cada quesito de avaliação, para cada subordinado.

A outra consideração tem relação com a percepção que um indivíduo tem do outro. O comandante ou chefe, avaliador, cumprirá sua tarefa de acordo com a percepção que tem de seus subordinados. Mais uma vez, o fato de ser somente um avaliador traz considerável imprecisão.

Entretanto, apesar dessas duas considerações, este autor considera que a citada

avaliação não deva deixar de existir, pois é um parâmetro importante no que diz respeito à percepção dos comandantes e demais avaliadores (no caso das praças).

No que diz respeito à avaliação de liderança 360°, este autor considera ser um modo interessante e eficaz do chefe conhecer o que pensam seus subordinados diretos a respeito de seu comportamento.

Com o conhecimento do que pensam os subordinados, o chefe tem plenas condições de identificar quais comportamentos deve aprimorar e quais deve reforçar, com a finalidade de melhorar o desempenho de sua equipe e, desse modo, contribuir mais significativamente para alcançar os objetivos da instituição.

Entretanto, a finalidade do processo de *feedback* de múltiplas fontes deve ser, somente, no sentido de desenvolvimento de comportamentos desejáveis nas pessoas que exercem cargos de chefia, não devendo haver vínculo com promoções ou aumentos de remuneração como consequência da avaliação de liderança 360°.

Tendo em vista ser, para muitas pessoas, um processo novo, é relevante registrar a necessidade e a importância de preparação de todos os que participarão do processo. Avaliados e avaliadores devem receber informações precisas a respeito de como executar cada etapa do processo, bem como da sua finalidade e, também, como serão tratadas as informações após a fase de avaliação.

No que diz respeito à possibilidade de emprego da avaliação de liderança 360° no âmbito da MB, este autor conclui ser plenamente aplicável.

Entretanto, como se trata de algo “novo” na MB, podendo ser considerado uma quebra de paradigma, já que subordinados também “avaliam” os superiores imediatos, este autor considera de fundamental importância disseminar o conhecimento desse processo, bem como treinar todos os militares que poderão participar de uma avaliação de liderança 360°.

Ainda considerando os cuidados com a implementação do *feedback* de múltiplas

fontes na MB, este autor considera a manutenção do sigilo em todas as etapas do processo fundamental para o sucesso do trabalho. Questionários não devem ser identificados pelos respondentes e o chefe deve ter a iniciativa de realizar a avaliação 360° com seus subordinados diretos, ou seja, a avaliação de liderança 360° não é, definitivamente, algo que possa ser imposto a outras pessoas. Assim como a própria definição de liderança da MB, o processo deve ter início de modo voluntário e não imposto, sob o risco de os resultados não serem fidedignos, tornando-se, portanto inúteis.

Sobre questões afetas a hierarquia e disciplina, este autor considera que se a avaliação de liderança 360° for realizada por solicitação dos próprios chefes, após toda uma preparação como já mencionado, não haverá, de forma alguma, quebra dos preceitos básicos da vida militar. Para que isso seja possível, é necessário que seja feita a divulgação desse conhecimento em toda a MB e que os chefes subordinados sejam incentivados a, de forma voluntária, aplicar esse processo de desenvolvimento de liderança.

Nesse sentido, para que esse conhecimento passe a ser divulgado e seja incentivada a sua prática, este autor considera que a realização pelas OM, da “semana de liderança”, com periodicidade anual e conduzida pelo comandante, será de grande valia, tendo em vista as considerações relacionadas nos próximos parágrafos.

Essa iniciativa aumentará significativamente o tempo em que os militares da MB estarão envolvidos com atividades afetas ao tema liderança, o que redundará em contato com conceitos doutrinários, exemplos presentes em estudos de caso e contato com experiências de pessoas da MB e extra-MB. O maior contato com assuntos e conceitos relacionados com liderança permitirá uma maior assimilação das boas práticas de liderança, bem como o aprendizado de comportamentos desejáveis do líder.

O comandante é, de fato, o militar que mais tem capacidade de influenciar seus subordinados no âmbito da OM. Dessa forma, no momento em que a tripulação percebe o

engajamento de seu comandante na organização e condução de um evento por ano, com foco em liderança, perceberá a importância do tema para a MB.

O fato de o comandante abrir a “semana de liderança” com uma apresentação já será significativo, pois será percebido como um comandante que “engaja” na faina junto com a tripulação. No momento em que fizer a apresentação sobre “avaliação 360º”, será percebido como um comandante que se preocupa com a opinião dos subordinados. Isto tem um grande valor dentro de qualquer organização, particularmente em uma organização onde os chefes devem estar prontos para conduzir seus subordinados em combate. Como fator secundário, mas não menos importante, a iniciativa de realizar a “semana de liderança” fará com que os comandantes leiam, estudem, se preparem, orientem e participem do evento, o que os tornará melhores oficiais, melhores líderes e, conseqüentemente, melhores comandantes.

Sobre a participação dos comandantes de OM no processo de ensino de liderança na MB e, nesse contexto, da divulgação do processo de avaliação de liderança 360º, este autor considera que o comandante tem uma grande visibilidade e goza de uma grande oportunidade para influenciar seus subordinados. Este autor considera que os comandantes devem ser instados a falar de liderança para seus subordinados, pois aqueles têm a possibilidade de persuadir seus subordinados a fazer a “coisa certa” que é desenvolver líderes subordinados. Esse processo deve ser conduzido por meio da realização da “semana de liderança” conforme descrita no capítulo 6.

Nesse sentido, para efetivar essa proposição, este autor julga necessária a inserção de texto na ORCOM de liderança já existente, conforme consta no APÊNDICE Q.

Conforme apresentado na introdução deste trabalho, embora o mesmo não tenha a pretensão de se tornar referência para o ensino e a prática de liderança na MB, trata-se, efetivamente, de uma proposta de melhoria na liderança da Marinha do Brasil. Assim como o “exemplo vem de cima”, há uma expectativa deste autor de que essa proposta seja vista,

analisada e implementada pela Alta Administração Naval, pois é fácil não mudar nada quando tudo “parece ir bem”, mas não devemos esperar o insucesso em combate para perceber que as coisas não vão tão bem assim como parecem, pelo menos em termos de liderança.

REFERÊNCIAS

- ABRASHOFF, D. Michael. **Este barco também é seu**. São Paulo: Cultrix, 2006. 200 p.
- BLANCHARD, Kenneth H; HODGES, Phil. **Lidere como Jesus**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007. 205 p.
- BOSE, Ruma; FAUST, Lou. **Madre Teresa, CEO**. São Paulo: Lua de Papel, 2012. 127 p.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Brasília, DF: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- BRASIL. Decreto nº 95.480, de 13 de dezembro de 1987. Dá nova redação para a Ordenança Geral para o Serviço da Armada. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 dez. 1987. Disponível em: <<http://vlex.com/vid/decreto-de-zembro-nova-geral-armada-34286532>>. Acesso em 26 de abril de 2012.
- BRASIL. Lei 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 dez. 1980. Disponível em: <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1980/6880.htm>>. Acesso em 26 de abril de 2012.
- BRASIL. Marinha. **DGPM-101**: normas para cursos e estágios do sistema de ensino naval (SEN). Rio de Janeiro, 2010.
- BRASIL. Marinha. **DGPM 313**: normas para avaliação e seleção de militares, quota compulsória, cômputo e registro de tempo. Rio de Janeiro, 2009.
- BRASIL. Marinha. **Orientações do Comandante da Marinha**. Brasília, 2012.
- CHALITA, Gabriel. **Os dez mandamentos da ética**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009. 231 p.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus. 1994. 345 p.
- _____. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. 30.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007. 444 p.
- DALAI-LAMA; MUYZENBERG, Laurens Van den. **Liderança para um mundo melhor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009. 198 p.
- DE GAULLE, Charles. **O fio da espada**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2001. 145 p.
- GRÜN, Anselm; ASSLÄNDER, Friedrich. **A arte de ser mestre de si mesmo para ser líder de pessoas**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2009. 173 p.
- HARARI, Oren. **The leadership secrets of Colin Powell**. New York: McGraw Hill, 2002. 278 p.

HERZBERG, Frederick. One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, MA, nº 8757, set./out. 1987. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003473292010000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2011.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 136p.

HUNTINGTON, Samuel P. **O soldado e o Estado**: teoria e política das relações entre civis e militares. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1996.

JONES, Laurie Beth. **Jesus, o maior líder que já existiu**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 150 p.

MAXWELL, Jonh C. **O líder 360º**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007. 330 p.

_____. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008. 269 p.

MCCOY, B.P. **The passion of command**. The moral imperative of leadership. Quantico: Marine Corps Association, 2006. 82 p.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**. O nascimento de uma nova geração de líderes. São Paulo: Integrare, 2010. 149 p.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança militar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987. 163 p.

PHILIPS, Donald T. **Liderança segundo Abrahan Linconl**: estratégias para tempo de crise. São Paulo: Landscape, 2007. 216 p.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**. 3.ed. São Paulo: Atlas. 2010. 146 p.

REIS, José Firmeza Simões dos. Avaliação de Liderança: uma experiência bem sucedida. **Âncoras e Fuzis**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 41, p. 9-14, dez. 2010.

REZENDE, Bernardo Rocha. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 215 p.

ROYAL NAVY, **Getting Things Done**: the practice of leadership in the Royal Navy. Londres, 1981. 34 p.

ROSKIL, S.W. **A arte da liderança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. 178 p.

SOUZA, César. **Você é o líder da sua vida?** Rio de Janeiro: Sextante, 2007. 187 p.

TZU, Sun **A arte da guerra**. 18.ed. Rio de Janeiro: Record, 1996. 111 p.

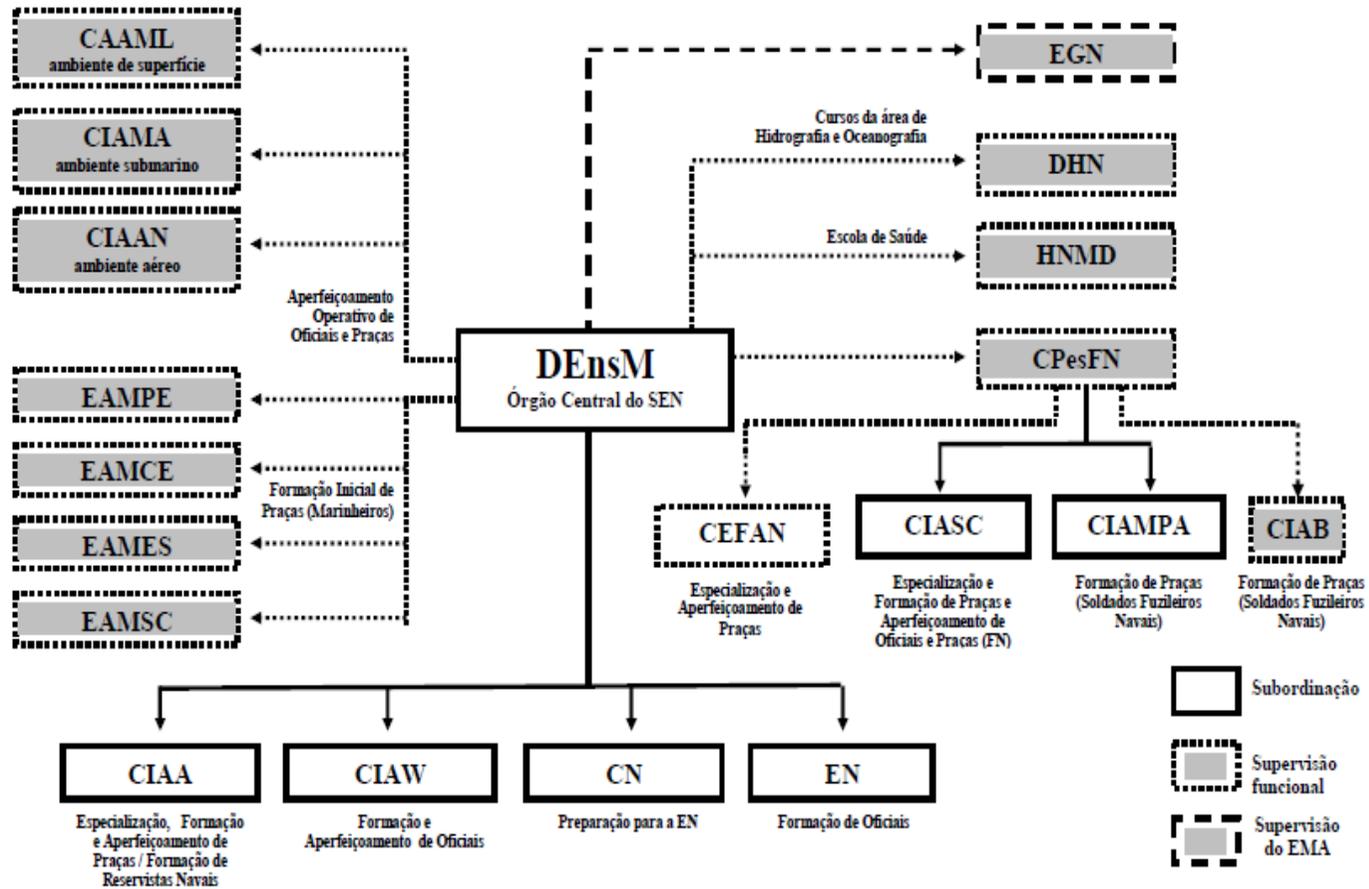
ANEXO B
SISTEMA DE ENSINO NAVAL

OSTENSIVO

DGPM-101

ANEXO A

OM DO SISTEMA DE ENSINO NAVAL (SEN)



OSTENSIVO

- A-1 -

MOD. 1

ANEXO C

ÁREAS DE RESPONSABILIDADE DOS DISTRITOS NAVAIS



ANEXO D
CARTILHA DE LIDERANÇA

CARTILHA DE LIDERANÇA

1. **Introdução:**

É inegável a importância da liderança na vida militar. Onde verificamos o bom desempenho de equipes, sejam elas pelotões, seções, divisões, departamentos, navios, batalhões, percebemos que a prática da liderança está presente. Lendo essa afirmação parece que o exercício da liderança é algo simples e basta querer colocar em prática para que a mesma ocorra. Querer tornar um hábito as boas práticas de liderança para que a mesma ocorra é necessário, mas definitivamente liderar não é algo simples. O exercício da liderança no meio militar é algo que deve (deve no sentido de obrigatoriedade) ser desenvolvido desde os tempos de paz. Um soldado não seguirá um sargento em combate se esse mesmo sargento não desenvolveu atributos de liderança em tempo de paz. O dia a dia em nossas organizações tem uma importância muito grande no desenvolvimento de uma liderança eficaz. Os chefes são observados, analisados e criticados pelos subordinados a todo o momento. Portanto a percepção dos chefes deve estar voltada, a todo instante, para as boas práticas de liderança. *Nós somos aquilo que fazemos repetidas vezes. O nosso caráter é a soma de todas as nossas ações.* Essas duas afirmações feitas por Aristóteles, algumas centenas antes de Cristo nascer, demonstram a importância do comportamento no dia a dia. O que falamos para nossos subordinados tem importância infinitamente menor do que aquilo que fazemos no dia a dia.

Temos diversos papéis na sociedade além daquele que se relaciona com o nosso trabalho. Somos pais, mães, maridos, esposas, instrutores, síndicos, pastores, líderes comunitários, filhos, tios, padrinhos, atletas etc. Poderíamos listar outros tantos papéis, mas a questão importante aqui é se no desenvolvimento desses outros papéis a liderança também é importante como é na vida militar. Não é necessário refletir muito para chegar à conclusão de que a liderança é importantíssima em todos os papéis que exercemos na sociedade. Liderança é influência para fazer a coisa certa. Ora, se tivermos capacidade de influenciar nossos filhos a serem aplicados na escola e a desenvolverem hábitos saudáveis (prática de atividade física regular, alimentação saudável e afastamento de vícios como cigarro, drogas e bebida) teremos filhos melhores do que o que seriam sem essa influência.

A definição de liderança segundo o Manual de Liderança da Marinha – EMA 137 é: *um **processo** que consiste em **influenciar** pessoas no sentido de que ajam, **voluntariamente**, em prol dos **objetivos da instituição**.*

As palavras-chave da definição estão em negrito.

Em seu livro “Como se tornar um líder servidor”, James Hunter define liderança como: “a **habilidade** de **influenciar** pessoas para trabalharem **entusiasticamente** visando a atingir **objetivos comuns**, inspirando **confiança** por meio da força do **caráter**”. Como podemos verificar, há algumas diferenças que podem ser consideradas tênues entre ambas as definições. Para a finalidade desta cartilha, enfatizaremos a palavra **habilidade** em substituição a **processo**. Habilidade é algo que desenvolvemos ao longo do tempo, ao longo da vida. Não há limite de tempo para desenvolvermos novas habilidades. Um dia sequer sabíamos o que era uma bicicleta. Depois percebemos a existência daquela traquitana com rodas em que algumas pessoas se equilibravam em cima e se deslocavam com mais velocidade do que caminhando. Depois desse estágio veio a determinação de querer adquirir aquela habilidade. A vontade transformou nosso comportamento e quando menos esperávamos estávamos pedalando sem rodinhas de apoio lateral. Algum tempo depois já estávamos com a habilidade de andar de bicicleta tão desenvolvida que sequer raciocinávamos muito para iniciar os movimentos com grande maestria. Ora, desenvolvemos a habilidade de andar de bicicleta! Como vimos na definição de Hunter, liderança é uma habilidade logo pode e deve ser desenvolvida.

Do mesmo modo ocorre com o desenvolvimento de virtudes e dos atributos de liderança. Ao percebermos a importância do efeito do desenvolvimento dessas habilidades, virtudes e atributos, devemos colocá-los em prática para nos tornarmos melhores seres humanos e, conseqüentemente, melhores líderes.

2. Finalidade:

A finalidade desta cartilha é apresentar uma lista de virtudes, atributos e habilidades de liderança que, quando colocados em prática e desenvolvidos, modificarão o comportamento daqueles que pretendem ser líderes melhores e, conseqüentemente, desenvolverão a sua capacidade de liderar.

3. Como utilizar a cartilha:

A utilização desta cartilha é bem simples. O que não é simples é a disposição

de, efetivamente, colocar em prática as virtudes, habilidades e atributos aqui relacionados. A mudança íntima é necessária. Não podemos achar que seremos pessoas melhores um dia se não mudarmos nosso comportamento desde já. Portanto, não adianta ler essa cartilha, ou qualquer outra publicação sobre o assunto, porque ela não transforma ninguém! A transformação é inerente a cada um que ler esse documento. É necessária a vontade e a determinação de mudar internamente.

É de fundamental importância o desenvolvimento da percepção para que sejam identificadas no dia a dia as situações em que devem ser colocadas em prática tais mudanças de comportamento.

Além disso, deve-se ter em conta que essa mudança de comportamento não deve se restringir ao meio militar. As boas práticas de liderança devem permear todos os grupos sociais dos quais fazemos parte. Isso significa que devemos estar atentos para promover a mudança íntima em casa, no trânsito, no condomínio, na igreja, enfim, em todos os lugares e grupos sociais que costumamos frequentar. Desse modo o desenvolvimento dessas habilidades ocorrerá mais rapidamente até que os novos comportamentos se tornarão hábitos e não haverá mais a necessidade de nos esforçarmos mentalmente para executá-los. Tais comportamentos passarão a fazer parte do caráter de quem passar a tê-los como hábitos e, com o passar do tempo o indivíduo terá uma nova atitude.

A cartilha é composta de três partes: na primeira são relacionadas as quatro virtudes cardeais de Aristóteles, dez atributos de liderança do Manual de Liderança da Marinha – EMA 137 compõem a segunda parte, e na terceira e última parte são relacionadas dez das chamadas habilidades de liderança retiradas do livro “Como se Tornar um Líder Servidor” de James Hunter. A cada virtude cardeal, atributo e habilidade o leitor encontrará uma explicação sucinta e uma recomendação de como colocá-las em prática no dia a dia. O leitor pode estranhar o relacionamento de, somente, dez atributos de liderança bem como a mesma quantidade de habilidades de liderança. A explicação é simples. Todos os atributos de liderança são passíveis de serem desenvolvidos, ou seja, são, também, habilidades. Portanto, como há duplicidade em ambas as listas (habilidades de liderança de James Hunter e atributos de liderança do EMA 137), foram relacionados somente dez de cada.

A sua utilização se resume em ler duas ou três virtudes, atributos ou habilidades de liderança e colocá-los em prática ao longo da semana que se segue. Durante

todos os dias da semana em curso deve-se ler os mesmos tópicos selecionados. Após a primeira semana, deve-se ler mais dois ou três e, na semana seguinte colocá-los em prática, sem deixar de praticar aqueles já vistos na semana anterior. A leitura das virtudes, atributos ou habilidades diariamente, antes do início das atividades é muito importante. Leia em voz alta para que cada tópico seja melhor assimilado. A percepção das situações em que se aplicam será muito importante. Não adianta saber que escutar o que o subordinado tem a dizer é importante se quando somos procurados por um subordinado não damos a ele a atenção necessária. Após o término de todas as habilidades devemos começar de novo. Diz um ditado que “A repetição com correção até a exaustão leva à perfeição”. Não pretendemos ser perfeitos na prática das virtudes, habilidades e atributos de liderança, mas com certeza absoluta, ao praticarmos nos tornaremos melhores seres humanos e melhores líderes dentro e fora da nossa instituição.

PARTE I – VIRTUDES CARDEAIS

a. Temperança

É a virtude pela qual usamos com moderação os bens temporais ou efêmeros sejam eles: comida, bebida, sono, sexo, diversão, conforto etc. O desenvolvimento da temperança nos leva a fazer uso de todos os bens de forma moderada, ou seja, na hora certa, na quantidade certa, na intensidade certa, sem exageros.

Pratique temperança. Seja moderado em suas necessidades.

b. Fortaleza

Consiste na disposição de comportar-se de acordo com a razão, isto é, de acordo com os bens mais elevados tendo coragem de enfrentar qualquer situação, suportar perigos, males e não retroceder, mesmo ante a morte. A paciência é uma virtude subordinada a Fortaleza e consiste na constante capacidade de suportar adversidades. Coragem moral e coragem física são características de pessoas que possuem a virtude da fortaleza bem desenvolvida. Uma pessoa que tem fortaleza diz o que quer para qualquer pessoa, mas tem como premissas: ser educado, respeitoso e oportuno.

Pratique Fortaleza.

c. Justiça

Consiste na atribuição, na equidade, no considerar e respeitar o direito e valor

que são devidos a alguém ou alguma coisa. Para desenvolver a virtude da justiça deve-se ter sempre em mente a instituição e as pessoas. É muito importante sermos justos, em primeiro lugar, com a instituição, pois o interesse da Marinha, no caso dos militares e servidores civis da MB, deve estar sempre em primeiro lugar. Depois que for alcançada a certeza de que estamos sendo justos com a instituição, deve-se buscar ser justo com as pessoas. Isso é importante na medida em que há muitas pessoas que acham que seus interesses pessoais têm prioridade em detrimento da instituição.

Pratique justiça.

d. Prudência

É a virtude que nos ajuda a escolher os meios adequados para fazer o bem e vencer o mal. A prudência nos ensina a fazer o que é certo, na hora certa, no lugar certo e na medida certa. Trata-se de uma escolha muito importante que pode ser feita a qualquer momento. Uma pessoa que possui a virtude da prudência bem desenvolvida não dirige com excesso de velocidade, não bebe em demasia, avalia muito bem os riscos de realizar uma determinada ação com o grupo que está conduzindo etc.

Pratique prudência.

PARTE II – ATRIBUTOS DE LIDERANÇA

a. Comunicação

A comunicação talvez seja o atributo mais importante para ser trabalhado para quem pretende desenvolver, aprimorar a capacidade de liderar. Tanto a comunicação falada como a escrita têm fundamental importância no fenômeno da liderança. Uma pessoa que se expressa bem tem mais capacidade de influenciar um grupo de pessoas do que aquela que não tem a mesma capacidade. O desenvolvimento do atributo da comunicação deve ser feito a partir da intensificação do hábito da leitura, da escrita e de falar em público.

Leia mais, passe a escrever cartas para seus parentes e amigos mais próximos por ocasião da passagem de datas especiais. Escreva cartas para seus filhos orientando-os com relação a princípios e valores. Treine falar em público, prepare palestras e instruções para seus subordinados. Não tenha receio de não ser bem sucedido nas primeiras apresentações, continue treinando.

b. Exemplo

Não há liderança sem exemplo. Os valores, os comportamentos, as atitudes que são pregadas pelo líder devem ser identificadas no mesmo por todos. Um líder que prega a importância da educação física deve praticar educação física regularmente. Além disso, é muito importante considerar, empregando o mesmo exemplo, que o líder deve ser visto praticando educação física, junto com seus subordinados. A forma mais simples de buscar o desenvolvimento nesse atributo é cumprir os horários, uniformizar-se de forma impecável, manter barba e cabelo aparados, ser respeitoso no trato com todas as pessoas, sejam mais antigos ou mais modernos etc.

Busque, a cada momento de sua vida, dar bons exemplos no trabalho, na família, junto aos amigos etc.

c. Conhecimento profissional

O conhecimento profissional do líder, além de trazer autoconfiança para o mesmo, faz com que seus subordinados o respeitem e confiem em seus argumentos e decisões na busca pela solução das questões inerentes ao trabalho. O aprimoramento do conhecimento profissional deve ser buscado sempre. A percepção de que o líder mantém uma vontade incessante para buscar o aprimoramento profissional faz com que seus subordinados o admirem cada vez mais e tenham mais confiança em segui-lo.

Busque aprimorar cada vez mais seu conhecimento profissional.

d. Entusiasmo

Nada melhor do que um líder entusiasmado. A demonstração permanente de entusiasmo, associada à iniciativa, proatividade, é um fator muito forte de influência. Ao observarmos um líder entusiasmado com as atividades inerentes a sua profissão, percebemos uma pessoa feliz com o trabalho que escolheu para si. Esse cenário é por demais propício para influenciar a todos que tem a oportunidade de interagir com esse líder.

Seja entusiasmado no cumprimento de suas tarefas. Demonstre que gosta do que faz.

e. Autocontrole

E o controle de si mesmo, domínio dos próprios impulsos, emoções e paixões. O líder deve manter o autocontrole em todas as situações. Essa atitude fará com que seus subordinados não tenham receio de procurá-lo na busca de soluções para as mais diversas situações. O que dizer do chefe que “perde a linha” quando está diante de um problema administrativo? Seus subordinados não terão confiança de segui-lo em combate. A paciência é uma característica das pessoas que possuem autocontrole.

Pratique autocontrole. Não deixe suas emoções conduzirem seu comportamento em nenhuma situação.

f. Bondade

Característica de quem é bom. Pessoa que tem disposição natural para o bem, é benevolente, trata a todos com cortesia, brandura, serenidade, educação e respeito. A identificação da bondade no líder tem um efeito extraordinário para os subordinados. Quem não gosta e não quer ser subordinado a um líder bom?

Pratique ser bom com todas as pessoas, não somente com seus subordinados. Cumprimente as pessoas mais humildes, funcionários da empresa de limpeza, porteiros, converse com essas pessoas, demonstre que se interessa por elas.

g. Confiança

É a ação de confiar, pode ser também a segurança com que se procede. Portanto esse atributo está relacionado com ser uma pessoa confiável e ter segurança naquilo que se faz. Ambas as características devem ser buscadas por quem quer se tornar um líder melhor. Seja uma pessoa em que se pode confiar, não fale mal de ninguém pelas costas. Trate a todos como gostaria de ser tratado. No que diz respeito a ser uma pessoa confiante, segura de seus atos, essa característica está relacionada com a manutenção do conhecimento profissional atualizado e com a certeza de que vive de acordo com princípios éticos e morais.

h. Persuasão

Ato ou efeito de persuadir, convencer, criar convicção. O líder deve ter desenvolvida a capacidade de convencer as pessoas a fazerem a coisa certa. Tanto maior será essa capacidade quanto maior for a capacidade de comunicação associada ao foco no interesse da instituição. Convencer ou persuadir outras pessoas a fazerem o que é melhor

para a instituição é uma arte e demanda muito treinamento. Desenvolva essa capacidade.

i. Determinação

Coragem, denodo. Um líder que é determinado e resoluto, decidido, sabe o que é o melhor para instituição e tem “garra” para buscar alcançar os objetivos. Não esmorece diante dos obstáculos por mais difícil que seja superá-los. Perseverança é uma característica inerente aos líderes determinados. Identifique os objetivos de sua instituição e seja determinado na busca por eles.

j. Capacidade de decisão.

Decisão é o ato de decidir. Ser capaz de decidir é uma característica muito observada pelos subordinados. O líder que decide, sem receio de errar, com coragem, é admirado por seus subordinados. Decida sempre que for instado a agir. Vale muito mais como líder aquele que decide, mesmo cometendo equívocos eventuais, do aquele que nunca erra porque nunca decide.

PARTE III – HABILIDADES DE LIDERANCA

a. Valorizar os outros

A valorização das pessoas é um comportamento extremamente importante quando trabalhamos em grupo. Mas não conseguiremos adquirir esse hábito se não nos transformarmos intimamente. As pessoas sentem uma vontade muito grande de serem reconhecidas pelo que fazem. Sentem uma necessidade de serem consideradas importantes para o grupo do qual fazem parte. Perceba o esforço das pessoas a sua volta, mesmo que não seja no seu setor de trabalho e elogie a qualidade do que estão fazendo. Elogie o jardineiro que cuida com apreço do jardim, o faxineiro que faz a limpeza de seu quartel com esmero, a dedicação de seus filhos nos estudos, a comida que sua esposa preparou com tanto carinho. Dessa forma, no trabalho, você também elogiará a dedicação de seus subordinados na realização das tarefas quando as mesmas forem realizadas com esmero.

b. Ser um bom ouvinte

Ser um bom ouvinte é muito mais do que simplesmente escutar o que o

subordinado tem para dizer. Quantas vezes estivemos nas seguintes situações: ao procurar o chefe para apresentar um problema ou uma preocupação, relativa ao trabalho ou a algo referente à família, percebemos que o chefe não presta atenção no que falamos, parece estar preocupado que acabemos de falar logo para dizer algo ou se retirar para fazer outra coisa que talvez julgue mais importante do que está sendo dito a ele. Outra situação é quando somos o chefe, somos procurados por um subordinado e nos comportamos do mesmo modo. Ficamos apreensivos, querendo que o subordinado acabe logo de falar para apresentarmos nosso argumento para a questão profissional levantada sobre a qual já temos uma posição firmada. Pare e ouça com bastante atenção tudo que seu subordinado tiver para dizer. Seja sobre uma questão profissional ou um problema familiar. Preste atenção, faça perguntas, demonstre que a pessoa é importante para você e para o grupo do qual faz parte. Se não for possível ouvir seu subordinado com atenção no momento em que for procurado, marque outro horário, talvez o dia seguinte. O importante é que o líder tenha toda a atenção voltada para o subordinado de modo que o mesmo perceba que seu questionamento ou seu problema tem muita importância para seu chefe.

Pratique ser um bom ouvinte com seus familiares e com seus subordinados.

c. Confrontar as pessoas com problemas à medida que surgem

A centralização das soluções de todos os problemas pelo líder é indesejável, pois demonstra, para seus subordinados, que o líder não confia na capacidade de solução das questões pelos mesmos. Confrontá-los com problemas, delegar autoridade para decisão nos escalões mais baixos da organização faz com que os subordinados se sintam importantes e demonstra que o líder confia na capacidade de solução de problemas por eles.

Apresente a seus subordinados questões a serem resolvidas pela equipe e solicite que lhe sejam apresentadas possíveis soluções.

d. Circular pela área de trabalho e acompanhar as atividades dos subordinados.

O bom líder não fica restrito a trabalhar somente em seu escritório. Ele circula pelo local de trabalho de seus subordinados. A presença do líder no local de trabalho de cada membro da equipe, observando e comentando as atividades tem fundamental importância. Os subordinados sentem-se importantes para a instituição da qual fazem parte

quando o líder passa e os vê trabalhando.

Saia de sua sala de trabalho e circule na área de atividade de seus subordinados.

e. Incentivar os outros

Não há melhor prêmio para uma pessoa do que ter reconhecido o trabalho que fez com tanto empenho. A natureza humana nos leva a ser muito críticos em relação a tudo, principalmente ao comportamento de outras pessoas. “Somos muito econômicos com elogios” costuma dizer o CMG(FN-ref) Prado quando se refere a esse assunto nas suas palestras de liderança. É verdade, observamos e criticamos com uma frequência muito maior do que elogiamos as pessoas. Perceba quando um subordinado está trabalhando com empenho, esmero no cumprimento de suas tarefas. Elogie seu esforço mesmo que o resultado não seja o esperado. Elogie-o, pois isso servirá como reconhecimento e estímulo pelo seu empenho e, certamente, a sua aplicação fará com que a qualidade do resultado de seu trabalho melhore cada vez mais. É importante considerar que o elogio não pode ser vulgarizado. Não elogie a todos indiscriminadamente, pois dessa forma, seu reconhecimento perderá o valor.

f. Participar ativamente do desenvolvimento das pessoas

Alcançar os objetivos traçados para o grupo é o resultado de trabalho de equipe integrado e com foco naquilo que é mais importante. Entretanto, tanto mais rápido e com melhor qualidade será alcançado o objetivo quanto mais for qualificado cada componente da equipe. Preocupar-se com a qualificação de todos os integrantes da equipe e a transformação dessa preocupação em ação faz com que cada membro da equipe se sinta valorizado, mais importante para o grupo, pois percebe que o líder, que em tese representa a instituição perante o grupo, dá importância ao desenvolvimento de cada membro da equipe. Verifique que capacitações podem trazer aperfeiçoamento na qualidade do trabalho de cada subordinado seu. Transforme esse conhecimento em ações. Busque cursos, estágios, treinamentos para que o desempenho de sua equipe melhore. Seus subordinados se sentirão valorizados e verão em você um líder que não perde o foco do interesse da instituição.

g. Atender às legítimas necessidades de seus subordinados

É importante entender o que significa essa habilidade. Atender às legítimas necessidades dos subordinados significa buscar as melhores condições para que cada um deles cumpra suas tarefas da melhor maneira possível. Agir no sentido de melhor capacitá-los, de melhorar as condições do ambiente de trabalho (condição de iluminação, melhores equipamentos etc.), preocupar-se com os problemas extra-trabalho que por ventura possam influenciar no desempenho são algumas maneiras de atender as legítimas necessidades de seus subordinados.

Busque conhecer as legítimas necessidades de seus subordinados e aja para atendê-las.

h. Não embarçar nem punir as pessoas na presença de outras

Não há nada mais constrangedor para uma criança do que ser chamado a atenção na frente de outras pessoas. Para um adulto então, esse constrangimento é ainda maior. Trata-se de uma habilidade das que mais precisamos estar com a percepção aguçada, pois normalmente, quando chegamos ao ponto de ter a intenção de chamar a atenção de um subordinado é porque julgamos que se esgotaram a paciência e a capacidade de orientação. O líder deve perceber que se chamar a atenção de seu subordinado na frente de toda ou uma parte da equipe vai constrangê-lo e, talvez, esse subordinado passe a ter receio de cumprir a mesma tarefa novamente sob o risco de, ao cometer novo erro, ser constrangido novamente pelo seu líder. Não deixe de chamar a atenção de um subordinado que cometer um erro, mas chame-o em particular e, tratando-o com respeito e educação, explique-o que cometeu um erro e que comprometeu o trabalho de toda a equipe. O resultado dessa conversa deve ser um subordinado mais motivado para trabalhar sem cometer o mesmo erro.

i. Fixar objetivos elevados para si mesmo, para os subordinados e para o setor de trabalho

O estabelecimento de objetivos é a melhor maneira de criar foco para as atividades do grupo. O hábito de fixar objetivos em cada papel social que exercemos facilita o desenvolvimento dessa atitude no trabalho. Passe a ter objetivos (pelo menos um) em cada papel que exerce. Deixe seus subordinados conhecerem seus objetivos pessoais e estabeleça alguns para sua equipe e cobre de seus subordinados que estabeleçam para si próprios. Avalie se o que eles estabeleceram como objetivos no trabalho contribuirá,

efetivamente, para a melhora do desempenho da equipe.

j. Ser sensível às conseqüências de suas decisões para os outros setores da organização

É natural que as pessoas queiram na sua equipe os melhores profissionais de cada área. Quanto mais capacitado e empenhado cada subordinado, melhores condições de atingir os objetivos da instituição. Entretanto, o líder deve ter sempre em mente que sua equipe faz parte de uma organização maior e que não dividir os melhores recursos humanos com equidade entre os demais setores da organização pode levar ao fracasso da instituição embora seu setor de trabalho tenha obtido resultados extraordinários. Esse exemplo é oportuno na medida em que toca fundo em um problema recorrente em muitas instituições. Olhamos para a solução de nossos problemas e não percebemos as questões maiores, a instituição por completo. Perceba, antes de tomar uma decisão, se essa decisão afetará de forma negativa a instituição como um todo.

4. Conclusão

A prática de cada virtude cardeal, atributo e habilidade de liderança levará, com certeza absoluta, a uma mudança de comportamento, de hábito, até que o leitor terá uma nova atitude, tornando-se uma pessoa melhor e, conseqüentemente, um líder melhor. Lembre-se que os interesses e objetivos da Marinha devem, sempre, ser buscados e preservados. Desenvolva suas capacidades, mas lembre-se de que foi voluntário para ingressar na Marinha e, portanto, deve demonstrar a todos com quem vier a trabalhar, que o foco no interesse da Marinha deve permear todas as ações.

ANEXO E

LISTA DE HABILIDADES DE LIDERANÇA DE JAMES HUNTER

Nome do avaliado: _____

Nome do avaliador (opcional): _____

Setor da empresa: _____

Por favor, assinale com um X o quadrado apropriado – se você não tem opinião sobre algum tema específico, deixe o quadrado em branco.

	Concorda totalmente	Concorda	Discorda	Discorda Totalmente
1. Valoriza os outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Confronta as pessoas com problemas/situações à medida que surgem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanha as atividades dos subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estimula os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Deixa claro para os subordinados o que espera deles no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. E um bom ouvinte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Treina e aconselha os subordinados para garantir que os objetivos serão alcançados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Trata as pessoas com respeito (demonstra como são importantes).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Participa ativamente do desenvolvimento das pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Dá responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Dá crédito a quem merece.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Demonstra paciência e autocontrole com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13. As pessoas sentem-se confiantes em segui-lo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Possui as habilidades técnicas necessárias para o cargo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Atende as legítimas necessidades (em contraste com os anseios). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. É capaz de perdoar erros e não guarda ressentimentos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. É uma pessoa em quem se pode confiar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Não apunhala ninguém pelas costas (fofocar, participar de “panelinhas”, etc.). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Dá feedback positivo aos colaboradores. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Não embaraça nem pune as pessoas na presença de outras. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Fixa objetivos elevados para si mesmo, para os subordinados e para o departamento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Tem uma atitude positiva no cargo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. É sensível às conseqüências de suas decisões para os outros departamentos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. É um líder justo e coerente, liderando pelo exemplo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Não é uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Quais são as maiores habilidades de liderança da pessoa que está sendo avaliada?

Que habilidades de liderança a pessoa que está sendo avaliada precisa trabalhar e melhorar?

ANEXO F

PLANO SMART

S – <i>Specific</i> - objetivo	Especificar detalhadamente o objetivo que pretende alcançar
M – <i>Measurable</i> – mensuração	Relatar como o desenvolvimento será quantificado
A – <i>Achievable</i> – realização	Explicar como o objetivo pode se tornar realidade mês o que represente desafio considerável
R – <i>Relevant</i> – Relevância	Diga porque seu propósito é importante e se ele está em sintonia com os objetivos da empresa.
T – <i>Time-bound</i> – Cronograma	Determine os objetivos de tempo para a realização do projeto

APÊNDICE A

CARGA HORÁRIA DE LIDERANÇA NOS CURSOS GERENCIADOS
PELO CPesFN

COMANDO DO PESSOAL DE FUZILEIROS NAVAIS

Curso	OM	Carga horária (Horas)	Método de ensino	Posto/graduação dos alunos
CAOCFN	CIASC	20	Aulas e estudos de caso	Capitão-tenente
C-Espc	CIASC	13	Aulas, palestras e estudos de caso	Soldado
C-Espc-EP	CEFAN	16	Aulas	Soldado
C-Ap	CIASC	4	Palestras	3º Sargento
C-Esp-Hab-SG	CIASC	35	Aulas e estudos de caso	Cabo
C-Esp-HabSO	CIASC (correspondência)	45	Leitura individual	1º Sargento
C-FSG-MU	CIASC	35	Aulas e estudos de caso	Cabo
C-FSD-FN	CIAMPA	15	Aulas	Recruta

APÊNDICE B

CARGA HORÁRIA DE LIDERANÇA NOS CURSOS DA MB

DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA

Curso	OM	Carga horária horas ou dias	Posto/graduação dos alunos
Graduação de Oficiais da Escola Naval	EN	143 - h LID	Aspirantes
		15 h - Instrução Militar Naval	
CFO	CIAW	56 h	Civis de nível superior
CAMECO	CIAMA	7 h	1º e 2º Tenentes
C-Espc	CIAA	16 h	Marinheiros
C-Esp-Hab- SG	CIAA	54 h	Cabos
C-Esp- HabSO	Correspondência	45 dias	1º Sargentos
Formação de Cabos	CIAW	56 h	Civis
Formação de Marinheiros	Todas EAM	25 h	Civis
Curso no Colégio Naval	CN	10 h	Alunos do CN

APÊNDICE C

ORCOM DE LIDERANÇA CONSOLIDADAS DE 2007 A 2012

ORCOM 2007

P-7. Liderança.

É notória a crescente atenção que vem sendo dispensada, já há muitos anos, ao assunto Liderança, seja no meio empresarial, seja nas Forças Armadas, muito em decorrência do reconhecimento de ser a Liderança um dos mais importantes instrumentos para o sucesso organizacional. Na MB, em particular, percebe-se um grande esforço no sentido de aperfeiçoar a sua prática diária a bordo de nossos navios, unidades de tropa e estabelecimentos de terra tanto por oficiais, como por praças valorizando, sobretudo, o exemplo como um dos principais fatores de inspiração de nossos subordinados.

Entretanto, não obstante o esforço geral empreendido, além da influência da crise de valores éticos e morais por que passa a nossa sociedade, a MB vive conjuntura orçamentária bastante adversa, que vem afetando diretamente não só a sua capacidade operacional, mas também o moral de seu pessoal de diversas formas, acarretando, inclusive, a perda de bons valores individuais para outros segmentos, em busca de melhores perspectivas.

Assim, não somente para fazer frente às dificuldades apontadas, mas, principalmente, em face das inúmeras vantagens que trazem a prática de uma eficiente Liderança Militar, em todos os níveis organizacionais da instituição, os ODS, em suas respectivas esferas de responsabilidade, deverão:

Todos os ODS:

Reforçar em todos os níveis hierárquicos o culto ao Exemplo;

Incentivar a Delegação de Autoridade e, em decorrência, a Iniciativa;

Manter os subordinados sempre bem informados sobre as principais questões e medidas adotadas;

Inserir o tema Liderança nos Programas de Adestramento (PAD) das OM, envolvendo todos os níveis hierárquicos, separadamente (OF – SO/1ºSG – 2º e 3ºSG –

CB/MN/SD) e, sempre que possível, na forma de Estudos de Casos;

Inserir nos PAD palestras sobre Valores, tais como: Ética, Moral, Civismo, OGSA, Cerimonial da MB e Tradições Navais, dentre outros;

Incentivar a introdução de experiências positivas no tocante à Liderança nas páginas “intranet” das OM; e

Propor sugestões para o aperfeiçoamento do EMA-137, visando a uma futura revisão da doutrina.

DGPM:

Atribuir maior peso ao assunto Liderança em todos os cursos de carreira;

Aperfeiçoar os instrumentos de avaliação pós-curso controle do ensino-aprendizagem e ao longo da carreira (FAO/FIS/EAD), visando ao aperfeiçoamento dos currículos e a identificação dos diversos níveis de desenvolvimento de Liderança de nossos militares, e não somente os casos em que ela não se faz presente ou é deficiente;

Aprimorar a capacitação do corpo docente dos cursos de carreira, para essa área específica, buscando a realização de cursos extra MB, de pós-graduação, ou não, como julgado necessário;

Estudar a possibilidade de estabelecer uma área de conhecimento específica para Liderança, tendo a DEnsM como OMOT; e

Promover, por intermédio da DEnsM, a produção de novos Estudos de Casos e de uma bibliografia recomendada sobre o tema, a serem disponibilizados às OM, em geral.

DGPM apresentar relatório para apreciação do CM, com o concurso dos demais ODS, via EMA, abordando as providências/ações tomadas sobre o assunto, em especial sobre os aspectos acima listados, até 03SET2007.

ORCOM 2008

P-7. Liderança.

É notória a crescente atenção que vem sendo dispensada, já há muitos anos, ao assunto liderança, seja no meio empresarial, seja nas Forças Armadas, muito em decorrência do reconhecimento de ser a liderança um dos mais importantes instrumentos para o sucesso organizacional. Na MB, em particular, percebe-se um grande esforço no

sentido de aperfeiçoar a sua prática diária a bordo de nossos navios, unidades de tropa e estabelecimentos de terra, tanto por oficiais como por praças, valorizando, sobretudo, o exemplo como um dos principais fatores de inspiração de nossos subordinados.

Entretanto, não obstante o esforço geral empreendido, além da influência da crise de valores éticos e morais por que passa a nossa sociedade, a MB vive conjuntura orçamentária bastante adversa, que vem afetando diretamente não só a sua capacidade operacional, mas também o moral de seu pessoal de diversas formas, acarretando, inclusive, a perda de bons valores individuais para outros segmentos, em busca de melhores perspectivas.

Assim, não somente para fazer frente às dificuldades apontadas, mas, principalmente, em face das inúmeras vantagens que trazem a prática de uma eficiente liderança militar, em todos os níveis organizacionais da Instituição, os ODS, em suas respectivas esferas de responsabilidade, deverão:

Todos os ODS:

reforçar em todos os níveis hierárquicos o culto ao exemplo;

incentivar a delegação de autoridade e, em decorrência, a iniciativa;

manter os subordinados sempre bem informados sobre as principais questões e medidas adotadas;

inserir o tema liderança nos Programas de Adestramento (PAD) das OM, envolvendo todos os níveis hierárquicos, separadamente (OF – SO/1ºSG – 2º e 3ºSG – CB/MN/SD) e, sempre que possível, na forma de estudos de casos;

inserir nos PAD palestras sobre temas como ética, moral e valores, entre outros, dando ênfase ao preconizado nas publicações OGSA, Estatuto dos Militares, Cerimonial da MB, Tradições Navais, EMA-137 (Doutrina de Liderança da Marinha) etc; e

incentivar a introdução de experiências positivas no tocante à liderança nas páginas “intranet” das OM.

DGPM:

aprimorar a capacitação do corpo docente dos cursos de carreira, para essa área específica, buscando a realização de cursos extra MB, de pós-graduação, ou não, como julgado necessário;

prosseguir com estudo para estabelecer uma área de conhecimento específica para liderança, tendo a DEEnsM como OMOT; e

promover, por intermédio da DEnsM, a produção de novos estudos de casos e de uma bibliografia recomendada sobre o tema, a serem disponibilizados às OM, em geral.

DGPM apresentar relatório para apreciação do CM, com o concurso dos demais ODS, via EMA, abordando as providências/ações tomadas sobre o assunto, em especial sobre os aspectos acima listados, até 26SET2008.

ORCOM 2009

P-7. Liderança.

A DGPM deverá continuar buscando o aprimoramento dos corpos docentes dos cursos de carreira, estabelecendo um programa específico da capacitação no tema Liderança, de caráter contínuo.

A DGPM deverá desenvolver uma ampla bibliografia sobre o tema, tornando-a disponível nos estabelecimentos de ensino e mediante acesso virtual, para toda a MB, pela criação de um “Portal de Liderança”.

Realizar um Simpósio Naval de Liderança, com participação de todos os Setores, sob coordenação da DGPM.

No âmbito de todos os ODS, deverão ser buscadas as seguintes ações:

- reforço, em todos os níveis hierárquicos, do culto ao exemplo;
- manter o público interno sempre bem informado sobre as principais questões e medidas adotadas; para tal, matérias pertinentes e notas à imprensa deverão ser, tempestivamente, repassadas ao CCSM, para apreciação do CM e divulgação;
- incentivo à delegação de autoridade e, em decorrência, a iniciativa;
- inserção do tema liderança nos Programas de Adestramento (PAD) das OM, envolvendo todos os níveis hierárquicos; e
- incentivo à divulgação de experiências positivas no tocante à liderança.

DGPM apresentar relatório para apreciação do CM, com o concurso dos demais ODS, via EMA, abordando as providências/ações tomadas sobre o assunto e as principais sugestões para a reestruturação do tema Liderança na MB, até 02OUT2009.

ORCOM 2010**P-7. Liderança.**

Implementar o “Programa de Treinamento de Instrutores de Liderança”, a fim de dar continuidade ao aprimoramento da capacitação dos Corpos Docentes Integrados dos estabelecimentos de ensino da MB.

Aprimorar o “Portal de Liderança”, ampliando suas possibilidades de interatividade, por meio da disponibilização em ambiente virtual de um fórum de discussão permanente sobre Liderança para debates entre instrutores, alunos, Comandantes de OM e seus subordinados, utilizá-lo nos adestramentos, como ferramenta de ensino, e incentivar sua utilização pelas OM.

Realizar Simpósios de Liderança, regionais, sob supervisão da DGPM e coordenação da DEnsM, com uma participação significativa de Comandantes/Diretores e Imediatos/Vice-Diretores, além de envolvimento de todos os ODS na proposição e discussão de temas.

No âmbito de todos os ODS, deverão ser buscadas as seguintes ações:

- reforço, em todos os níveis hierárquicos, do culto ao exemplo;
 - incentivo à delegação de autoridade e, em decorrência, à iniciativa, em todos os níveis hierárquicos;
 - inserção do tema Liderança nos Programas de Adestramento (PAD) das OM, envolvendo todos os níveis hierárquicos, separadamente (OF – SO/1oSG – 2oSG/3oSG – CB/MN/SD) e, quando julgado necessário, promoção de estudos em comum, sempre que possível, na forma de Estudos de Casos;
 - inserção, nos PAD, de palestras sobre temas como Ética, Moral e Valores, entre outros, dando ênfase ao preconizado em OGSA, Estatuto dos Militares, Cerimonial da MB, Tradições Navais, EMA-137 (Doutrina de Liderança da Marinha) etc;
 - atribuição de peso maior ao assunto Liderança em todos os cursos de carreira; e
 - incentivo à divulgação de experiências positivas no tocante à liderança.
- DGPM apresentar relatório, com o concurso dos demais ODS, via EMA, para

apreciação do CM, até 01NOV2010.

ORCOM 2011

P-7. Liderança.

Dar continuidade ao aprimoramento da capacitação dos Corpos Docentes Integrados dos estabelecimentos de ensino da MB.

Aprimorar o “Portal de Liderança”, ampliando suas possibilidades de interatividade, por meio da disponibilização em ambiente virtual de um fórum de discussão permanente sobre Liderança para debates entre instrutores, alunos, Comandantes de OM e seus subordinados, utilizá-lo nos adestramentos, como ferramenta de ensino, e incentivar sua utilização pelas OM.

Realizar Simpósios de Liderança, regionais, sob supervisão da DGPM e coordenação da DEnsM, com uma participação significativa de Comandantes/Diretores e Imediatos/Vice-Diretores, além de envolvimento de todos os ODS na proposição e discussão de temas.

No âmbito de todos os ODS, deverão ser buscadas as seguintes ações:

- reforço, em todos os níveis hierárquicos, do culto ao exemplo;
- incentivo à delegação de autoridade e, em decorrência, à iniciativa, em todos os níveis hierárquicos;
- inserção do tema Liderança nos Programas de Adestramento (PAD) das OM, envolvendo todos os níveis hierárquicos, separadamente (OF – SO/1ºSG – 2ºSG/3ºSG – CB/MN/SD) e, quando julgado necessário, promoção de estudos em comum, sempre que possível, na forma de Estudos de Casos;
- inserção, nos PAD, de palestras sobre temas como Ética, Moral e Valores, entre outros, dando ênfase ao preconizado em OGSA, Estatuto dos Militares, Cerimonial da MB, Tradições Navais, EMA-137 (Doutrina de Liderança da Marinha) etc;
- atribuição de peso maior ao assunto Liderança em todos os cursos de carreira;
- criação de um quadro com as fotos de ex-Comandantes/Diretores/Titulares, como já existe em algumas OM da MB, naquelas que ainda não o possuem; e
- incentivo à divulgação de experiências positivas no tocante à liderança.

DGPM apresentar relatório, com o concurso dos demais ODS, via EMA, para apreciação do CM, até 01NOV2011.

ORCOM 2012

P-7. Liderança.

Ampliar o acesso ao “Portal de Liderança” e aos seus recursos, em especial por parte dos Docentes das OM do SEN; incentivar a produção de trabalhos sobre o tema e a participação em eventos do seu ambiente virtual, como os fóruns de discussão permanente; e aumentar sua divulgação em toda a MB.

Realizar o Simpósio Naval de Liderança e propor agenda para realização dos Simpósios Regionais em 2013, sob supervisão da DGPM e coordenação da DEEnsM, com uma participação significativa de Comandantes/Diretores e Imediatos/Vice-Diretores, além de envolvimento de todos os ODS na proposição e discussão de temas.

No âmbito dos ODS, deverão ser buscadas as seguintes ações:

- reforçar, em todos os níveis hierárquicos, o culto ao exemplo;
- incentivar a delegação de autoridade e, em decorrência, a iniciativa, em todos os níveis hierárquicos;

- inserir o tema “Liderança” nos Programas de Adestramento (PAD) das OM, envolvendo todos os níveis hierárquicos, separadamente (OF; SO/1ºSG; 2ºSG/3ºSG; e CB/MN/SD) e, quando julgado necessário, promover estudos em comum, sempre que possível, na forma de Estudos de Casos;

- inserir, nos PAD, palestras sobre temas como Ética, Moral e Valores, entre outros, dando ênfase ao preconizado na OGSA, Estatuto dos Militares, Cerimonial da MB, Tradições Navais, EMA-137 (Doutrina de Liderança da Marinha) etc; e

- incentivar a divulgação de experiências positivas no tocante à liderança.

DGPM, com o concurso dos demais ODS, apresentar relatório para apreciação do CM, via EMA, até 01NOV2012.

APÊNDICE D

QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELO CIASC

1) Em quais cursos conduzidos pelo CIASC a Liderança faz parte do Currículo?

No C-ESP-HabSG, C-FSG-MU, e C-ESPC como disciplina e no C-Ap como palestra.

2) Qual a carga horária da disciplina Liderança em cada curso mencionado no item anterior?

No Curso Especial de Habilitação para Promoção a Sargento (C-ESP-HabSG) e no Curso de Formação de Sargento Músico (C-FSG-MU) , ambos na disciplina Relações Humanas, Liderança e Noções de Direito, cuja carga horária é de 52 Horas. Nesta disciplina existem as seguintes Unidades de Ensino: Relações Humanas (9 Horas), Noções de Direito Constitucional (4 Horas), Direito Internacional Humanitário,(4 Horas), Liderança no Contexto Militar-Naval (20 Horas), Prática de Liderança e Estudo de Casos (15 Horas). A disciplina é avaliada por meio de uma Prova Escrita Mista (PM). No C-ESP-HabSG e no C-FSG-MU as aulas são ministradas por meio das seguintes técnicas de ensino: Aula Expositiva, Estudo de Caso e Discussão Dirigida;

É dada ênfase nos trabalhos de pesquisa realizados pelos alunos, no que tange às relações humanas; e são exibidos filmes com temas relacionados à Liderança.

Nos Cursos de Aperfeiçoamento (AT, IF, CN, EG, ET, MO, MU, CT, ES) como Palestra Curricular com duração de 4 Horas.

Nos cursos de Especialização (AT, IF, CN, ET, MO, EG, CT) na disciplina Formação Militar Naval e Liderança com carga Horária de 25 Horas, cujas Unidades de Ensino são: UE1- Formação Militar Naval (05 Horas), UE2-Liderança (06 Horas) , UE 3- Introdução ao Civismo (03 Horas), UE 4 - O Militar e a Sociedade (03 Horas), UE5- Emprego das Forças Armadas (03 Horas), UE 6 – Administração Naval – (05 Horas). A disciplina é avaliada por meio de uma Prova Escrita Objetiva (PE), sobre todas as UE, As aulas são ministradas por meio das seguintes técnicas de ensino: Aula Expositiva, Estudo Dirigido, Trabalho em Grupo e Estudo de Casos; Os Estudos de Casos versarão sobre os seguintes assuntos:

- A importância do Comandante de Fração no desenvolvimento dos valores militares; e
 - A importância da liderança no desempenho das funções do Cabo Fuzileiro Naval.
- Ocorre também no C-ESPC uma palestra sobre Liderança com a duração de 7

TA.

- 3) Além das aulas expositivas ministradas pelos respectivos instrutores da disciplina Liderança, que outras atividades são conduzidas com a finalidade de enfatizar os conceitos de liderança?

As palestras curriculares constantes dos currículos do C-ESPC (com duração de 7 TA) e do C-Ap (com duração de 4 TA). Em todos os deslocamentos diários os alunos são conduzidos em frações comandadas por alunos com o objetivo de proporcionar ocasiões em que os discentes se vejam a frente de um grupo de militares e assim possam exercer liderança sob vários aspectos.

Ocorrem também Simpósios de Liderança, Jornadas de Liderança e recentemente tivemos Apresentação da Peça “O Monge e o Executivo”.

- 4) O CIASC visualiza outra forma, além da que está em vigor, de maximizar o ensino de liderança nas OM de ensino?

O estímulo à participação nos simpósios realizados neste Centro de Instrução é uma forma importante de maximizar o ensino de liderança.

Outro fator digno de menção é a proposta de Realização de curso de Liderança para Praças.

- 5) O CIASC avalia que o ensino de Liderança pode ser ministrado para outras OM que não fazem parte do SEN ? Como isso poderia ser realizado?

Sim, nos adestramentos , com momentos em que se reflita sobre as ações realizadas nestes exercícios e que posturas seriam as mais indicadas a cada situação.

Também através de Movin (Equipes Móveis de Instrução)

- 6) Há alguma menção a fatores de desmotivação nos questionários pedagógicos dos cursos que são conduzidos pelo CIASC ? Se há, quais os mais citados?

De forma diretamente ligada a desmotivação não, mas sob o aspecto pedagógico é normalmente salientada a necessidade de atualização de publicações. Quanto aos aspectos referentes às instalações e serviços são solicitadas melhorias no rancho, barbearia, reprografia, saúde, assistência social e religiosa.

- 7) O que o CIASC acha dos Comandantes de OM terem participação no ensino de liderança na MB, conduzindo trabalhos com as respectivas tripulações durante o exercício do cargo de comandante / Diretor?

Acredito ser importante para a formação continuada de nossos militares.

- 8) O CPesFN informou ser viável a inclusão de um módulo Liderança no Estágio de Preparação para Futuros Comandantes. O CIASC estaria em condições de preparar e ministrar esse módulo caso o mesmo seja criado?

Sim, por meio da Escola de Liderança.

- 9) Quando foi criada e qual a finalidade da Escola de Liderança?

A Escola de Liderança foi ativada em 24MAI2011, conforme MSG R-242000Z/MAI/2011, deste Centro; e Nota do Comando Geral do CFN publicada no BONO nº 445 de 22 de junho de 2011

que trata da Ativação da Escola de Liderança do CIASC. Segue Nota:

"O Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC) possui, em sua estrutura organizacional, escolas para a instrução

nas diversas áreas de conhecimento relacionadas à capacitação dos Fuzileiros Navais. Neste contexto, foi ativada a "Escola de Liderança" do CIASC,

que, em estreita coordenação com a Diretoria de Ensino da Marinha, tem como principais tarefas:

conduzir o ensino de liderança para Oficiais e Praças, Fuzileiros Navais, dos diversos cursos de carreira do CFN, ministrados por aquele Centro;

compor equipes Móveis de Instrução, conforme o capítulo 4 do CGCFN-13, para, a pedido das OM interessadas, fornecer instrução complementar sobre liderança;

contribuir para o enriquecimento do "Portal de Liderança" da MB; e promover o intercâmbio de conhecimentos com os demais setores da MB e órgãos extra-MB."

- 10) Que eventos já puderam ser idealizados /conduzidos pela Escola de Liderança?

EVENTOS DE LIDERANÇA REALIZADOS EM 2012:

ABRIL- Dia 11- Palestra de Liderança para o CAOCFN;

MAIO – Dia 10- Palestra de Liderança para o C-ESP-GANF;

Chamamento à Liderança

Filme ("Lágrimas do Sol")

Debate sobre o filme assistido.

MAIO- Dia 23- Jornada de Liderança para os Cursos de Carreira C-Esp-Hab-SG e C-Espc;

Chamamento à Liderança

Filme (A onda)

Debate sobre o filme assistido.

MAIO- Dia 28-Através da CIRCULAR nº9/2012 foi aprovada a Canção "Liderar é Preciso", tendo em vista que a referida obra está relacionada com o propósito de

exaltar a liderança;

JUNHO – Dia 15- Palestra de Liderança, para os Oficiais do CIASC, na Ilha da Marambaia;

Chamamento à Liderança

Grupos de Oficiais discutiram sobre temas escolhidos.

JULHO- Dia 20-Jornada de Liderança para a guarnição do CIASC:

Chamamento à Liderança

Filme (Invictus)

Debate sobre o filme assistido

EVENTOS DE LIDERANÇA A SEREM REALIZADOS EM 2012.

Agosto- Dias 21,22 e 23 Simpósio de Liderança do CAOCFN/2012;

Análises de filmes sobre o assunto Liderança

Filme (Mestre dos Mares)

Filme (Cartas de Iwo Jima)

Filme (Band of Brothers)

SETEMBRO- Dias 25 e 26 Simpósio Naval de Liderança na EN;

A DEFINIR

Construção da pista de Liderança com a finalidade de proporcionar treinamento de Liderança;e

AGOSTO,SETEMBRO OU OUTUBRO- Apresentação da peça “O Monge e o Executivo”.

11) Há alguma outra sugestão que o CIASC gostaria de apresentar para aprimorar o ensino de Liderança na MB?

a) A integração com o meio civil que muito tem abordado esse tema em termos de gerência.

b) “Semana de Liderança”, uma vez por ano com palestras e apresentação de Peça Teatral que aborde o tema Liderança.

c) Apresentação de filmes que abordem o tema Liderança.

d) Estudos de caso que abordem o tema Liderança.

e) Atribuir mais peso ao Assunto Liderança em todos os cursos de carreira.

f) Formar células em todas as OM, voltadas ao Estudo e Disseminação dos aspectos de Liderança.

g) Criar a figura do Oficial de Liderança da OM como encargo colateral (escolha do Comandante da OM), tendo como tarefa primordial o fortalecimento da Liderança do Comandante.

APÊNDICE E

QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELA DENSM

- 3) **Cópia do currículo da EN** – via email (em anexo)

- 4) **Cópia do currículo do CFO** – via email (em anexo)

- 5) **Abordagem sobre a importância do desenvolvimento de líderes subordinados** – Nos currículos em vigor, não observa-se claramente a referida abordagem. Porém, os mesmos, de maneira geral, contemplam assuntos como: delegação de autoridade, espírito de corpo, relações humanas e inteligência emocional, chefia, dominância e manipulação, construção da autoridade, trabalho em equipes e condução de pequenos grupos.

- 6) **Outras atividades desenvolvidas além das aulas expositivas, objetivando a ênfase nos conceitos de Liderança** - Estudos de caso, dramatização, debates e dinâmicas de grupo.

- 7) **A DEEnsM visualiza outra forma de maximizar a aprendizagem de liderança** - A aprendizagem é um processo que se inicia nos cursos e continua durante toda a carreira por meio da convivência com mais antigos, pares e subordinados.

- 8) **Estudo de Caso no ensino de Liderança** – Afirmativo.

- 9) **A DEEnsM avalia que o ensino da liderança pode ser ministrado nas OM que não fazem parte do SEN** - Não, tendo em vista a necessidade de padronização de currículo e capacitação de docentes.

- 10) **Há alguma menção a fatores de desmotivação nos questionários pedagógicos dos cursos cuja coordenação pedagógica esteja por conta da DEEnsM?** - Nos

procedimentos de avaliação do SEN foram, recentemente, inseridos itens que visam verificar: a satisfação dos docentes para o desenvolvimento de suas atividades; e a satisfação do corpo discente com as condições de estudo disponibilizadas. Ainda não há dados consolidados.

11 e 12) O C-EXP-ATCOM não contempla o assunto Liderança.

13) O EQFCOS não é controlado pela DEEnsM. Consulta deve ser feita ao CIAMA.

14) A DEEnsM julga que a criação de mentalidade que visa o desenvolvimento de líderes subordinados nas OM da MB traria benefícios para a instituição? Como isso poderia ser implementado? - Este assunto demanda estudos.

15) A DEEnsM julga pertinente incluir no currículo do ATCOM o assunto liderança? - Sim.

16) A DEEnsM julga exequível a realização de um estágio como o ATCOM conduzido pelos Comandos de Distritos Navais? - Não, devido à falta de estrutura uniforme nos DN que possibilite a realização.

APÊNDICE F
QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELO CPesFN
MARINHA DO BRASIL
ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Questionário para prover subsídios para monografia do CMG(FN) José Reis no
CPEM

Tema: O ensino de liderança na MB. Dimensionamento e importância em face dos objetivos institucionais. Propostas para o desafio do século XXI.

Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais

1) Em quais cursos gerenciados pelo CPesFN a liderança faz parte do currículo?

Nos currículos dos cursos de carreira e formação: CAOCFN, C-Espc, C-Espc-EP, C-Ap, C-ESP-HabSG, C-ESP-HabSO, C-FSG-MU e C-FSD-FN.

2) Qual a carga horária da disciplina liderança em cada curso mencionado no item anterior?

CAOCFN – Disciplina de 20hs, C-Espc – Palestra de 07hs e Unidade de Ensino de 06hs, C-Espc-EP – Disciplina de 16hs, C-Ap – Palestra de 04hs, C-ESP-HabSG – Duas Unidades de Ensino na disciplina Relações Humanas, Liderança e Noções de Direito de 35hs, C-ESP-HabSO – Disciplina de 45 dias, C-FSG-UM – Duas Unidades de Ensino na disciplina Relações Humanas, Liderança e Noções de Direito de 35hs e C-FSD-FN – Disciplina de 15hs.

Estão em análise na DEnsM as propostas de alteração curricular dos seguintes cursos:

C-FSD-FN, na qual o assunto Liderança será abordado como palestra de 02hs.

C-FSG-MU e C-ESP-HabSG, nos quais o assunto será abordado em 03 Unidades de Ensino da disciplina Relações Humanas e Liderança com 42hs e na disciplina Prática de Liderança e Trabalho de Equipe com 40hs.

3) Na disciplina liderança dos cursos gerenciados pelo CPesFN está prevista alguma abordagem sobre a importância do desenvolvimento de líderes subordinados?

Não.

- 4) Além das aulas expositivas ministradas pelos respectivos instrutores da disciplina liderança que outras atividades são conduzidas com a finalidade de enfatizar os conceitos de liderança?

Os conceitos de Liderança são enfatizados também por meio de Palestras nas Atividades Extraclasse, incentivos na participação em simpósios, seminários e cursos de atualização atinentes ao assunto, Estudos de Caso nas avaliações das disciplinas correspondentes e há uma proposta de revisão curricular na DEnsM para inclusão da disciplina "Prática de Liderança e Trabalho de Equipe" nos currículos dos C-ESP-HabSG e C-FSG-MU,.

- 5) O CPesFN visualiza outra forma, além da que está em vigor, de maximizar o aprendizado de liderança nas OM de ensino do CFN?

Sim, na divulgação cada vez maior da importância do assunto, principalmente em relação as Operações Humanitárias, aprimoramento da formação militar e definição dos objetivos do líder em cada nível hierárquico.

- 6) O CPesFN avalia que o ensino da liderança pode ser ministrado para as OM do CFN que não fazem parte do SEN? Como isso poderia ser feito?

Sim. Por meio de palestras e estudos de caso conduzidos pelos próprios militares da OM, tendo como base o manual de liderança da marinha.

- 7) O que são a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional – EICCO e o Inventário de Valores Organizacionais – IVO, ambos previstos de serem aplicados aos oficiais orientados no PROA ? Do que consistem essas avaliações?

A Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacionais – EICCO fundamenta-se na perspectiva teórica que preconiza a existência de intenções norteadoras dos comportamentos humanos. Trata-se da Teoria da Ação Racional cujo modelo incorpora as noções de afeto, crenças, intenções e comportamento.

Alinhado à Teoria Racional Ajzen e Fishbein (1977) propuseram e validaram a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) tomando o fator “intenções comportamentais” como o elo que viabiliza a intermediação da atitude (sentimentos), com crenças (cognições) e com

comportamento comprometido propriamente dito. Dessa forma, a EICCO foi constituída com 20 itens ou situações-problema distribuídos em quatro (4) fatores que envolvem as principais dimensões comportamentais de comprometimento dos militares. As dimensões comportamentais são: Participação; Melhor Desempenho e Produtividade, Empenho Extra ou Sacrifício Adicional, Defesa da Organização.

Para todos os itens da EICCO seguem-se dois itens que buscam investigar se o peso da decisão sobre as situações que envolvem intenções comportamentais de comprometimento com a organização tenderia mais para razões emocionais (base afetiva) ou para recompensas e custos associados à permanência na organização (base instrumental). A justificativa da opção por uma postura associada a maior ou a menor grau de comprometimento é recorrente aos 20 itens da EICCO e apresenta três categorias de resposta a escolha relativa à importância dos motivos que justificam: nenhuma, pouca ou muita.

Quanto ao cálculo dos escores da EICCO assim como da escala total é muito simples: média aritmética dos itens que integram cada fator (Participação; Melhor Desempenho e Produtividade, Empenho Extra ou Sacrifício Adicional, Defesa da Organização), assim como a média aritmética de todos os itens que integram a escala. Este escore, de acordo com a escala utilizada, irá variar de 1 (menor comprometimento) a 7 (máximo comprometimento).

O Inventário de Valores Organizacionais é um instrumento que avalia as **percepções** dos fuzileiros em relação aos comportamentos e valores constitutivos da Identidade CFN. Resultando na formulação das perguntas originais adaptado-as aos valores essenciais do CFN – **Competência** – **Determinação** e **Honra**. O pólo Hierarquia foi mantido na íntegra, uma vez que se constitui como valor fundamental das forças armadas, em especial o CFN.

A avaliação dos valores é realizada ao nível dos valores realmente praticados na organização e ao nível dos valores desejados.

8) O PROA é considerado um programa de “mentoring”?

O PROA pode ser considerado um programa de mentoring, porém ele é, antes de qualquer rótulo, um instrumento que permite a avaliação contínua do nível de satisfação profissional, bem como aumenta a capilaridade do CGCFN entre os Oficiais Fuzileiros Navais por meio de uma interface mais personalizada, seguindo as

tendências de uma moderna gestão de recursos humanos.

É um instrumento destinado a mensurar o nível de satisfação profissional e prover orientação suplementar aos Oficiais por meio de um sistema de grande capilaridade baseado na relação entre um grupo de orientadores selecionados e os Oficiais incorporados ao CFN a partir de DEZ2008.

9) Como são selecionados e treinados os oficiais orientadores?

Os Oficiais são relacionados pelo Departamento de Oficiais com base nos seus atributos morais e profissionais, sofrem uma verificação por parte dos Oficiais do departamento visando selecionar os que possuem uma melhor capacidade de relacionamento interpessoal, além de terem seus requisitos de carreira verificados. Após isto os nomes são levados para o Comandante do Pessoal que, com base nas observações do Departamento, ratifica ou retifica as indicações.

O treinamento é feito no Comando do Pessoal com apoio das psicólogas do programa e dos Oficiais do departamento.

10) Está prevista alguma interação dos oficiais orientadores com os Comandantes dos oficiais orientandos?

Negativo. Todo relacionamento é realizado apenas entre os orientadores e os Oficiais que gerenciam o programa. Caso seja visualizada alguma necessidade de troca de informações com algum Comandante de OM esta comunicação é realizada pelo Chefe do Departamento de Oficiais, com o aval do Comandante do Pessoal.

11) Já houve algum questionamento de algum Comandante com relação ao PROA interferir de modo negativo no relacionamento Comandante X oficial orientado?

Negativo. Existe um desconhecimento por parte de alguns Oficiais dos objetivos do programa e com isso algumas dúvidas são levantadas. Porém ressalto que nunca chegou oficialmente a este departamento nenhum fato negativo sobre o programa e que nenhum Comandante de OM trouxe alguma informação de que o programa estivesse interferin

12) Qual a finalidade do estágio de preparação de futuros comandantes?

O Estágio de Preparação para Futuros Comandantes tem por objetivo atualizar os conhecimentos dos oficiais do CFN para o desempenho de tarefas inerentes ao cargo de Comandante de OM.

13) Há, no estágio de preparação de futuros comandantes, alguma orientação com relação ao assunto liderança durante o exercício do comando?

Durante o Estágio, computado nas Atividades Extraclasse são realizadas palestras de “Experiências de Comando” com objetivo de salientar características necessárias no desenvolvimento da função de Comandante de OM, bem como exposição de situações em que o bom exercício da liderança é crucial para o sucesso da organização.

14) A contribuição no desenvolvimento de líderes subordinados é tida como uma das principais atribuições dos líderes nas grandes empresas, pois esse desenvolvimento contribui sobremaneira com o crescimento da mesma. O CPesFN julga que a criação de mentalidade que visa o desenvolvimento de líderes subordinados nas OM de Fuzileiros Navais traria benefícios para a instituição?

Sim. Com o crescente incremento das ferramentas que aceleram o processo de tomada de decisão e cada vez mais com as missões expressas em termos de efeito desejado visando a guerra de manobra, a velocidade dos acontecimentos se torna bastante alta, com isso líderes subordinados com capacidade de decidir baseados na intenção de seus Comandantes serão bastante eficientes na condução de suas tarefas.

15) Visando ampliar a disseminação de conceitos e experiências no campo da liderança e com a finalidade principal dos futuros Comandantes agirem no sentido de desenvolver líderes subordinados, o CPesFN julga pertinente incluir no currículo do Estágio de Preparação de Futuros Comandantes o assunto liderança?

Sim, como uma disciplina que tenha por objetivo difundir a finalidade da liderança pelos níveis hierárquicos e salientar a importância de o líder compreender o perfil dos que estarão sob suas ordens, a fim de que possa influenciar o comportamento dos seus subordinados de forma adequada, praticando julgamento justo.

16) Qual tem sido a percepção do CPesFN em relação à motivação dos oficiais mais modernos à partir das análises dos relatórios dos oficiais orientadores? A motivação para a carreira aumentou ou diminuiu desde o início do PROA?

Apesar de alguns problemas observados o nível de satisfação profissional das turmas que fazem parte do programa pode ser considerado excelente e este fato é confirmado pela taxa de evasão existente no CFN que é praticamente nula.

17) Quais têm sido os principais fatores de desmotivação elencados pelos oficiais que participam do PROA como orientandos?

Os principais fatores de desmotivação que vem sendo apresentado são os seguintes:

- Falta de pessoal nas OM, o que tem como consequência acúmulo de funções paralelas e a falta de Oficiais intermediários junto aos Oficiais mais modernos.
- O excesso de atividades inopinadas, o que dificulta o planejamento da vida do Oficial.
- O excesso de atividades não relacionadas com a atividade fim do CFN, principalmente o grande número de representações e mostruários.

Não emprego dos militares nas suas áreas de qualificação.

18) Quais têm sido os principais fatores de desmotivação relacionados na pesquisa de satisfação profissional realizada pelo CPesFN nos últimos dois anos?

As mencionadas na resposta da questão anterior.

APÊNDICE G
RESPOSTAS DO CT(FN) **CLÉBER PEREIRA MARINHO**
MARINHA DO BRASIL
ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Questionário para prover subsídios para monografia do CMG(FN) José Reis no
CPEM

Tema: O ensino de liderança na MB. Dimensionamento e importância em face dos objetivos institucionais. Propostas para o desafio do século XXI.

Oficiais que participaram da avaliação 360º

- 1) Como o senhor percebe as questões de liderança no seu dia-a-dia nas OM em que já serviu?

Não observo muita preocupação com este assunto, o que não significa que o mesmo seja desconsiderado. A todo momento observamos exemplos de liderança, ou falta da mesma, mas independente de qual seja a situação, acredito que todos tenham conhecimento deste assunto. Alguns buscam realmente aplicá-lo, outros o fazem instintivamente e um terceiro grupo o ignora, mas todos o conhecem de alguma forma.

- 2) Sabe-se que o senhor conhece a chamada “avaliação de liderança 360º”. O que acha desse tipo de avaliação?

Considero uma ferramenta interessante, que nos permite ter noção de quais são nossas virtudes e defeitos, a partir do ponto de vista daqueles que mais diretamente “sofrem” as consequências de nossas ações, que são nossos subordinados.

- 3) O senhor avalia que a prática da avaliação 360º traz benefícios para o desenvolvimento de líderes na MB? Por que?

Certamente, pois a partir dos resultados obtidos nesta avaliação, podemos refletir sobre nós mesmos, a maneira como nos comportamos e seus reflexos. Podemos descobrir qualidades e virtudes que nem sequer imaginávamos que tínhamos e utilizar tal informação para nos tornarmos, não só militares, mas pessoas melhores. Em consequência, podemos melhorar nosso ambiente de trabalho e obter melhores resultados com um grupo mais coeso.

- 4) Como o senhor avalia as questões de hierarquia e disciplina, pilares da vida militar, associadas a um sistema de avaliação onde militares mais modernos opinam em relação ao comportamento de seus chefes imediatos?

Não acredito que a execução de tal atividade venha a ferir nossos princípios basilares. Talvez o nome avaliação gere desconforto para alguns, o que não é de se estranhar, mas até agora não consegui encontrar outro nome que o substitua. O que se precisa é ter cuidado é com a forma como tal processo é conduzido, deixando bem claro seus princípios, forma e objetivos, para que os “avaliadores” não confundam seus papéis.

- 5) Explique o sentimento que permeou o senhor quando tomou conhecimento do conceito que seus subordinados tinham a seu respeito em cada um dos 25 quesitos verificados por ocasião da realização da “avaliação de liderança 360”.

Injustiça, esta foi a primeira reação associada ao pensamento “eles só podem estar brincando, eu não sou assim” ou “eu não faço isso”.

- 6) O senhor aguçou sua percepção para as situações em que percebeu a necessidade de melhora íntima no seu comportamento indicada no resultado na avaliação 360°?

Sim. Comecei uma auto-observação nos aspectos considerados negativos.

- 7) Passou a tentar modificar seu comportamento quando situações similares ocorreram no seu dia-a-dia?

Sim, mas nem sempre foi possível. Na maioria das vezes só percebia quando já tinha acontecido novamente.

- 8) Como o senhor avalia a iniciativa dos comandantes de OM estimularem seus oficiais a solicitar que seus subordinados os avaliem com a mesma sistemática da avaliação 360°?

Avalio como positiva, mas que não se confunda incentivar com obrigar. Algumas pessoas têm dificuldade em distinguir as duas palavras. Acredito que obrigar teria um resultado oposto ao esperado, pois o “avaliado” tem que estar disposto a aceitar o resultado daquele trabalho e querer mudar, do contrário de nada adianta.

- 9) O senhor pretende disseminar e estimular esse tipo de avaliação de liderança quando tiver a oportunidade de comandar?

Sim.

- 10) O senhor tem alguma sugestão para aprimorar o ensino de liderança na MB?

Não.

APÊNDICE H
RESPOSTAS DO CC(FN) **ALEX RIBEIRO DO NASCIMENTO**
MARINHA DO BRASIL
ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Questionário para prover subsídios para monografia do CMG(FN) José Reis no
CPEM

**Tema: O ensino de liderança na MB. Dimensionamento e importância em
face dos objetivos institucionais. Propostas para o desafio do século XXI.**

Oficiais que participaram da avaliação 360º

- 1) Como o senhor percebe as questões de liderança no seu dia-a-dia nas OM em que já serviu? Percebo que nas OM de Fuzileiros Navais a questão da liderança é um pouco mais levada em pauta que nas OM dos outros Corpos. Avalio que o motivo seja o contato mais constante com a tropa naquelas OM. Além disso, a ênfase dada ao assunto liderança depende muito da iniciativa das pessoas que estão servindo na OM na ocasião.
- 2) Sabe-se que o senhor conhece a chamada “avaliação de liderança 360º”. O que acha desse tipo de avaliação? Acho muito proveitoso. Uma vez que se pode obter um feedback claro de seu desempenho como Oficial. Em contrapartida, é preciso que as pessoas estejam preparadas para lidar com esse tipo de procedimento, visto que o fato de ser avaliado por um militar mais moderno pode gerar algum desconforto em certas pessoas. Além disso, é preciso que o processo seja muito bem coordenado para que as avaliações que forem consideradas ruins gerem resultados positivos. Tudo vai depender da maneira como essa avaliação for transmitida ao avaliado.
- 3) O senhor avalia que a prática da avaliação 360º traz benefícios para o desenvolvimento de líderes na MB? Por que? Sim. Desde que o número de avaliadores seja suficientemente grande e tenha o contato necessário com o avaliado. Dessa forma o resultado será o mais próximo da realidade possível, e algumas opiniões particulares e/ou pontuais que destoem da verdade possam ser descartadas ou mesmo avaliadas para identificar o motivo de tal distorção.

- 4) Como o senhor avalia as questões de hierarquia e disciplina, pilares da vida militar, associadas a um sistema de avaliação onde militares mais modernos opinam em relação ao comportamento de seus chefes imediatos? Há de se tomar um cuidado especial com esse tópico. Uma vez que o propósito da avaliação e a sistemática devem ser exaustivamente expostos para evitar qualquer tipo de problema dessa ordem. No caso específico do Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais, onde pude testemunhar a avaliação sendo aplicada, os militares são selecionados para a atividade e muito comprometidos com a atividade fim, dessa forma os problemas com hierarquia e disciplina são mínimos. Em contrapartida, avalio que em uma OM onde exista uma quantidade grande de militares modernos, a exemplo dos Distritos e OM não operativas da Armada onde há uma concentração grande de Marinheiros recrutas o cuidado em aplicar a avaliação deve ser redobrado.
- 5) Explique o sentimento que permeou o senhor quando tomou conhecimento do conceito que seus subordinados tinham a seu respeito em cada um dos 25 quesitos verificados por ocasião da realização da “avaliação de liderança 360°”. No meu caso, não tive acesso a minha avaliação na íntegra, pois estava desembarcando do Batalhão quando da sua divulgação, no entanto posso dizer que me causou certa surpresa, pois em alguns dos quesitos tive avaliação bem diferente do que imaginava ter.
- 6) O senhor aguçou sua percepção para as situações em que percebeu a necessidade de melhora íntima no seu comportamento indicada no resultado na avaliação 360°? Com certeza, e venho tendo atenção especial no aprimoramento destas habilidades até hoje.
- 7) Passou a tentar modificar seu comportamento quando situações similares ocorreram no seu dia-a-dia? Sim, especialmente no quesito de ser um bom ouvinte.
- 8) Como o senhor avalia a iniciativa dos comandantes de OM estimularem seus oficiais a solicitar que seus subordinados os avaliem com a mesma sistemática da avaliação 360°? Acho a iniciativa absolutamente válida. No entanto, avalio que o

processo ganha mais seriedade se a iniciativa partir diretamente do Comando da OM, a exemplo do que foi feito no Batalhão de Operações Especiais no fim de 2007.

- 9) O senhor pretende disseminar e estimular esse tipo de avaliação de liderança quando tiver a oportunidade de comandar? Com certeza, acho a idéia extremamente válida além de que toda iniciativa de estimular a discussão sobre o tema liderança é benéfica para a instituição.

- 10) O senhor tem alguma sugestão para aprimorar o ensino de liderança na MB? O ciclo de palestras que foi realizado no Batalhão de Operações Especiais em 2007 poderia ser replicado nos grandes Comandos da MB onde existam auditórios grandes, como por exemplo: Comando Geral, Comando em Chefe da Esquadra, Força de Fuzileiros da Esquadra, ForSub, na Divisão Anfíbia, Tropa de Reforço. O efeito desejado do ciclo de palestras é “contagiar” o maior número de militares possível, de forma que a liderança seja considerada uma habilidade necessária com um programa de aprimoramento constante.

APÊNDICE I

RESPOSTAS DO CC(FN) LUIZ ANTONIO DIAS DO CARMO

MARINHA DO BRASIL

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Questionário para prover subsídios para monografia do CMG(FN) José Reis no
CPEM

Tema: O ensino de liderança na MB. Dimensionamento e importância em face dos objetivos institucionais. Propostas para o desafio do século XXI.

Oficiais que participaram da avaliação 360°

1) Como o senhor percebe as questões de liderança no seu dia-a-dia nas OM em que já serviu?

R.: Ao observar o desempenho no dia-a-dia das OM onde servi, pude perceber uma nítida variação nos padrões de aplicação da liderança por parte dos Oficiais e Praças, onde muitos deles estão esquecendo-se de liderar pelo exemplo ao deixar transparecer para os mais modernos que consideram a carreira militar como um simples emprego no qual estão para cumprir apenas o expediente e nada mais. Além disso, também existe uma preocupação em excesso com a carreira, já que muitos buscam ascender não pelo mérito profissional ou pela maneira como conduzem seus comandados, e sim pelo que apresentam para seus superiores, mesmo que na forma de uma propaganda enganosa, que não retrata a verdadeira satisfação e admiração por parte de seus comandados, ou seja, como dizemos aparece para cima, mas não para os lados e para baixo. Dessa forma, começamos a perceber que tal situação irradia e contamina outros, que muitas das vezes passam a criticar aqueles militares que vibram com a carreira militar e as atividades que exercem.

2) Sabe-se que o senhor conhece a chamada “avaliação de liderança 360°”. O que acha desse tipo de avaliação?

R.: Esse tipo de avaliação é muito importante, pois permite ao mais antigo verificar como está sendo seu desempenho perante seus comandados, resultando na correção daquilo que está sendo falho e que o militar não consegue perceber muitas das vezes no seu dia-a-dia ou até mesmo durante toda sua carreira. Porém, esse tipo de avaliação se não for trabalhado da maneira correta poderá gerar alguns problemas no que tange aos mais antigos se sentirem constrangidos e iniciarem uma perseguição indevida de seus avaliadores ou os mais modernos acharem que ali está à forma de se expressar suas revoltas e frustrações sem levar em conta o verdadeiro objetivo da avaliação.

3) O senhor avalia que a prática da avaliação 360° traz benefícios para o desenvolvimento de líderes na MB? Por que?

R.: Como explicado na questão anterior, a avaliação 360° é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de líderes, pois permite avaliar a evolução da capacidade de liderar do militar e acelerar sua formação, uma vez que nem todos os militares tem esse dom desenvolvido no mesmo nível, ou seja, alguns já são líderes natos e outros vão adquirindo essa característica ao longo de sua vida, conforme ganham mais experiência.

4) Como o senhor avalia as questões de hierarquia e disciplina, pilares da vida militar, associadas a um sistema de avaliação onde militares mais modernos opinam em relação ao comportamento de seus chefes imediatos?

R.: Como havia falado anteriormente, esse tipo de avaliação deve ser muito bem trabalhado com os militares seja por meio de leituras, palestras, questionários, debates, entre outros, visando incutir a mentalidade e o verdadeiro propósito da avaliação e os benefícios que ela retornará aos militares avaliados. Somente depois desse trabalho é que poderemos iniciar esse tipo de avaliação de forma a conseguirmos resultados reais e não pessoais.

5) Explique o sentimento que permeou o senhor quando tomou conhecimento do conceito que seus subordinados tinham a seu respeito em cada um dos 25 quesitos verificados por ocasião da realização da “avaliação de liderança 360°”.

R.: Pude com isso corrigir alguns quesitos que eram falhos e aprimorar outros que necessitavam de uma maior atenção, além do fato de estar sempre me policiando para diminuir os erros do passado sem perder as características individuais que nos diferenciam uns dos outros.

6) O senhor aguçou sua percepção para as situações em que percebeu a necessidade de melhora íntima no seu comportamento indicada no resultado na avaliação 360°?

R.: Sim, já que procuro captar de maneira mais efetiva a reação dos mais modernos com as decisões tomadas no trabalho para se for o caso corrigi-las sem perder a confiança dos mais modernos e a postura de mais antigo.

7) Passou a tentar modificar seu comportamento quando situações similares ocorreram no seu dia-a-dia?

R.: Sim, muita das vezes o líder exerce sua liderança e ganha a admiração de seus comandados sendo humilde e admitindo, que assim como eles também erra, mas sabe escutar e corrigir suas falhas com o apoio de seus homens, já que são as peças fundamentais desse tabuleiro da vida.

8) Como o senhor avalia a iniciativa dos comandantes de OM estimularem seus oficiais a solicitar que seus subordinados os avaliem com a mesma sistemática da avaliação 360°?

R.: Sinceramente a única vez que vi esse tipo de avaliação foi no Batalhão Tonelero, nas outras OM que passei não tínhamos esse tipo de trabalho uma falha que atribuo não só aos Comandantes e sim a todo um conjunto, principalmente pela Marinha do Brasil ainda não ter essa prática enraizada na sua doutrina.

9) O senhor pretende disseminar e estimular esse tipo de avaliação de liderança quando tiver a oportunidade de comandar?

R.: Ao participar desse tipo de trabalho percebi sua importância e ganho que traz para a OM, porém esse trabalho de estabelecer a mentalidade de avaliação 360° não que começar quando for Comandante de OM e sim agora para que quando chegar minha vez de comandar possa aprimorá-lo e colher os frutos que foram plantados no passado.

10) O senhor tem alguma sugestão para aprimorar o ensino de liderança na MB?

R.: Começar desde já a criar um mecanismo para que as OM possam executar esse tipo de avaliação como parte de seu calendário, a exemplo do que ocorre quando damos o conceito de nossos comandados.

Asunción-PY, em 31 de março de 2012.

APÊNDICE J

RESPOSTAS DO CC(FN) **ARISTONE LEAL MOURA**

MARINHA DO BRASIL

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Questionário para prover subsídios para monografia do CMG(FN) José Reis noCPEM

Tema: O ensino de liderança na MB. Dimensionamento e importância em face dos objetivos institucionais. Propostas para o desafio do século XXI.

Oficiais que participaram da avaliação 360º

- 1) Como o senhor percebe as questões de liderança no seu dia-a-dia nas OM em que já serviu?

R: As questões de liderança no meu dia-a-dia são percebidas através de dois aspectos a serem considerados, como:

- Aspectos internos: que caracterizam as atitudes e o tratamento diário com os subordinados, com a percepção dos comportamentos em relação a motivação pelo trabalho que desempenham e no ambiente de trabalho; e
- Aspectos externos: no interesse e na preocupação dos Chefes e Comandantes com os seus subordinados na busca constante de apresentar ferramentas para estarem sempre motivados e se sentirem acolhidos e importantes na engrenagem do sistema que envolve a OM.

- 2) Sabe-se que o senhor conhece a chamada “avaliação de liderança 360º”. O que acha desse tipo de avaliação?

R: Este tipo de avaliação permitiu uma correta medição das atribuições de um líder e permitiu retificar alguns procedimentos e condutas na execução da liderança dentro do meu espaço de influência.

- 3) O senhor avalia que a prática da avaliação 360º traz benefícios para o desenvolvimento de líderes na MB? Por que?

R: Acredito que este processo permita medir com grande precisão os pontos positivos e negativos dentro do que exercitamos na liderança. Com estes resultados podemos traçar novos “Azimutes” para que possamos caminhar na rota correta rumo a capacidade de influenciar pessoal em prol de um objetivo comum.

- 4) Como o senhor avalia as questões de hierarquia e disciplina, pilares da vida militar, associadas a um sistema de avaliação onde militares mais modernos opinam em relação ao comportamento de seus chefes imediatos?

R: É claro que este tipo de avaliação pode causar transtornos na hierarquia caso a tropa a ser avaliada não esteja preparada e disciplinada para avaliar seus superiores. Na verdade tudo vai depender da maneira como esta avaliação será aplicada e abordada. É necessário a realização de palestra de preparação para aplicação abordando os benefícios desta avaliação.

- 5) Explique o sentimento que permeou o senhor quando tomou conhecimento do conceito que seus subordinados tinham a seu respeito em cada um dos 25 quesitos verificados por ocasião da realização da “avaliação de liderança 360°”.

R: Na verdade foi uma grande surpresa. Acho que o grande aspecto positivo desta avaliação é essa. Muitas das vezes enxergamos de uma maneira diferente como somos com os nossos subordinados e o resultado apresentou questões importantes como o quesito que achamos que estamos aplicando corretamente nem sempre estamos certos e aquilo que tentamos melhorar a cada dia não necessita de tanto enfoque assim. Por isso considero o resultado excelente por mostrar a real necessidade onde precisamos melhorar na prática da liderança.

- 6) O senhor aguçou sua percepção para as situações em que percebeu a necessidade de melhora íntima no seu comportamento indicada no resultado na avaliação 360°?

R: Até hoje me policiou no que mais me chamou atenção no meu resultado da avaliação. Com isso se pode ter a dimensão da importância da avaliação. Acredito que tenha melhorado neste quesito mas sempre que posso me preocupo com isso.

- 7) Passou a tentar modificar seu comportamento quando situações similares ocorreram no seu dia-a-dia?

R: Com certeza tento modificar meu comportamento diante das respostas da avaliação 360° obtidas a quatro anos atrás.

8) Como o senhor avalia a iniciativa dos comandantes de OM estimularem seus oficiais a solicitar que seus subordinados os avaliem com a mesma sistemática da avaliação 360°?

R: Pelo exposto acima isto tem que ser muito bem transmitida para a tropa avaliada, mas sem duvida esta é uma importante ferramenta no conhecimento das falhas e acertos na prática da liderança. Com isso é possível a correta retificação dos comportamentos na pratica da liderança.

9) O senhor pretende disseminar e estimular esse tipo de avaliação de liderança quando tiver a oportunidade de comandar?

R: Com certeza será um dos pilares da prática da liderança no meu futuro comando.

10) O senhor tem alguma sugestão para aprimorar o ensino de liderança na MB?

R: Acredito que este tipo de avaliação deverá ser difundida nas jornadas de liderança. A FAO deveria ser modificada, dando uma importância maior no quesito liderança, apresentando de uma maneira clara e precisa um modelo de avaliação.

APÊNDICE K
RESPOSTAS DO CT(FN) LEANDRO **MARINHO** MOREIRA
MARINHA DO BRASIL
ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Questionário para prover subsídios para monografia do CMG(FN) José Reis no
CPEM

Tema: O ensino de liderança na MB. Dimensionamento e importância em face dos objetivos institucionais. Propostas para o desafio do século XXI.

Oficiais que participaram da avaliação 360°

- 1) Como o senhor percebe as questões de liderança no seu dia-a-dia nas OM em que já serviu?

R: A liderança sempre teve profunda influência em todas as OM que servi, pois as atividades que desenvolvemos dependem de pessoas e quão melhor for o nosso relacionamento, melhor será o ambiente de trabalho, criando uma atmosfera de cooperação voluntária. Cabe destacar que nossas atividades envolvem risco de vida e sem liderança fica muito difícil ter o comprometimento dos subordinados.

- 2) Sabe-se que o senhor conhece a chamada “avaliação de liderança 360°”. O que acha desse tipo de avaliação?

R: Eu vejo a avaliação de liderança 360° como uma ferramenta de *feedback* dos subordinados que em confronto com a auto avaliação, permite que se tenha uma percepção real e palpável do seu desempenho individual como líder.

- 3) O senhor avalia que a prática da avaliação 360° traz benefícios para o desenvolvimento de líderes na MB? Por que?

R: Certamente sim, porque estimula uma preocupação maior com o desenvolvimento individual como líder e facilita a identificação de suas falhas, permitindo sua autocorreção.

- 4) Como o senhor avalia as questões de hierarquia e disciplina, pilares da vida militar, associadas a um sistema de avaliação onde militares mais modernos opinam em relação ao comportamento de seus chefes imediatos?

R: Para que este tipo de avaliação não abale os pilares da hierarquia e disciplina, deve-se ter muita cautela, pois do contrário há um risco enorme de criar sérios problemas. É necessário que haja sigilo absoluto dos resultados e que apenas os controladores (comandante e imediato) tenham acesso e debriefem cada oficial individualmente.

- 5) Explique o sentimento que permeou o senhor quando tomou conhecimento do conceito que seus subordinados tinham a seu respeito em cada um dos 25 quesitos verificados por ocasião da realização da “avaliação de liderança 360°”.

R: Sempre tive uma preocupação muito grande em relação à minha liderança por ter a convicção de ser algo de extrema importância e sempre procurei ter um *feedback* mesmo que de maneira informal. Então, encarei isto naturalmente e para mim foi uma oportunidade ímpar ter este retorno fruto de um processo consolidado, me revelando boas e más surpresas a respeito do que meus subordinados pensavam sobre mim.

- 6) O senhor aguçou sua percepção para as situações em que percebeu a necessidade de melhora íntima no seu comportamento indicada no resultado na avaliação 360°?

R: De fato, acredito que o melhor fruto desta avaliação foi o quanto isto me ajudou a enxergar erros que cometia sem perceber e, a partir de então, poder ficar mais atento e me aperfeiçoar.

- 7) Passou a tentar modificar seu comportamento quando situações similares ocorreram no seu dia-a-dia?

R: Com certeza minha atenção passou a ser mais focada para corrigir erros e reforçar os acertos, na sua maioria bastante simples, mas que fazem muita diferença no dia-a-dia.

- 8) Como o senhor avalia a iniciativa dos comandantes de OM estimularem seus oficiais a solicitar que seus subordinados os avaliem com a mesma sistemática da avaliação 360°?

R: Acredito ser válido que os oficiais sejam avaliados pelos seus subordinados, desde que seja o comandante ou imediato que faça o debriefing com o oficial para orientá-lo. Os oficiais podem aplicar os testes nos seus níveis para orientar seus subordinados que tenham outras pessoas sob seu comando. Ex: O CmtCia aplicar os testes nas praças dos pelotões para orientar seus CmtPel.

9) O senhor pretende disseminar e estimular esse tipo de avaliação de liderança quando tiver a oportunidade de comandar?

R: Certamente sim. Na verdade, sempre que há oportunidade eu já procuro compartilhar a experiência que vivenciei a este respeito e como a avaliação 360° pode facilitar e orientar o desenvolvimento da liderança.

10) O senhor tem alguma sugestão para aprimorar o ensino de liderança na MB?

R: Acredito que o contato com a teoria sobre liderança não seja o suficiente. Ainda assim, a carga horária do assunto nos cursos de carreira poderia ser mais expandida de modo que o contato com o tema desperte o interesse e cultive uma mentalidade sobre a importância da liderança. Na minha opinião, a melhor forma de explorar o assunto é através de estudo de caso, pois estimula o raciocínio e a participação aplicando os conceitos em situações cotidianas.

Vale destacar também que esta é uma disciplina na qual a melhor escola é a vida, sendo assim, deve haver um comprometimento institucional de se estimular a prática da liderança e dedicar um período dentro das atividades da OM para se discutir e fazer estudos de caso, palestras, etc.

APÊNDICE L
RESPOSTAS DO CT(FN) GUSTAVO SOARES GOMES
MARINHA DO BRASIL
ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Questionário para prover subsídios para monografia do CMG(FN) José Reis no
CPEM

Tema: O ensino de liderança na MB. Dimensionamento e importância em face dos objetivos institucionais. Propostas para o desafio do século XXI.

Oficiais que participaram da avaliação 360°

- 1) Como o senhor percebe as questões de liderança no seu dia-a-dia nas OM em que já serviu?

R: Ao contrario de outros tempos, hoje possuímos subordinados com uma capacidade intelectual, devido principalmente ao acesso ao estudo de mais alto nível como o universitário, que faz com que o simples fato de um militar ser mais antigo que o outro pela sua liderança organizacional não tenha mais o mesmo efeito de outrem, não que as ordens não sejam cumpridas mas o empenho, a dedicação e o comprometimento são diferentes. Hoje visualizo que a prática da doutrina da liderança no dia a dia, corrobora para uma maior aceitação do comandante das frações, o grupo trabalha com muito mais afinco quando liderado por comandantes com capacidade técnica, exemplo pessoal, etc...Por experiência própria verifiquei que a produtividade das ações de minhas frações sempre foram muito superiores quando eu empregava os princípios da liderança no meu dia a dia. Verifiquei também, que quando o comando incentivava este tipo de comportamento o ambiente de trabalho melhorava e a aceitação do comandante também, gerando uma maior lealdade e por consequência menos problemas tanto disciplinares como de cunho profissional.

- 2) Sabe-se que o senhor conhece a chamada “avaliação de liderança 360°”. O que acha desse tipo de avaliação?

R: A capacidade dos homens de “enganar para cima” é notória, os comandantes muitas vezes podem se enganar com relação as características de um militar, por ter vários militares sob seu comando, o que dificulta a observação constante e mais minuciosa de certos militares. Porém o comandante está sempre sendo avaliado e de maneira alguma consegue esconder suas deficiências, fraquezas e dificuldades na arte de liderar. O maior problema é que dificilmente os subordinados tem liberdade e se sentem confortáveis em sugerir melhorias no comportamento de seu comandante. Isso gera um estado de conforto relativamente falso ao comandante de uma fração, pois para ele tudo está bem, pois a capacidade de autocrítica do homem, é uma arte que difícil manejo. Quando conheci a “avaliação de liderança 360°” vi ali uma oportunidade de testar minha autocrítica e compará-la com a realidade que meus subordinados tinham de opinião ao meu respeito, o que foi de grande valia para meu aprimoramento pessoal e para o militar que sou hoje.

- 3) O senhor avalia que a prática da avaliação 360° traz benefícios para o desenvolvimento de líderes na MB? Por que?

R: Sim, pois ao comparar minhas ideias a respeito de como conduzo meus subordinados, com o que meus subordinados avaliam dessas ideias, posso melhorar e estudar minhas características e comportamentos que dificultam meu exercício de liderar e com isso focar na melhora destas características e comportamentos. Com isso há possibilidade de um trabalho personalizado e objetivo trazendo resultados mais rápidos e eficazes na formação de nossos militares. Fazendo uma comparação com a atividade física, ao receber um trabalho físico específico para minhas características físicas, formuladas a partir de uma avaliação funcional, tenho um ganho na capacidade física muito maior do que estivesse realizando um trabalho físico genérico ou de outro militar que possui características físicas diferentes da minha.

- 4) Como o senhor avalia as questões de hierarquia e disciplina, pilares da vida militar, associadas a um sistema de avaliação onde militares mais modernos opinam em relação ao comportamento de seus chefes imediatos?

R: Acredito que esse seja o maior desafio deste programa de exercício de liderança, a quebra de paradigmas como este, onde o mais moderno não poderia nunca avaliar

o mais antigo. No meu ponto de vista quando um militar mais antigo se propõe a este tipo de avaliação, ele demonstra autoconfiança e também que se preocupa com seus subordinados, gerando mais respeito e lealdade mantendo ainda mais os níveis de hierarquia e disciplina elevados. Porém, por outro lado muitos militares que não exercem sua liderança da melhor maneira se “escondem” atrás deste paradigma e não veem isso como uma boa maneira de liderar seus subordinados. Acho que isso é um processo de amadurecimento do mundo moderno onde as forças armadas terão que se adequar a esta nova realidade.

- 5) Explique o sentimento que permeou o senhor quando tomou conhecimento do conceito que seus subordinados tinham a seu respeito em cada um dos 25 quesitos verificados por ocasião da realização da “avaliação de liderança 360°”.

R: Não tenho aqui comigo todos os parâmetros aos quais fui avaliado, mas um me chamou muito atenção pela grande discrepância com relação a minha autoavaliação. A capacidade de escutar os subordinados, onde eu considerava ser um ótimo ouvinte, foi avaliada como ruim e após isso passei a me policiar em realmente parar, ouvir e anotar dando toda atenção a quem vinha falar comigo. Quando recebi a avaliação fiquei desconfortável e triste também com aquilo, pois tinha uma ideia quase oposta de meu comportamento, mas fazendo um retrospecto de meus momentos de ouvinte anteriores, verifiquei que sempre estava fazendo algo junto com o militar falando comigo ou sempre com pressa, andando sem anotar nada, mas para mim eu os escutava apesar disso, o que obviamente não estava fazendo da melhor maneira.

- 6) O senhor aguçou sua percepção para as situações em que percebeu a necessidade de melhora íntima no seu comportamento indicada no resultado na avaliação 360°?

R: Como disse na pergunta anterior, a avaliação foi essencial para minha mudança de comportamento a partir do momento que fiz uma retrospectiva de minhas ações avaliando-as com parcimônia e humildade de verificar que errei.

- 7) Passou a tentar modificar seu comportamento quando situações similares ocorreram no seu dia-a-dia?

R: Sim sempre a cada situação que me pego fazendo uma coisa que não seja correta me policio a tentar corrigir mesmo que em um momento oportuno

- 8) Como o senhor avalia a iniciativa dos comandantes de OM estimularem seus oficiais a solicitar que seus subordinados os avaliem com a mesma sistemática da avaliação 360°?

R: Avalio como uma iniciativa excelente, pois gera na OM um sentimento de confiança e lealdade que acredito ser a argamassa da hierarquia e disciplina. Além de gerar na OM um estudo e aprendizado constante da liderança sem a necessidade de aulas ou leituras de manuais que podem ficar para os cursos de carreira, não menos importantes, mas apenas complementares no dia a dia.

- 9) O senhor pretende disseminar e estimular esse tipo de avaliação de liderança quando tiver a oportunidade de comandar?

R: Sim

- 10) O senhor tem alguma sugestão para aprimorar o ensino de liderança na MB?

R: Acredito que personalizar o ensino da liderança ao máximo possível é o melhor caminho. Quanto mais a MB conseguir montar programas específicos de treinamento e aprimoramento dos militares de uma maneira individual, chegaremos a um resultado bem homogêneo de uma maneira geral, onde os que se consideram líderes “natos” estariam bem próximos dos que não se consideram, pois cada um desenvolveu os parâmetros necessários para chegar a um mesmo nível de liderança. E para isso o primeiro passo é a autoavaliação ou o autoconhecimento e então uma avaliação dos subordinados, tendo então parâmetros suficientes para a montagem dos programas individuais de ensino da liderança.

APÊNDICE M
RESPOSTAS DO CT(FN) FABRÍCIO GUARINO BARROSO
MARINHA DO BRASIL
ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Questionário para prover subsídios para monografia do CMG(FN) José Reis no
CPEM

Tema: O ensino de liderança na MB. Dimensionamento e importância em face dos objetivos institucionais. Propostas para o desafio do século XXI.

Oficiais que participaram da avaliação 360°

- 1) Como o senhor percebe as questões de liderança no seu dia-a-dia nas OM em que já serviu?

R: Agora, servindo na EN, percebi que o que ensinado sobre liderança não condiz com a realidade vivida entre os militares da MB. A liderança ocorre ainda dependente de talentos individuais.

- 2) Sabe-se que o senhor conhece a chamada “avaliação de liderança 360°”. O que acha desse tipo de avaliação?

R: Esta avaliação é uma ferramenta muito útil para o aprimoramento da liderança, em todos os níveis.

- 3) O senhor avalia que a prática da avaliação 360° traz benefícios para o desenvolvimento de líderes na MB? Por que?

R: Sim. A impressão que tenho, é que na MB, poucas pessoas têm o entendimento correto do conceito de liderança. Um “feedback” poderia mostrar o nível de deficiência da preparação do pessoal da MB para a liderança.

- 4) Como o senhor avalia as questões de hierarquia e disciplina, pilares da vida militar, associadas a um sistema de avaliação onde militares mais modernos opinam em relação ao comportamento de seus chefes imediatos?

R: Acredito que a hierarquia e disciplina possam ser afetados em caso de mau

uso da avaliação 360°. Entretanto, o ônus de se manter graves deficiências de liderança, sob o pretexto de não afetar a hierarquia e a disciplina, é muito maior que qualquer dano que a avaliação 360° possa causar. Ou seja, a deficiência de liderança pode ser mascarada em tempo de paz, mas quando ela é levada para o para o combate, poderá comprometer decisivamente o desempenho da nossa Força.

- 5) Explique o sentimento que permeou o senhor quando tomou conhecimento do conceito que seus subordinados tinham a seu respeito em cada um dos 25 quesitos verificados por ocasião da realização da “avaliação de liderança 360°”.

R: Um dos itens me chamou mais atenção enquanto eu me auto-avaliava, o que tratava da confiança dos subordinados na minha capacidade de comando. E este foi o obtive o pior índice. O sentimento inicial foi de uma decepcionante surpresa, e honestamente o que senti foi vontade de chorar, o que não aconteceu. Pouco tempo depois, percebi que na verdade não foi tanta surpresa. Antes da avaliação, eu tentava evitar pensar naquilo que era um grande medo para mim: o meu pessoal não se sentia seguro sob a minha liderança. Uma observação interessante foi que o senhor apontou que eu tinha feito uma autoavaliação muito coerente como a avaliação do pessoal. A única discrepância foi naquela que eu não queria acreditar que eu era deficiente.

- 6) O senhor aguçou sua percepção para as situações em que percebeu a necessidade de melhora íntima no seu comportamento indicada no resultado na avaliação 360°?

R: Sim, principalmente para os itens abordados no teste, que muitas vezes não eram considerados importantes para mim antes do teste.

- 7) Passou a tentar modificar seu comportamento quando situações similares ocorreram no seu dia-a-dia?

R: A partir da avaliação eu percebi que tinha que mudar muitos comportamentos, não só para o melhor desempenho da minha equipe, mas para eu me sentir melhor. Eu precisava conquistar a confiança do meu pessoal para ser feliz.

- 8) Como o senhor avalia a iniciativa dos comandantes de OM estimularem seus oficiais a solicitar que seus subordinados os avaliem com a mesma sistemática da avaliação 360°?

R: Considero que esta ferramenta não só útil, mas também necessária. Principalmente, no momento atual em passamos por uma visível deficiência motivacional e de liderança.

9) O senhor pretende disseminar e estimular esse tipo de avaliação de liderança quando tiver a oportunidade de comandar?

R: Sim.

10) O senhor tem alguma sugestão para aprimorar o ensino de liderança na MB?

R: Acredito que a formação dos sargentos e dos oficiais deve ser voltada para a liderança. Não bastam palestras, aulas, se aquilo não faz parte do dia-a-dia do militar. O ensino deve ser baseado na conscientização e principalmente pelo exemplo dos mais antigos. O tempo disponibilizado para estudos de caso, onde pode se observar os perigos da falta de liderança, é muito curto.

Considero o estilo de ensino predominante da MB pouco apropriado para o ensino da liderança. É em problema que excede o ensino da liderança. Devemos selecionar e preparar melhor os instrutores para este disseminação de mentalidade.

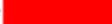
APÊNDICE N

CONSOLIDAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA DE UMA COMPANHIA DO BATALHÃO TONELERO – 1º SEM 2007

CONFIDENCIAL**MAPA DE AVALIAÇÃO 360 GRAUS EM LIDERANÇA - 1ºSEM 2007**

ITEM	OFICIAL ABC		OFICIAL DEF		OFICIAL GHI		OFICIAL JKL	
	AUTO	SUBORD	AUTO	SUBORD	AUTO	SUBORD	AUTO	SUBORD
1- Valorizo os outros		57%		50%		68%		52%
2- Confronto as pessoas com problemas/situações à medida que surgem.		68%		64%		59%		68%
3. Passo bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanho as atividades da equipe.		73%		54%		52%		55%
4. Estimulo os outros.		77%		52%		57%		61%
5. Deixo claro para aos meus subordinados o que espero deles no trabalho.		87%		62%		59%		46%
6. Sou um bom ouvinte.		50%		53%		52%		44%
7. Treino e aconselho meus subordinados para garantir que os objetivos serão alcançados.		76%		54%		52%		52%
8. Trato as pessoas com respeito (demonstro como são importantes).		86%		79%		68%		64%
9. Participo ativamente do desenvolvimento de meus subordinados.		62%		62%		70%		48%
10. Dou responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.		68%		64%		62%		50%
11. Dou crédito a quem merece.		75%		57%		62%		56%
12. Demonstro paciência e autocontrole com os outros.		61%		75%		52%		46%
13. As pessoas sentem-se confiantes em me seguir.		60%		52%		59%		40%
14. Posso as habilidades técnicas necessárias para o cargo.		96%		55%		59%		50%
15. Atendo às legítimas necessidades (em contraste com os anseios).		59%		59%		56%		72%
16. Sou capaz de perdoar erros e não guardo ressentimentos.		56%		48%		62%		57%
17. Sou uma pessoa em quem se pode confiar.		69%		59%		64%		62%
18. Não apunhalo outros pelas costas (focar, participar de "panelinhas").		60%		54%		56%		58%
19. Dou feedback (retorno) positivo aos subordinados.		55%		64%		64%		58%
20. Não embarço nem puno as pessoas na presença de outras.		57%		63%		64%		63%
21. Fixo objetivos elevados para mim mesmo, para meus subordinados e para o meu setor de trabalho.		81%		56%		59%		62%
22. Tenho uma atitude positiva no cargo.		82%		54%		59%		50%
23. Sou sensível às conseqüências de minhas decisões para os outros setores da OM.		50%		56%		56%		68%
24. Sou um líder justo e coerente, lidero pelo exemplo.		75%		46%		50%		46%
25. Não sou uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora.		50%		50%		57%		43%
AUTO - AVALIAÇÃO (MELHORES HABILIDADES)	4	9	12	XXX	24	8	17	24
AUTO - AVALIAÇÃO (PIORES HABILIDADES)	6	25	15	4	16	12	4	5
SUBORDINADOS (MELHORES HABILIDADES) (1)	24	14	14	24	24	4	24	1
SUBORDINADOS (PIORES HABILIDADES) (1)	6	25	17	15	14	4	6	14

Legenda

Concordo plenamente	
Concordo	
Discordo	
Discordo plenamente	

APÊNDICE O
AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA DA MARINHA DO BRASIL
(Questionário de autoavaliação)

Finalidades:

- a) Apresentar, às pessoas que exercem cargos de chefia na Marinha, os principais comportamentos desejáveis em termos de liderança, no exercício das funções; e
- b) Possibilitar que seja realizada, periodicamente, uma autoavaliação desses comportamentos e consequente oportunidade de melhoria nos mesmos.

Orientação: dadas as finalidades acima, é fundamental que esse questionário seja respondido com o máximo de sinceridade, pois visa, única e exclusivamente, proporcionar às pessoas que exercem cargos de chefia (militares e civis) a oportunidade de melhorar seu comportamento à frente dos grupos que comandam (divisão, pelotão, departamento, companhia, navio, batalhão, seção etc) e, conseqüentemente o desempenho do mesmo. É importante registrar que essa autoavaliação só será apresentada a seu superior por iniciativa sua, se assim o senhor considerar que deve proceder, caso queira solicitar algum tipo de orientação.

Esse procedimento, caso empregado de forma séria, equilibrada e VOLUNTÁRIA, surtirá um efeito-desejado mais amplo que é o de aperfeiçoar a capacidade de liderança dos chefes navais, em todos os escalões e, com isso, aprimorar a capacidade de combater da Marinha do Brasil.

O questionário é formado de vinte e cinco questões, todas objetivas, onde há quatro possibilidades de resposta. Para cada questão, o militar que faz sua autoavaliação deverá considerar as seguintes possibilidades em termos de comportamentos observáveis: SEMPRE se comporta de acordo com o comportamento listado, assume tal comportamento

com FREQUÊNCIA RAZOÁVEL, RARAMENTE se comporta do modo mencionado na questão e NUNCA faz o que consta na questão.

O resultado desse questionário retratará a sua autopercepção em termos de comportamentos desejáveis de liderança.

Para que esses dados obtidos, que consolidam sua autopercepção, possam constituir uma ferramenta que proporcione uma oportunidade de melhoria para o senhor, é importante que seus subordinados respondam ao questionário que consolidará a percepção deles em relação aos mesmos comportamentos listados neste questionário.

As instruções para o preenchimento do mesmo compõem a parte inicial daquele questionário.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA - AUTOAVALIAÇÃO

Nr	Comportamento que o senhor adota	SEMPRE	FREQUÊNCIA RAZOÁVEL	QUASE NUNCA	NUNCA
1	Dou o exemplo				
2	Faço TFM ³² junto com meus subordinados				
3	Comunico bem os objetivos a serem alcançados				
4	Possuo a capacidade técnica para o exercício do cargo				
5	Sou um bom ouvinte				
6	Mantenho o autocontrole mesmo em situações críticas				
7	Sou compreensivo e paciente				
8	Sou entusiasmado				
9	Coloco os interesses da MB em primeiro lugar				
10	Sou uma pessoa que se pode confiar				
11	Demonstro autoconfiança				
12	Decido na minha esfera de competência				
13	Valorizo quem merece				
14	Trato as pessoas com justiça				
15	Sou prudente quando tomo decisões				

³² TFM é a sigla para Treinamento Físico Militar que corresponde à educação física no meio civil. Possui essa nomenclatura, pois engloba algumas atividades que são inerentes à vida militar.

16	Contribuo no desenvolvimento dos subordinados				
17	Imponho desafios para mim e minha equipe				
18	Analiso com atençaõ as sugestões de meus subordinados				
19	Incentivo meus subordinados na busca por soluções inovadoras para os problemas de nosso setor de trabalho e da MB				
20	Busco desenvolver o espírito de equipe				
21	Busco conhecer todos os dados possíveis antes de decidir				
22	Tento ser prático e objetivo, buscando soluções simples.				
23	Trato a todos com educação e respeito				
24	Não chamo a atenção nem embaraço as pessoas em público				
25	Não falo mal das pessoas				

APÊNDICE P
AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA DA MARINHA DO BRASIL
(Questionário a ser respondido pelos subordinados)

Finalidades:

- a) Apresentar às pessoas que exercem cargos de chefia na Marinha e respectivos subordinados os principais comportamentos desejáveis no exercício das funções; e
- b) Possibilitar que seja realizada, periodicamente, uma avaliação desses comportamentos e consequente oportunidade de melhora nos mesmos.

Orientação: dadas as finalidades acima, é fundamental que esse questionário seja respondido com o máximo de sinceridade, pois visa, única e exclusivamente, proporcionar às pessoas que exercem cargos de chefia (militares e civis) a oportunidade de melhorar seu comportamento à frente dos grupos que comandam (divisão, pelotão, departamento, companhia, navio, batalhão, seção etc) e, conseqüentemente o desempenho do mesmo. É importante registrar que essa avaliação só será considerada válida se for realizada por solicitação de seu chefe imediato. O caráter VOLUNTÁRIO tem essencial importância, não devendo, em hipótese alguma, esse procedimento ser imposto a quem quer que seja.

Para que esse tipo de avaliação ocorra, portanto, é necessária a preparação técnica de todos os envolvidos: superior (a ser avaliado) e subordinado (a avaliar), bem como é necessário que haja um ambiente favorável para que o evento se realize. Essa preparação deve constar de explanação do método de avaliação de liderança 360°, da finalidade da aplicação na OM ou no setor de trabalho do senhor, da importância da manutenção do sigilo com que serão tratados.

A única finalidade desse método de avaliação de liderança 360° é possibilitar aos militares que exercem cargos de chefia, conhecer as principais habilidades de liderança desejáveis para o exercício da liderança na MB bem como dar a oportunidade aos chefes que

assim o desejarem de conhecer o que pensam seus subordinados diretos a respeito de seus comportamentos perante o grupo que lidera. Além disso, nesse processo, o seu chefe responderá as mesmas questões que o senhor responderá agora, para que sejam confrontadas, após consolidadas todas as respostas, as percepções dos subordinados com a autopercepção dele.

Esse procedimento, caso empregado de forma séria, equilibrada e VOLUNTÁRIA, surtirá um efeito-desejado mais amplo que é o de aperfeiçoar a capacidade de liderança dos chefes navais, em todos os escalões e, com isso, aprimorar a capacidade de combater da Marinha do Brasil.

O questionário é formado de vinte e cinco questões, todas objetivas, onde há quatro possibilidades de resposta. Para cada questão, o militar que faz a avaliação de seu superior imediato deverá considerar as seguintes possibilidades em termos de comportamentos observáveis: SEMPRE se comporta de acordo com o comportamento listado, assume tal comportamento com FREQUÊNCIA RAZOÁVEL, RARAMENTE se comporta do modo mencionado na questão e NUNCA faz o que consta na questão.

O resultado desse questionário, após consolidadas as respostas de todos os subordinados, retratará a percepção em termos de comportamentos desejáveis em termos de liderança que os subordinados possuem em relação ao chefe.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA – AVALIAÇÃO

PELOS SUBORDINADOS

Nr	Comportamento que o seu superior imediato adota	SEMPRE	FREQUÊNCIA RAZOÁVEL	QUASE NUNCA	NUNCA
1	Dá o exemplo				
2	Faz TFM ³³ junto com seus subordinados				
3	Comunica bem os objetivos a serem alcançados				
4	Possui a capacidade técnica para o exercício do cargo				
5	É um bom ouvinte				
6	Mantém o autocontrole mesmo em situações críticas				
7	É compreensivo e paciente				
8	É entusiasmado				
9	Coloca os interesses da MB em primeiro lugar				
10	É uma pessoa que se pode confiar				
11	Demonstra autoconfiança				
12	Decide na sua esfera de competência				
13	Valoriza quem merece				
14	Trata as pessoas com justiça				

³³ TFM é a sigla para Treinamento Físico Militar que corresponde à educação física no meio civil. Possui essa nomenclatura, pois engloba algumas atividades que são inerentes à vida militar.

15	É prudente quando toma decisões				
16	Contribue no desenvolvimento dos subordinados				
17	Impõe desafios para si e para seus subordinados				
18	Analisa com atenção as sugestões de seus subordinados				
19	Incentiva seus subordinados na busca por soluções inovadoras para os problemas de nosso setor de trabalho e da MB				
20	Busca desenvolver o espírito de equipe				
21	Busca conhecer todos os dados possíveis antes de decidir				
22	Tenta ser prático e objetivo, buscando soluções simples.				
23	Trata a todos com educação e respeito				
24	Não chama a atenção nem embaraça as pessoas em público				
25	Não fala mal das pessoas				

APÊNDICE Q

MINUTA DE TEXTO A SER INCLUÍDO NA ORCOM DE LIDERANÇA

LIDERANÇA

P-7. Liderança.

Os comandantes de OM operativas deverão conduzir, a cada ano, um evento de liderança em suas respectivas OM, que deverá ser realizado com a seguinte estrutura e orientações:

- a) Duração de cinco dias úteis, somente durante um dos tempos de adestramento;
- b) O Comandante abrirá o evento ministrando uma apresentação sobre avaliação de liderança 360°;
- c) Nessa apresentação o Comandante deverá abordar o que é a avaliação de liderança 360°, seu histórico, os benefícios que a mesma pode trazer para a instituição, as dificuldades, questões de hierarquia e disciplina, forma de implementar e as experiências conhecidas na MB;
- d) O Comandante deverá ainda incentivar seus subordinados a fazer esse tipo de avaliação junto a seus subordinados sem, entretanto, obrigá-los a essa prática. É fundamental disseminar que a finalidade do emprego desse método de avaliação é, tão somente, transmitir esse conhecimento e incentivar os chefes subordinados a desenvolverem suas habilidades de liderança;
- e) Deverá haver, em outro dia, uma explanação sobre os principais conceitos doutrinários da MB, contidos no EMA 137 – Doutrina de Liderança da Marinha;
- f) Nos outros três dias poderão ser realizados eventos do tipo palestra de convidados externos, sendo priorizados militares que tenham participado de missão real, se possível, de combate. Nesse sentido devem ser convidados militares da MB que tenham participado das missões em Angola (UNAVEM), no Haiti, (MINUSTAH) e no Líbano (UNIFIL) dentre outras. Oficiais e praças estrangeiros que, por ventura estiverem participando de intercâmbio junto à MB ou outra Força singular poderão ser convidados, seguindo-se os trâmites

regulamentares;

- g) Poderá ainda ser realizado evento do tipo estudo de caso baseado em filmes de reconhecido sucesso de bilheteria. Para esse tipo de evento o CIASC poderá ser consultado por meio de sua Escola de Liderança tendo em vista sua experiência na utilização desse modelo há alguns anos. Ainda sobre esse tipo de evento, questões de problema de falta de espaço físico deverão ser sanadas pelos ComImSup da Unidades tornando viável a ocorrência do evento em auditório apropriado; e
- h) Os militares de bordo devem ser incentivados a criar seus próprios estudos de caso, reais, para submissão ao comando da Unidade e posterior debate em um dos dias do evento.

Comandantes e Diretores de OM que não são do setor operativo e tiverem a iniciativa de realizar evento com o formato apresentado nesta ORCOM, estarão contribuindo para o desenvolvimento de líderes subordinados também, dos quais depende o futuro da Marinha do Brasil.

O ComOpNav deverá consolidar os relatórios dos ODS e remetê-los ao EMA até XX/NOV/20XX.