

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) ADRIANO LOPES DE MEDEIROS MARIA

A PRÁTICA DE LIDERANÇA NA MB: como a Gestão de Pessoas por Competências pode contribuir para o desenvolvimento da prática de liderança na Marinha do Brasil.

Rio de Janeiro  
2013

CC (IM) ADRIANO LOPES DE MEDEIROS MARIA

A PRÁTICA DE LIDERANÇA NA MB: como a Gestão de Pessoas por Competências pode contribuir para o desenvolvimento da prática de liderança na Marinha do Brasil.

Monografia apresentada a Escola de Guerra Naval,  
como requisito parcial para a conclusão do Curso de  
Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CMG (FN-RM1) Ítalo de Melo Pinto

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2013

## **AGRADECIMENTOS**

Ao término desta etapa, cabe-me expressar meus mais sinceros agradecimentos:

À minha esposa Viviane pelo carinho, amizade e compreensão com os quais me presenteia, em todos os momentos de minha vida;

Aos meus orientadores, posto que tive o privilégio de tê-los no plural, o CMG (FN-Ref<sup>o</sup>) Newton Prado e o CMG (FN-RM1) Ítalo de Melo Pinto, por apontarem constantemente o rumo correto;

Aos ilustres instrutores da Escola de Guerra Naval, por compartilharem conosco seus tantos e tão variados saberes;

Aos colegas da turma do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores pela camaradagem e apoio mútuo durante mais esta jornada;

E a Deus, acima de tudo, por tudo.

## RESUMO

A Gestão de Pessoas por Competências é o ramo da moderna teoria da administração que procura alinhar a gestão das organizações, por meio do mapeamento de conhecimentos, habilidades e atitudes, consideradas dimensões das competências. Sua utilização permite identificar as lacunas e orientar a obtenção e desenvolvimento de competências essenciais que confirmam vantagem competitiva às organizações. Nesse contexto, cabe investigar a plausibilidade da aplicação desses conceitos no incremento da prática da Liderança no âmbito da Marinha do Brasil. Para esta finalidade, realizou-se uma pesquisa descritiva, baseada em pesquisa bibliográfica e documental, buscando identificar a compatibilidade entre os dois temas, seguida da avaliação de atributos considerados pela Marinha do Brasil como necessários ao pleno desenvolvimento da Liderança, com o intuito de se obter uma coletânea de competências humanas, bem como, da apresentação de um modelo de descrição de competências que permita identificar as necessidades de ações de desenvolvimento. Após obtido um conjunto de competências de Liderança na MB, busca-se a proposição de ações de aprendizagem adequadas, que venham a propiciar novas oportunidades de desenvolvimento para a prática da Liderança no âmbito da Marinha do Brasil.

Palavras Chave: Liderança, Gestão; Pessoas; Competências, Marinha do Brasil.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CFN</b>	– Corpo de Fuzileiros Navais
<b>CGCFN</b>	– Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais
<b>DGPM</b>	– Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
<b>EAD</b>	– Ensino a Distância
<b>EMA</b>	– Estado-Maior da Armada
<b>GPC</b>	– Gestão de Pessoas por Competências
<b>MB</b>	– Marinha do Brasil
<b>OM</b>	– Organização Militar
<b>ORCOM</b>	– Orientações do Comandante da Marinha
<b>PROA-CFN</b>	– Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais
<b>PROA-Pr-CFN</b>	– Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira das Praças do Corpo de Fuzileiros Navais
<b>RUMB</b>	– Regulamento de Uniformes da Marinha do Brasil
<b>T&amp;D</b>	– Treinamento e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>ASPECTOS CONCEITUAIS DA LIDERANÇA</b> .....	<b>8</b>
2.1	Evolução do Estudo da Liderança.....	8
2.2	A Liderança na Marinha do Brasil.....	12
<b>3</b>	<b>A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>15</b>
3.1	O que são Competências?.....	16
3.1.1	Conhecimentos.....	18
3.1.2	Habilidades.....	18
3.1.3	Atitudes.....	19
3.1.4	Desempenho.....	19
3.2	Mapeamento de Competências.....	20
3.3	Desenvolvimento de Competências.....	22
<b>4</b>	<b>A COMPETÊNCIA LIDERANÇA E SUA CONSTRUÇÃO</b> .....	<b>27</b>
4.1	A Liderança como Competência.....	27
4.2	O Aprendizado da Liderança.....	31
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>36</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>39</b>
	<b>ANEXO A – Características Gerais dos Líderes</b> .....	<b>41</b>
	<b>ANEXO B – Atributos Gerais do Líder na MB</b> .....	<b>42</b>
	<b>ANEXO C – Níveis de Liderança na MB</b> .....	<b>45</b>
	<b>ANEXO D – Exemplo de Descrição de Competências</b> .....	<b>46</b>
	<b>ANEXO E – Tendências em Educação Corporativa</b> .....	<b>47</b>
	<b>ANEXO F – Aspectos de Liderança (Modelo Cambria)</b> .....	<b>48</b>
	<b>ANEXO G – Comparação entre os Modelos de Liderança</b> .....	<b>49</b>
	<b>ANEXO H – Relação de Competências Humanas de Liderança</b> .....	<b>54</b>
	<b>ANEXO I – Exemplo de Detalhamento de Competências</b> .....	<b>56</b>
	<b>ANEXO J – Opções de Aprendizagem</b> .....	<b>57</b>

# 1 INTRODUÇÃO

No seio das modernas teorias da administração, surgiu a Gestão de Pessoas por Competências (GPC), ramo da gestão que, nas palavras de Brandão e Bahry (2005, p. 180), se propõe a “...orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diversos níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, (*sic*) as competências necessárias à consecução de seus objetivos”.

E é Chiavenato (2004) quem afirma que a Liderança é considerada um dos atributos essenciais ao desempenho bem-sucedido das pessoas nas organizações, em seus novos ambientes de negócios. Esse sucesso pode, muito bem, ser extrapolado para o ambiente organizacional. Nesse contexto, este trabalho tem como proposição identificar como a GPC pode contribuir para a prática de liderança na MB.

O estudo em lide é relevante, na medida em que permite que sejam exploradas possibilidades de desenvolvimento de matéria essencial à atividade militar, o que se pode depurar da preocupação que a Marinha do Brasil já registra, em sua Doutrina de Liderança, com a necessidade de atenção “permanente” ao “processo de caráter dinâmico e progressivo”, por meio do qual se deverá desenvolver a capacidade de liderança dos militares da força (BRASIL, 2004, c. 1, p.1-2).

A renúncia às oportunidades de desenvolvimento, representadas pelo surgimento de novos conceitos aplicados à gestão organizacional, pode significar a perda de competitividade para as organizações, como também, trazer prejuízos à sua credibilidade, em um tempo em que a transparência dos negócios públicos vem sendo considerada cada vez mais importante.

Para tanto, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória, empregando a metodologia de pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo, de modo a obter a conceituação básica dos termos aplicados à Liderança, tanto no âmbito da MB, quanto nas diversas teorias

da administração, bem como, a conceituação básica dos termos aplicados à GPC, em especial quanto à definição de competência e de seus elementos constituintes, denominados “dimensões”, para possibilitar correlacioná-las e identificar oportunidades de aprimoramento.

Segundo Gil (2002), a metodologia empregada impõe a necessidade de atentar para a qualidade das fontes empregadas, de modo a não incorporar possíveis equívocos, motivo pelo qual foram empregados apenas livros e textos elaborados por pesquisadores renomados, de reconhecido *expertise* nas suas áreas de atuação. Também se faz fundamental cuidar para que se minimizem os efeitos de possíveis vieses na análise do caso de estudo, o que foi feito pelo emprego de um *framework*<sup>1</sup> apropriado para a investigação do tema.

Para permitir o atingimento do objetivo traçado, o presente estudo foi organizado em cinco capítulos, estruturados da forma a seguir.

Em seguida a esta breve introdução, dois capítulos serão dedicados a apresentar o embasamento conceitual e teórico sobre o qual se fundamentará esta pesquisa. O capítulo dois tratará da evolução do conceito de liderança ao longo dos anos e de como a Marinha do Brasil enxerga essa importante Competência Organizacional. O capítulo três discorrerá sobre a GPC e o conceito de Competências e suas peculiaridades, aí incluídos os aspectos relacionados às técnicas sugeridas pela teoria para o desenvolvimento de competências nas organizações.

No capítulo quatro, serão apresentados comentários acerca da compatibilidade entre as duas matérias, com base nos atributos do líder preceituados pela Doutrina da MB, de modo a exemplificar o processo de mapeamento da Liderança em Competências Humanas, culminando com a identificação das ações adequadas ao desenvolvimento da prática da Liderança na MB. Por fim, no capítulo cinco serão apresentadas as considerações finais, ressaltando as oportunidades de estudos adicionais vislumbradas.

---

1 Estrutura conceitual básica que permite o manuseio homogêneo de diferentes objetos de negócio.



## 2 ASPECTOS CONCEITUAIS DA LIDERANÇA

Neste capítulo será construída a definição conceitual da Liderança, iniciando o seu estudo pelo relato da evolução histórica das teorias que se propuseram a explorar o tema ao longo dos anos. Com isso, se pretende ilustrar o quanto o conceito de Liderança gira em torno das características pessoais dos indivíduos, e do modo como eles percebem e interagem com o mundo ao seu redor.

Essa compreensão permitirá estabelecer o entendimento de que é por meio do aprimoramento pessoal que se pode desenvolver a Liderança nas pessoas, e, por conseguinte, nas organizações. Será, ainda, fundamental para que se possa entender a Liderança como uma competência a ser adquirida e nutrida pelos indivíduos. Este constructo servirá de alicerce para o desenvolvimento deste estudo.

### 2.1 Evolução do Estudo da Liderança

A evolução das pesquisas neste campo deu-se de forma gradual, a começar pela investigação acerca das características e qualidades pessoais inerentes a um líder, o que deu berço à Teoria dos Traços, que enxergava a Liderança como um aspecto inato do líder (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Contudo, ao se questionar a validade daquela teoria, posto que somente a posse daquelas características não garantia o sucesso do líder, começou-se, também, a questionar o seu caráter inato. Assim, procurou-se entender como se poderia aprender a liderar, partindo da identificação dos comportamentos preferenciais dos líderes e, assim, nasciam as Teorias Comportamentais (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

A Liderança foi categorizada, inicialmente, em “autocrática” e “democrática”, então consideradas como polos opostos, mutuamente excludentes. Com o passar do tempo,

tais conceitos acabaram por transmudar-se em “Liderança orientada para a tarefa” ou “orientada para pessoas”, de acordo com o seu foco, e começou a perder força gradativamente a crença de que tais características eram excludentes entre si (CAVALCANTI *et al.*, 2009, p. 40-41).

As pesquisas, conforme avançavam, indicavam que os líderes que conseguiram envolver mais profundamente as pessoas no processo decisório tinham uma maior tendência a obter maiores níveis de satisfação e alcançar melhores produtividades. Todavia, propunha-se um modelo de liderança que fosse adequado a quaisquer situações, não levando em consideração os aspectos externos ao líder, alguns dos quais totalmente fora de seu poder de ação (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Para suprir essa lacuna, as Teorias Contingenciais adicionaram ao cabedal de conhecimento já acumulado até então, os aspectos relativos ao comportamento dos liderados e ao contexto da Liderança, parâmetros que deveriam ser levados em conta para balizar o comportamento do líder, que poderia ser diretivo, apoiador, participativo ou orientado para a realização, ampliando o leque de estilos de liderança disponíveis (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

O nível de maturidade profissional ou psicológica dos colaboradores passou a ser considerado, também, outro fator que deveria influenciar o estilo de liderança adotado, podendo variar em função da intensidade de intervenção do líder, segundo a Teoria Situacional da Liderança. Nesse contexto, torna-se fundamental ao líder possuir a habilidade de empregar corretamente os estilos adequados para cada situação, ou seja, ser capaz de se adaptar a cada caso. (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

A pesquisa de Vroom e Yetton<sup>2</sup> (1977), *apud* Cavalcanti e outros (2009), que deu origem ao Modelo de Participação do Líder, por sua vez, lança algumas luzes sobre como o

---

2 VROOM, V. H.; YETTON, P. W. Leadership and decision-making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

comportamento dos liderados e a sua participação nos processos devem influenciar a forma como o líder deve pautar sua atuação. Aspectos tais como o grau de comprometimento dos subordinados, o grau de estruturação das atividades, a quantidade de informações disponíveis, tanto para o líder, quanto para os colaboradores, e a possível existência de interesses conflitantes dentro da equipe são essenciais para que o líder decida qual estilo de Liderança deverá adotar e qual o nível de participação seus seguidores poderão assumir.

Já Hersey e Blanchard<sup>3</sup> (1973), citados por Cavalcanti e outros (2009), reforçam a importância da adaptabilidade e da amplitude de estilo para a eficácia da Liderança. A amplitude de estilo relaciona-se à capacidade que o líder possui para a utilização de diferentes estilos de liderança.

De qualquer modo, para ser capaz de perceber as nuances, por vezes sutis, que colore as diferentes situações, o líder deve possuir uma boa dose de sensibilidade e desenvolver algumas habilidades essenciais, contrastando com a longa tradição de formação de gestores técnicos, capazes de controlar e administrar, sem preocupar-se com a Liderança. Essas habilidades permitirão ao líder influenciar positivamente os resultados, atuando diretamente no ambiente de trabalho, de modo a mitigar eventuais deficiências ou no balanceamento das características dos componentes de sua equipe (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Uma outra teoria realçou a capacidade que o líder autoconfiante, articulado, visionário e comprometido tem de arrastar as pessoas em direção às metas por ele vislumbradas. O Líder Carismático, que desse conceito surge, tem seu sucesso associado, em geral, às situações de mudança, graças ao seu comportamento otimista, arrojado e convincente (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Uma outra corrente contemporânea desloca o foco da liderança do carisma para a visão de futuro, uma imagem mental consistente, clara e intensa, por meio da qual o Líder

---

3 HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores de empresas. São Paulo: EPU, 1977.

Visionário capta e direciona os esforços de seus colaboradores para uma finalidade única. Para prevalecer neste caminho, o líder deve ser capaz de criar e compartilhar essa imagem, agindo com paixão por sua visão e integridade constantes, inspirando seus subordinados pela força de sua crença e coerência (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Mais adiante, a Liderança Transformacional reuniu o carisma e a visão, com o propósito não somente de modificar o comportamento dos indivíduos, mas de buscar conduzi-los por meio de um processo de desenvolvimento pessoal que os tornará mais independentes, hábeis e eficazes. Neste modelo, o desenvolvimento das pessoas, que são, em última análise, os operadores da transformação, é que possibilitará a conquista da excelência organizacional (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Por fim, citam-se a Liderança baseada em Princípios e a Liderança Servidora, que preconizam, respectivamente, a indissociabilidade do papel do líder de sua personalidade e a primazia de uma preocupação constante com o bem-estar da equipe sobre interesses pessoais (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Um ponto em comum entre essas duas teorias, e que nos importa ressaltar, reside na imprescindível autoridade moral, que torna o Líder um modelo a ser seguido.

Em síntese, ao longo dos anos, foram propostas muitas definições para a Liderança e, em sua maioria, tais conceitos possuem em comum o fato de descreverem-na como sendo um fenômeno coletivo e de envolver alguma forma de influência<sup>4</sup> intencional por parte do líder. (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Como exemplo, cita-se Robbins (2010, p. 359) que define Liderança como sendo “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”.

Hunter (2004, p. 28) define a Liderança como sendo “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Em sua visão, o principal papel do Líder consiste em “servir aos

---

4 Ato ou efeito de influenciar (-se) (FERREIRA, 2004)

liderados”, provendo-lhes um ambiente favorável às necessidades de desenvolvimento pessoal de cada um dos liderados.

Como se pode observar, ao longo dos anos foram elaboradas várias teorias para descrever o fenômeno coletivo denominado Liderança, todas destacando as características pessoais dos Líderes, tais como os saberes que eles detêm, as capacidades que possuem ou os comportamentos que expressam. Esta noção se torna de especial importância para a caracterização da Liderança como uma competência, conforme se verificará adiante.

Em vista dessa diversidade de teorias, cada um dos estudiosos deste vasto assunto elaborou sua própria coletânea de habilidades necessárias aos líderes. Cavalcanti e outros (2009) reuniram, em sua pesquisa, nada menos que setenta e seis habilidades extraídas dos trabalhos de diversos autores, cuja relação, que demonstra a complexidade do modelo de Liderança contemporâneo, consta do Anexo A.

Destaca-se, ainda, a pesquisa realizada pela *Cambria Consulting Inc.*<sup>5</sup>, relatada por Klemp Junior (2004), que elaborou um conjunto de sessenta aspectos de Liderança, compilado a partir dos modelos de gestão de 62 grandes companhias de alcance global. Este modelo será mais profundamente estudado no capítulo quatro, onde será estabelecida a relação entre a Liderança e as competências.

## **2.2 A Liderança na Marinha do Brasil**

No âmbito da Marinha do Brasil, cabe ao Estado-Maior da Armada (EMA) disseminar a doutrina institucional de Liderança, o que faz por meio da publicação denominada “Doutrina de Liderança da Marinha” (EMA-137).

A Doutrina da MB define Liderança como sendo “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da

---

<sup>5</sup> Empresa norte-americana especializada em prestar consultoria ao desenvolvimento e implementação de sistemas de GPC. Disponível em: <<http://www.cambriaconsulting.com>>. Visitado em: 21 jul. 2013.

Instituição” (BRASIL, 2004, c. 1, p.1). Esta será a definição adotada no decorrer deste estudo.

Para a Marinha do Brasil (BRASIL, 2004, c. 1, p.1), há uma clara distinção entre o papel de “chefia”, que diz respeito aos aspectos da autoridade formal, decorrente da posição hierárquica, e o de “condutor de homens”, que se relaciona intimamente com a Liderança, entendida como:

[...] um processo dinâmico e progressivo de aprendizado o qual, desenvolvido nos cursos de carreira e no dia a dia das OM<sup>6</sup>, trará não só evidentes benefícios às organizações, como também em muito contribuirá para o sucesso profissional individual de cada militar (BRASIL, 2004, c. 1, p.1).

De modo que o exercício conjunto desses dois papéis, o de “Chefe” e o de “Líder”, é que traduz o conceito de Comando. Nesse contexto, a Liderança se apresenta como “um processo dinâmico e progressivo de aprendizado”(BRASIL, 2004, c. 1, p.1).

A Doutrina da MB (BRASIL, 2004) destaca, dentre as diversas teorias existentes, os estilos Autocrático, Democrático, Delegativo e Situacional como os mais relevantes para a instituição. Além disso, discerne três “Níveis de Liderança” – direta, organizacional e estratégica – relacionados à posição hierárquica – respectivamente, Tático, Operacional ou Estratégico – em que são empregadas.

A Liderança Direta é empregada no nível funcional mais básico, onde o contato com os liderados é mais intenso. Incluem-se nesta categoria as Divisões, Departamentos, Navios, Batalhões e Companhias, dentre outros<sup>7</sup>. O conhecimento técnico, o relacionamento interpessoal, a capacidade de raciocinar de forma crítica e lógica, bem como, o foco no desenvolvimento dos liderados, são instrumentais para o Líder Direto (BRASIL, 2004).

A Liderança Organizacional é desenvolvida em estruturas mais amplas, tais como os Comandos de Forças, e se caracteriza pela aplicação da Liderança Direta junto ao seu Estado-Maior e comandos subordinados, objetivando conduzir uma grande organização à

6 Abreviatura para Organização Militar

7 Exemplos de elementos organizacionais da Marinha do Brasil.

distância (BRASIL, 2004).

A Liderança Estratégica é empregada nos níveis hierárquicos mais altos da instituição, voltada para a consecução da visão de futuro da MB. Seu desempenho é ainda mais indireto e distante que o do nível que o antecede e se relaciona especialmente à construção da instituição que se deseja, no futuro (BRASIL, 2004).

O domínio de cada um desses Níveis de Liderança é requisito fundamental para o exercício do nível subsequente (BRASIL, 2004).

A Doutrina da MB (BRASIL, 2004) considera que é por meio do relacionamento humano que os líderes, utilizando seus atributos, conduzem a Instituição ao cumprimento de suas missões. Nesse contexto, destaca-se o papel a Ética Militar Naval, entendida como “o conjunto dos princípios, valores, costumes, tradições, normas estatutárias e regulamentos que regem o juízo de conduta do militar” (BRASIL, 2004, c. 2, p. 1), como grande ferramenta ao exercício da Liderança.

A Doutrina se destina, precipuamente, a orientar a prática da Liderança dentro do contexto da MB. Contudo, não descuida de relacionar os aspectos da matéria, a serem observados no trato com setores externos à Instituição, seja no relacionamento com militares estrangeiros, com militares nacionais, de outras Forças, ou com civis.

Para orientar os militares da MB no desenvolvimento de sua capacidade de liderança, a Doutrina da MB relaciona uma série de atributos que devem ser continuamente perseguidos, listados no Anexo B, que se destinam ao emprego da Liderança em todos os níveis hierárquicos e funcionais. Adicionalmente, cada um dos Níveis de Liderança, possui um conjunto próprio de atributos considerados essenciais para o desempenho da Liderança, sintetizados no Anexo C.

### 3 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Compreendidos os aspectos relativos à Liderança essenciais ao desenvolvimento deste trabalho, este capítulo se destina a tratar das competências, suas dimensões e como identificá-las.

Segundo Carbone (CARBONE *et al.*, 2009), a Gestão por Competências centra-se em tema de grande complexidade, o conhecimento, e ainda não se consolidou totalmente no cenário global. O modelo de Gestão por Competências busca, por meio da identificação das competências essenciais à organização, permitir o mapeamento das Competências Humanas ou profissionais indispensáveis ao sucesso organizacional. Em outras palavras, busca definir as competências necessárias ao atingimento dos objetivos das instituições, identificando as lacunas porventura existentes e buscando captar ou desenvolvê-las, com vistas ao alinhamento estratégico dos recursos humanos (BRANDÃO e BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2009).

Para Brandão e Bahry (2005, p. 180), a GPC tem por finalidade “orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos”.

Com base nos perfis apontados pela GPC, poder-se-á estabelecer as políticas de obtenção de novos recursos humanos, já capacitados para atender às necessidades das instituições, bem como promover o desenvolvimento dos atuais colaboradores. A GPC permite, ainda, a definição de métricas de avaliação de desempenho de equipes e indivíduos, garantindo a retroalimentação do sistema, quanto à adequação da política de pessoal adotada (CARBONE *et al.*, 2009).

O surgimento da GPC se deve à busca incessante das organizações pela obtenção de uma vantagem competitiva. Cada vez mais, as empresas devem se esforçar para transformar suas iniciativas em ações inovadoras, em um contexto de contínua mutação ambiental. Para fazer frente a tamanho desafio, descobriu-se ser necessário combinar as



competências já existentes nas estruturas das firmas, bem como, construir aquelas de que não se dispõe (CARBONE *et al.*, 2009).

O pressuposto básico da GPC é de que a posse de competências raras e de difícil obtenção representa uma vantagem competitiva valiosa, garantindo a tão desejada superioridade sobre seus concorrentes (CARBONE *et al.*, 2009).

Ainda, para Brandão e Bahry (2005), a GPC é um método profundamente associado à definição da estratégia da organização, de sua missão, visão de futuro e objetivos estratégicos.

Como se pode observar, o cerne da GPC reside no mapeamento das competências essenciais para o desempenho de cada cargo ou função existente em uma organização, guardando relação íntima com a estratégia organizacional. Destarte, importante se faz compreender o que são as competências e como são identificadas e classificadas.

### **3.1 O que são Competências?**

O conceito organizacional de “competência” começou a ser cunhado no meio acadêmico desde o início do século XX. As definições para o termo, inicialmente difusas, se condensaram em duas vertentes principais. Uma primeira considera as competências como repositórios de conhecimentos, habilidades e atitudes de que dispõe uma pessoa para a consecução bem-sucedida de determinada tarefa, enquanto a segunda relaciona as competências ao que as pessoas são capazes de produzir ou realizar em um determinado contexto (CARBONE *et al.*, 2009; DUTRA, 2004).

Carbone *et al.* (2009) sugerem que a definição adequada para o termo seria uma síntese das duas escolas de pensamento. Em suas palavras, as competências seriam “... combinações sinérgicas<sup>8</sup> de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo

---

8 Segundo Ferreira (2004), Sinergia é a “associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada”.

desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.” (CARBONE *et al.*, 2009, p. 43).

Brandão e Guimarães (2001) ensinam que foi Durand<sup>9</sup> (1998) quem construiu o modelo tridimensional de competência, baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes, aplicados à obtenção de um objetivo específico. Durand (2001) ressalta, ainda, que essas três dimensões representam eixos genéricos, e que podem ser identificadas, ainda, algumas subdimensões, a saber:

- a) Conhecimentos: Saber o quê e Saber por quê;
- b) Habilidades: Tecnologias, Técnicas e Capacidades;
- c) Atitudes: Determinação, Comportamento e Cultura.

Chiavenato (2004) relaciona as competências à capacidade que os indivíduos têm de avaliar conjunturas, criar alternativas e solucionar situações adversas. Em seu entendimento, em virtude do caráter dinâmico dos tempos atuais, a virtude reside em reconhecer aquelas capacidades que não obsolescem facilmente, o que ele denomina como “Competências Duráveis”.

As competências podem ser categorizadas em humanas ou organizacionais, dependendo do caráter individual ou coletivo que assumam. Por sua vez, as Competências Humanas podem ser classificadas como técnicas ou gerenciais, enquanto as Competências Organizacionais podem ser classificadas como básicas, quando se referem ao funcionamento da organização, ou essenciais, quando se referem a atributos que distinguem as organizações das demais. As competências podem ser consideradas, com relação ao seu comportamento ao longo do tempo, como emergentes (tendem a ganhar relevância), declinantes (tendem a perder relevância), estáveis (mantém sua relevância) e transitórias (só possuem relevância em dados momentos, tais como em crises). As Competências Organizacionais são constituídas pelo

---

9 DURAND, Thomas. *The Alchemy of Competence*. In: HAMEL, Gary et al.. **Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment**. Chichester: John Wiley & Sons, 1998. cap. 16, p 303-330.

conjunto das Competências Humanas de que dispõe a organização (CARBONE *et al.*, 2009, PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Desta forma, torna-se essencial compreender as três dimensões das competências: conhecimentos, habilidades e atitudes, em suas características primordiais, bem como a maneira de mensurar tais competências, o desempenho.

### **3.1.1 Conhecimentos**

A primeira das dimensões das competências, o “conhecimento”, diz respeito às informações de que dispõe um indivíduo, e que tem a capacidade de impactar o seu julgamento ou seu comportamento. O conhecimento é acumulado pelas pessoas ao longo de suas vidas e é afetado pela percepção, associando-se profundamente às lembranças que as pessoas possuem de determinados conceitos ou fenômenos (CARBONE *et al.*, 2009; DURAND, 1998; DURAND, 2001).

Para Chiavenato (2004, p. 3), conhecimento se traduz pelo “acervo de informações, conceitos, ideias, experiências e aprendizagens do administrador”. Ele ressalta o fato de que a constante mudança, em tempos de intensa inovação, obriga o administrador a se manter atualizado em tempo real. Para tanto, é imprescindível, em seu juízo, manter uma postura de aprendizado e renovação permanente para não ser ultrapassado.

### **3.1.2 Habilidades**

A capacidade de aplicar os conhecimentos disponíveis, de forma eficaz, consiste na dimensão “habilidade” das competências. Ela se refere à capacidade de transformar conhecimentos em esforços verdadeiramente produtivos. As habilidades podem ser intelectuais, se envolverem “processos mentais de organização e reorganização de

informações”, ou motoras, quando se tratarem de aspectos de “coordenação neuromuscular”. (CARBONE *et al.*, 2009, p. 45; DURAND, 1998; DURAND, 2001)

Chiavenato (2004) apresenta esse conceito sob a terminologia de “Perspectiva”. Em sua opinião, as habilidades se referem a saber o que fazer com os conhecimentos disponíveis. Trata-se da capacidade de transformar conhecimentos em ações no mundo real. Defende, ainda, que a posse de habilidades é que possibilita, ao administrador, avaliar situações e criar soluções.

### **3.1.3 Atitudes**

Por sua vez, a atitude, consiste em características sociais e afetivas capazes de afetar o desempenho do indivíduo, por meio da influência que exerce em sua conduta com relação a terceiros, ao trabalho em si ou às conjunturas existentes (CARBONE *et al.*, 2009; DURAND, 1998; DURAND, 2001).

A definição apresentada por Chiavenato (2004, p. 4) para o termo se refere ao “comportamento pessoal do administrador frente às situações com que se defronta no cotidiano”. Sua essência reside na própria personalidade do indivíduo, o que se reflete no modo como cada pessoa se comunica e se relaciona com os demais. Dentre as atitudes desejáveis do administrador, destacam-se ainda o desejo de inovar, de melhorar continuamente, de empreender e de não se abater frente aos problemas, pois é pela atitude, a seu ver, que o administrador se torna capaz de promover a mudança (CHIAVENATO, 2004).

### **3.1.4 Desempenho**

Conhecimentos, habilidades e atitudes somente serão valiosos para uma organização se associados às realizações de fato, agregando valor social e econômico para

indivíduos e organizações, por meio da geração de resultado (CARBONE *et al.*, 2009).

Assim sendo, o desempenho se reveste de especial importância para a GPC, posto que é por meio de sua mensuração que se consegue identificar as competências possuídas. Para Brandão e Guimarães (2001), o desempenho é, na verdade, a própria expressão das competências, já que é na ação que desencadeiam, que as competências se expressam.

O conceito de desempenho é fundamental para o estudo das competências, e se define como a medida da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Por meio dele, integram-se os elementos das competências e se demonstra o seu caráter de interdependência (BRANDÃO e BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2009).

### **3.2 Mapeamento de Competências**

De um modo geral, para Brandão *et al.* (2008), o mapeamento das competências começa quando a organização define seus objetivos estratégicos e identifica os indicadores de desempenho e metas no nível institucional. A partir dessa formulação estratégica, se torna possível identificar o conjunto de competências necessárias ao desempenho que se espera obter.

Ao utilizar as ferramentas de avaliação de desempenho e outras técnicas gerenciais, a organização começa a aprender o que lhe falta, em termos de competências possuídas, àquele conjunto inicialmente idealizado, provendo um mapa dos conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridos pela organização. Esse processo é denominado de “Mapeamento de Competências”.

A principal finalidade do mapeamento é a identificação da existência de lacunas entre as competências essenciais ao desempenho pretendido e aquelas de que a organização dispõe. Esse conhecimento permite que sejam estabelecidos, por meio do emprego de técnicas gerenciais, planos que permitam captar e desenvolver pessoas, de modo a minimizar os vazios

identificados (BRANDÃO e BAHRY, 2005, BRANDÃO *et al.*, 2008, CARBONE *et al.*, 2009).

Parte fundamental desse processo de mapeamento consiste em descrever detalhadamente as competências, de modo que seja possível decompô-las em suas dimensões essenciais e, posteriormente, identificar o meio adequado para o seu incremento (CARBONE *et al.*, 2009).

Carbone *et al.* (2009) cita a existência de dois modelos de descrição de competências. O primeiro, proposto por Santos<sup>10</sup> (2001) e Whiddett e Hollyforde<sup>11</sup> (1999), trata de procurar descrever competências por meio da descrição dos desempenhos esperados de um profissional, para que ele seja capaz de assumir uma determinada função. Este modelo é apropriado para a avaliação de desempenho, com base nos comportamentos do profissional, como observados pelo avaliador.

Por outro lado, o segundo modelo, proposto por Brandão e Bahry (2005) e Bruno-Faria e Brandão<sup>12</sup> (2003), conforme descrito por Cavalcanti *et al.* (2009), se propõe a descrever as competências por meio da descrição de suas dimensões componentes. Ao buscar o caminho inverso, presta-se a analisar os conhecimentos, habilidades e atitudes que capacitarão as pessoas para desempenhar as tarefas requeridas. Esta forma de representação de competências é a que melhor atende às necessidades deste estudo, por permitir a adequada formulação de estratégias de desenvolvimento das pessoas.

Carbone e colaboradores (2009) defendem que, ao se descrever as competências, se tenha o cuidado de fazê-lo por meio da definição de aspectos observáveis do trabalho, ou seja, por meio do desempenho esperado. Isso importa em definir cada competência em termos

---

10 SANTOS, Armando C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.

11 WHIDDETT, Steve; HOLLYFORDE, Sarah. *The competencies handbook*. London: Institute of Personnel and Development, 1999.

12 BRUNO-FARIA, Maria de F.; BRANDÃO, Hugo P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

de uma ação a ser empreendida pelo indivíduo, o que obrigatoriamente deverá se iniciar por um verbo, seguido do objeto dessa ação e, opcionalmente, de um critério que estabeleça um padrão de qualidade esperado e de uma condição na qual se espera a ocorrência do desempenho. Seguindo esses preceitos, obtêm-se um *framework*, exemplificado no Anexo D, por meio do qual se pode descrever as Competências.

Em síntese, organizações para conquistarem vantagem competitiva precisam dispor de Competências Organizacionais, de caráter coletivo, formadas pelo conjunto das Competências Humanas, de caráter individual, que, por sua vez, são repositórios de conhecimentos, habilidades e atitudes possuídas pelas pessoas que compõe tais organizações, e que podem – e devem – ser mapeadas, medidas e conquistadas (CARBONE *et al.*, 2009; DURAND, 2001; PRAHALAD e HAMEL, 1990).

### 3.3 Desenvolvimento de Competências

Carbone e colaboradores (2009, p. 35-36) defendem a posição de Sanches e Heene<sup>13</sup>, ao afirmar que “para que se possa compreender o processo de construção de competências, é necessário (*sic*) uma visão das empresas como sistemas humanos, sociais e econômicos”

Segundo Carbone *et al.* (2009, p. 35), as competências podem ser conquistadas por meio “da interação entre pessoas e grupos dentro das organizações, entre empresas e fornecedores externos de recursos”, o que ressalta o seu caráter dinâmico. Essa construção ocorre de modo sistêmico, posto que ocorre no seio daquelas organizações que são estruturadas como sistemas abertos para a finalidade de buscar seus objetivos estratégicos. Para tanto, utiliza-se de processos, pessoas e recursos materiais (CARBONE *et al.*, 2009).

---

13 SANCHEZ, R.; HEENE, A. Competence-based strategic management: concepts and issues for theory, research, and practice. In: HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1996.

Brandão e Bahry (2005) sustentam que quando não se promove a captação e o desenvolvimento das competências na organização, a tendência é que a lacuna de competências cresça, seja pela evolução do ambiente onde a organização esteja inserida, seja pela obsolescência das competências possuídas.

Brandão e Bahry (2005) promovem, também, a ideia de que o desenvolvimento das competências internas disponíveis na organização se processa individualmente, por meio da aprendizagem. Já no nível organizacional, é o investimento em pesquisa que promove o desenvolvimento das competências.

Outra característica fundamental da construção de competências é a que decorre da diversidade de processos cognitivos<sup>14</sup>, por meio dos quais a aprendizagem se processa. O processo de identificação de competências essenciais é influenciado pela diversidade cognitiva, na medida em que a percepção individual afeta, sem sombra de dúvida, o modo como cada indivíduo entende um mesmo sistema (CARBONE *et al.*, 2009).

No ponto de vista de Klemp Junior (2005, p. 1-2, tradução nossa), as “competências não são igualmente desenvolvíveis”. Para ele, enquanto conhecimentos e habilidades são facilmente conquistados por meio do treinamento, as atitudes são, na maioria das vezes, características pessoais não treináveis, porquanto, servindo como “critérios de seleção”.

Durand (2001) afirma que o modelo de construção de conhecimentos ocorre por meio da recepção de dados, seguido de sua aceitação, transformando-os em informação. A seguir, essas informações são assimiladas pelo indivíduo, criando o conhecimento.

Na visão de Durand (2001), esse modelo pode ser aplicado também, desde que devidamente adaptado, às demais dimensões das competências. Para o caso da construção de habilidades, as ações são as entradas do processo que, após moldadas pela prática,

---

<sup>14</sup> Segundo Ferreira (2004), o termo cognitivo significa “Relativo à cognição, ou ao conhecimento”. Trata-se do processo de construção do conhecimento.



transformam-se em capacidades que, após integradas, redundam em Habilidades. Quanto às atitudes, estas são originadas da interação com o grupo ou organização que conformam o comportamento.

Em seu modelo há ainda um passo adicional, no qual por meio do processo de transcender conhecimentos, habilidades e atitudes, reunindo as três dimensões das competências, se adquire *Expertise*.

Mas, para que se possa planejar ações que promovam o desenvolvimento da Liderança, com o auxílio da GPC, deve-se levar em conta que a avaliação do desempenho é a base para a identificação do *gap* existente entre as competências requeridas e as disponíveis. O subsistema da Gestão de Pessoas que lida diretamente com o desenvolvimento de competências é modernamente denominado “Educação Corporativa” (CARBONE *et al.*, 2009).

Para Carbone e colaboradores (2009), a relação da GPC com a prática do desenvolvimento organizacional é tão íntima que em seu entendimento:

[...] o mapeamento das competências humanas relevantes à organização passa a orientar o subsistema educação corporativa em seus processos de identificação de necessidades de aprendizagem, formulação de objetivos instrucionais, definição de conteúdos de ensino, compartilhamento de competências entre as pessoas e construção de trilhas de aprendizagem, entre outros. (CARBONE *et al.*, 2009, p. 72)

Além da Educação Corporativa, os resultados da avaliação de desempenho baseada em competências pode ensejar ações de orientação profissional por parte dos gestores, por meio da qual é possível fornecer indicações e correções de rumo aos colaboradores, direcionando-os à obtenção de novas competências (CARBONE *et al.*, 2009).

Carbone e outros (2009) ressaltam, ainda, que a remuneração variável e a comunicação organizacional também possuem papel relevante no processo de desenvolvimento de competências, por meio de incentivos e estímulos ao

autodesenvolvimento. Em seu entendimento, as pessoas podem se sentir inclinadas a buscar o desenvolvimento das competências privilegiadas pela organização ao perceberem as recompensas a elas associadas.

Por outro lado, programas de comunicação institucional também tem grande potencial para captar a atenção dos colaboradores para os objetivos e metas da organização, para as competências que a organização necessita e para as vantagens que aqueles que as possuem podem obter. Outra vantagem da comunicação institucional é prover um meio para que se divulgue metodologias e ferramentas para a gestão do conhecimento acumulado na organização (CARBONE *et al.*, 2009).

De modo geral, como afirmam Carbone e colaboradores:

O desenvolvimento de competências, como comentado, dá-se por meio da aprendizagem, envolvendo simultaneamente a assimilação de conhecimentos e a aquisição de habilidades intelectuais (domínio cognitivo), o desenvolvimento de habilidades manipulativas (domínio psicomotor) e a internalização de atitudes (domínio afetivo). (CARBONE *et al.* 2009, p. 101)

Aqui, cabe ressaltar o fato de que, como ensinado por Durand (2001), o conjunto de competências já possuído pela organização afeta significativamente as capacidades de aprendizagem em seu âmbito e esse efeito pode ser positivo ou negativo, segundo a cultura organizacional. Dessa forma, qualquer estratégia de aprendizagem destinada ao desenvolvimento de competências deve levar em consideração a base existente de competências, para que não seja fadada ao insucesso.

Gomes (2005) ressalta o papel da Universidade Corporativa como mecanismo de aprendizagem contemporâneo, voltado para o desenvolvimento de novas competências demandadas pelas organizações. Nesse modelo, o uso das tecnologias de informação e de comunicação tem potencial para reduzir distâncias e a interdisciplinaridade permite a flexibilidade necessária para que se possa cobrir a ampla variedade de conhecimentos imprescindíveis ao desempenho profissional.

Além disso, Bayma (2005) atenta para o fato de que o conhecimento humano se expande a grande velocidade e a sua amplitude torna a necessidade de qualificação e especialização muito relevante, trazendo a educação continuada para dentro do setor produtivo. Nesse contexto, Bayma (2005) indica o emprego da Educação a Distância (EAD) como uma ferramenta adequada para o desenvolvimento de colaboradores, realçando técnicas como videoconferências e o *e-learning*<sup>15</sup>. Em sua visão, “É preciso integrar tecnologia e educação, devendo a tecnologia estar sempre a serviço da educação, analisar as vantagens e desvantagens e saber combinar o presencial e o a distância (*sic*)” (BAYMA, 2005, p. 24).

Outra ferramenta hábil no desenvolvimento de competências, o *mentoring* é a relação por meio da qual um funcionário experiente orienta e apoia outro de menor experiência, desenvolvendo as habilidades do protegido. O mentor estipula tarefas desafiadoras, defende o protegido, patrocina ideias que o protegido hesitaria em compartilhar e o expõe a pessoas influentes na organização. O *mentoring* possui grande função psicossocial, melhorando a autoconfiança do protegido, fornecendo um modelo de conduta e proporcionando o compartilhamento de experiências (ROBBINS, 2010).

Por fim, Litto (2005) apresenta algumas das principais tendências mundiais no campo da educação corporativa, dentre as quais destacam-se as Comunidades de Prática, onde um grupo de pessoas que atuam em áreas semelhantes podem compartilhar suas experiências e conhecimentos. O Anexo E relaciona as tendências mais relevantes na aprendizagem corporativa.

---

15 Processo por meio do qual o aluno aprende através do uso de conteúdos disponibilizados em computadores ou redes de computadores, podendo empregar professores à distância.

## **4 A COMPETÊNCIA LIDERANÇA E SUA CONSTRUÇÃO**

Nos capítulos anteriores, procurou-se compreender os conceitos de Liderança e de Competência. Este capítulo se destina a apresentar a comparação dentre os dois modelos conceituais, permitindo a identificação da forma como os dois conceitos se relacionam, por meio do estudo dos atributos considerados como essenciais à prática da Liderança pela MB e, por fim, identificar possibilidades de desenvolvimento da prática da Liderança na MB, fundamentadas na GPC.

Deste modo, organizou-se este capítulo de modo a conter, em sua primeira seção, a comparação dos atributos que a MB elegeu como requisitos para a boa prática da Liderança aos conceitos praticados no meio empresarial, exemplificando o modo pelo qual se pode mapear a Liderança, conforme entendida pela MB, nos moldes de uma competência. Em seguida, se apresenta uma seção na qual se descrevem as orientações da Doutrina da MB para o ensino dessa nobre matéria, bem como, as possíveis contribuições da GPC para a prática da Liderança.

### **4.1 A Liderança como Competência**

O entendimento das inter-relações entre as duas matérias é instrumental para estudo em lide, ao permitir que se associe os atributos que a MB considera que um líder deve possuir a uma ou mais dimensões das competências e, por conseguinte, avaliar as possibilidades de desenvolvimento desses atributos, em prol da prática de Liderança na MB.

Assim sendo, os aspectos de liderança preconizados na Doutrina da MB foram relacionados e tabulados juntamente às descrições fornecidas pela publicação, de modo a obter um conjunto claro e conciso dos comportamentos esperados dos líderes na MB.

Dentre os atributos estudados, observou-se que a descrição do Atributo Geral

“Coragem” constante da Doutrina da MB encampava duas modalidades distintas, a saber, Coragem Física e Coragem Moral, cada uma com uma descrição própria. Assim sendo, concluiu-se, inicialmente, pela necessidade de tratá-los em separado, para que fosse possível evitar imprecisões na comparação a ser realizada, na fase seguinte.

Em seguida, os aspectos da Doutrina da MB foram comparados aos aspectos da Liderança no âmbito empresarial coletados pela extensa pesquisa efetuada pela *Cambria Consulting Inc.*, conforme relatado por Klemp Junior (2004, p. 1), que se propunha a “identificar os elementos comuns aos modelos de competências de Liderança em grandes companhias globais”<sup>16</sup>. O estudo constatou que tais companhias efetivamente tratam a Liderança sob o enfoque da Gestão por Competências e que cada uma delas possuía um modelo próprio, elaborados segundo terminologias bastante variadas, não raro, utilizando termos diferentes para expressar conceitos similares (KLEMP JUNIOR, 2004).

Não se pretende, naturalmente, eleger o Modelo Cambria como o padrão a ser adotado para a prática da Liderança na MB, em face das peculiaridades da carreira militar, mas estabelecer um referencial por meio do qual se possa avaliar o enquadramento da Liderança na MB como uma competência. O importante, nesse caso, é a identificação do tratamento “baseado em competências” dispensado por um grande número de empresas de alcance global à Liderança, ressaltando a compatibilidade entre os dois temas.

Um dos primeiros passos adotados pela *Cambria Consulting* foi a criação de uma linguagem comum que traduzisse os conceitos empregados nos modelos estudados, após o que Klemp Junior (2004) apresenta trinta “atributos” e trinta “práticas”, doravante referenciadas como “Aspectos”, relacionados no Anexo F, que perpassavam todos os 62 modelos empresariais objetos da pesquisa (KLEMP JUNIOR, 2004). Este modelo específico será referido como Modelo Cambria, ao longo deste trabalho.

---

16 A pesquisa incluiu 62 modelos de Competências de Liderança de empresas tais como Ford, AT&T, Merck, General Electric, Hewlett Packard, Pepsi, Unilever e Johnson & Johnson, dentre outras. (KLEMP JUNIOR, 2004)

Na realidade, os Aspectos de que trata aquela pesquisa são, em sua essência, uma forma alternativa de se representar o modelo tridimensional proposto por Durand (2001), reunindo sob o rótulo “atributos” tanto Conhecimentos, quanto Atitudes, e reservando o título de “práticas” para as Habilidades.

A mera comparação dos “atributos” e “práticas” identificados no Modelo Cambria (KLEMP JUNIOR, 2004) com os Atributos de Liderança preconizados pelo EMA-137 (BRASIL, 2004), cuja síntese se demonstra no Anexo G, revela haver um elevado alinhamento entre as noções de Liderança praticadas na MB e o modelo de competências de Liderança proposto por aquela pesquisa.

Dos sessenta Aspectos constantes do Modelo Cambria, apenas dez não foram perfeitamente relacionados aos Atributos de Liderança da MB. Ainda que não se possa utilizar o referido modelo como um padrão totalmente aplicável à Liderança Militar, o alinhamento entre os dois modelos é evidente.

Neste sentido, entende-se que o significativo alinhamento observado entre os dois modelos propicia a compreensão de que a Liderança na MB (BRASIL, 2004) é, de fato, bastante compatível com o conceito de competências de liderança adotado pelas melhores práticas do mercado global, em Gestão por Competências, diferindo deste em função das peculiaridades da liderança militar. Além disso, essa compatibilidade permite, também, que se estabeleça o entendimento de que a estrutura de atributos de liderança formulada pela Doutrina da MB é, também, facilmente adaptável aos pressupostos teóricos da GPC.

Para que seja possível essa adaptação, faz-se necessário avaliar os Atributos de Liderança, tantos os de caráter Geral, como os dos Níveis de Liderança Direta, Organizacional e Estratégica, constantes da Doutrina da MB (BRASIL, 2004), a fim de que deles se extraia a relação de Competências Humanas requeridas que, se adequadamente captadas e desenvolvidas, darão corpo a uma Liderança institucional, entendida como uma

Competência Organizacional essencial ao cumprimento da missão da Marinha do Brasil.

Tendo em vista o caráter fundamental dos Atributos Gerais, decidiu-se por reuni-los àqueles específicos da Liderança Direta em um único conjunto de Competências, denominado “Competências Básicas de Liderança”. Os Níveis Organizacional e Estratégico foram tratados em separado nos conjuntos “Competências Organizacionais de Liderança” e “Competências Estratégicas de Liderança”, respectivamente.

Ainda durante a categorização dos Atributos de Liderança, observou-se a identidade de alguns dos Atributos Gerais com outros dentre os Atributos de Liderança Direta, indicando tratarem de uma única competência. Por este motivo, sugeriu-se tratá-los conjuntamente. Neste critério se enquadram os Atributos “Conhecimento Profissional”, “Exemplo” e “Responsabilidade Moral”.

Por outro lado, em face da diferença observada entre os conceitos de “Flexibilidade” constantes dos Atributos Gerais e dos Atributos de Liderança Direta, optou-se por renomear a competência decorrente do primeiro para “Adaptabilidade”.

O Anexo H contém o resultado da avaliação dos Atributos de Liderança, separando-os em Competências Humanas, para cada Nível de Liderança considerado.

Assim sendo, caracterizada a Liderança como uma competência, nos termos da GPC, a organização deverá iniciar a identificação de ações concretas que discriminem cada uma das Competências Humanas consideradas, de modo a orientar a avaliação do desempenho individual e, por conseguinte, do desempenho organizacional, bem como, o estabelecimento das práticas de aprendizagem adequadas às necessidades mapeadas.

Tendo em vista a amplitude da tarefa, este trabalho não pretende apresentar descrições detalhadas para cada uma das competências humanas propostas. Contudo, a fim de ilustrar a técnica de descrição de competências, segundo o modelo proposto no capítulo três, apresenta-se uma possível descrição para a Competência Humana “Apresentação Pessoal”,

expressa no quadro constante do Anexo I, que pode servir de parâmetro para o mapeamento das diversas Competências Humanas propostas.

Essa técnica, se aplicada a cada uma das competências identificadas, proverá um mapa descritivo completo acerca do cabedal de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao diagnóstico e ao desenvolvimento da prática da Liderança. O correto diagnóstico da prática individual da Liderança, fundamentado nos critérios concretos estabelecidos, permitirá que se escolham as técnicas e práticas adequadas de aprendizagem a serem empregadas, caso a caso.

Além disso, permite que se estabeleçam critérios objetivos de avaliação (Indicadores de Desempenho), inclusive orientando a seleção de pessoas para atuarem na instrução de Liderança.

Após compreendida a Liderança como uma competência, pode-se identificar as formas pelas quais a Marinha do Brasil pode conquistá-la, desenvolvê-la e mantê-la.

#### **4.2 O Aprendizado da Liderança**

No tópico anterior, procurou-se estabelecer uma comparação entre os conceitos estudados, de modo a identificar como eles se relacionam, por meio do qual concluiu-se que a Liderança se caracteriza como uma competência, no sentido preconizado pela Gestão de Pessoas por Competências.

Desta forma, poder-se-á identificar de que modo a GPC pode auxiliar a incrementar a prática de Liderança na Marinha do Brasil. Para tanto, parte-se de uma pergunta recorrente: Pode a liderança ser ensinada ou aprendida? Cavalcanti *et al.* (2009) ensinam que não há consenso neste campo. Não obstante, Hunter (2004, p. 28) afirma que a Liderança é uma “habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas”.



Para a Marinha do Brasil, a Liderança é uma capacidade passível de ser desenvolvida pelos militares ao longo de suas carreiras. Para tanto, sua Doutrina (BRASIL, 2004) estabelece diretrizes que orientam a abordagem do ensino desse tema nas grades curriculares dos diversos cursos destinados à “Oficiais e Praças” (BRASIL, 2004, c. 3, p. 1).

A Doutrina estipula, ainda, que as disciplinas de Liderança contidas naqueles cursos deverão priorizar “o desenvolvimento de atributos no indivíduo que contribuam para a formação do futuro Líder” por meio da “aquisição de **habilidades e atitudes**” (BRASIL, 2004, c. 3, p. 1, grifo nosso), demonstrando já existir uma tendência a encarar a matéria sob o enfoque da GPC.

A Doutrina da MB (BRASIL, 2004) estabelece que o desenvolvimento da Liderança não deve se restringir aos bancos escolares, mas aprimorada continuamente, de modo individual. Contudo, o foco principal da Doutrina da MB (BRASIL, 2004) reside no ensino tradicional, por meio de cursos de Liderança direcionados aos diversos níveis hierárquicos, de acordo com suas necessidades, ministrados por instrutores rigorosamente selecionados.

A Doutrina de Liderança (BRASIL, 2004) estipula, ainda, diretrizes para a avaliação do ensino da Liderança que extrapolam o próprio âmbito dos cursos, alcançando o desempenho dos militares em seu exercício diário, sendo considerada “requisito de fundamental importância para a sua ascensão e para sua inclusão nos processos de seleção” (BRASIL, 2004, c. 3, p. 1).

Ainda que a Doutrina proponha o estímulo ao “aprimoramento da liderança em esforço individual de caráter permanente”, não foi observada qualquer alusão às ações de aprendizagem alternativas, no corpo da Doutrina de Liderança da MB, que fossem complementares ao ensino tradicional (BRASIL, 2004, c. 3, p. 1). Isso não significa, entretanto, que tais práticas inexistam.

As Orientações do Comandante da Marinha para o ano de 2013 (BRASIL, 2013, c. 3, p. 29) determinam a ampla “divulgação do Portal de Liderança”, ambiente virtual que permite a divulgação de trabalhos sobre o tema e a criação de “fóruns de discussão”, bem como, a realização anual de “Simpósios Regionais de Liderança”, que vêm ocorrendo desde 2010, cuja supervisão cabe à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM).

Uma versão anterior desse mesmo documento (BRASIL, 2012, c. 3, p. 28) estabelecia, além daquelas providências, que se deveria promover o “culto ao exemplo”, a prática da delegação de autoridade e a inserção do tema “Liderança” nos Programas de Adestramento das OM.

Além disso, o *Mentoring* é mais uma das práticas de aprendizagem empregadas na MB, ainda que somente de modo parcial. O Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) adotou a prática do *Mentoring* em dezembro de 2008, ao instituir o Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN), cuja principal finalidade é “orientar profissionalmente os Oficiais do CFN, desde o início de sua carreira” (BRASIL, 2011, p. 1).

Os Orientadores do PROA-CFN são Oficiais “mais antigos”<sup>17</sup>, com dez anos a mais de experiência que seus Orientados, em média. São selecionados para a exercer a tutoria, somente aqueles que se encontrem dentre os 10% mais bem avaliados de suas turmas (BRASIL, 2011). A partir de 2010, a iniciativa foi estendida para as Praças do CFN, por ocasião da criação do Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira das Praças do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-Pr-CFN), com finalidade similar àquela do programa focado nos Oficiais (BRASIL, 2010b).

O CFN possui, ainda, um Programa de Leitura Profissional, criado em 2008, que se destina ao “aprimoramento do conhecimento e das competências individuais, bem como o desenvolvimento da capacidade de análise, síntese e raciocínio lógico e sistematizado” dos

---

17 De maior patente hierárquica (nota do autor)

militares do CFN. (BRASIL, 2010a). No âmbito desse programa, é divulgada uma relação anual de livros e manuais, específicos para cada Posto ou Graduação, contendo as instruções para a elaboração de relatórios sobre os materiais lidos pelos militares, tratando-se de excelente ferramenta para a disseminação da Liderança.

Tanto o PROA-CFN (Oficiais e Praças), quanto o Programa de Leitura Profissional do CFN representam oportunidades excepcionais para o desenvolvimento das competências humanas de Liderança identificadas.

Todas essas práticas são referendadas pelas tendências de educação corporativa identificadas no capítulo três. A adoção das comunidades de prática, por meio do Portal de Liderança e da realização dos Simpósios Regionais, a adoção do *mentoring*, como estratégia de desenvolvimento de competências, o emprego da educação tradicional, seja por meio de ensino presencial ou por meio do EAD, bem como, das ações de Treinamento & Desenvolvimento (T&D), consubstanciadas nos Programas de Adestramento de cada unidade e no Programa de Leitura Profissional do CFN, são o caminho para a construção continuada da Liderança no âmbito da MB.

Mas, se a Marinha do Brasil já possui os recursos educacionais adequados ao ensino da Liderança, a contribuição da GPC para o tema reside no fato de que o mapeamento das competências acrescenta foco ao dimensionamento das grades curriculares, permitindo que se direcionem os recursos, cada vez mais escassos, para aquelas competências que irão, de fato, gerar vantagem estratégica para a instituição.

Dessa forma, iniciativas para o desenvolvimento da Liderança poderiam incluir a expansão do programa de *mentoring* e de leitura profissional adotados pelo CFN, de forma ampla, para todos os Corpos e Quadros da MB, fortalecendo a cultura e as tradições navais e promovendo a transferência de conhecimentos e experiências valiosos para aqueles que construirão o futuro da instituição. Isso significa desenvolver competências do modo mais

puro, transferindo-as diretamente daqueles que já as possuem, para aqueles que delas dependerão em breve, dentro do “próprio ambiente de trabalho”, que Le Boterf (1999)<sup>18</sup>, apud Freitas e Brandão (2005, p. 5), considera como sendo um dos mais importantes ambientes educacionais para as organizações.

Além disso, há diversas outras oportunidades cotidianas de aprendizagem que podem, e devem, ser aproveitadas, originadas daquilo que Freitas e Brandão (2005, p. 9) denominam “abertura da aprendizagem ao contexto social”, na qual se descortinam inúmeras “opções de aprendizagem”, dentro e fora das salas de aula e do ambiente de trabalho, conforme exemplificadas no Anexo J.

Por fim, compreende-se que a GPC tem o poder de alinhar as organizações à sua estratégia, permitindo que se identifique e obtenha aquilo que realmente importa para a consecução da visão das instituições. Trata do investimento consistente nas competências que diferenciam uma organização da demais, garantindo vantagem competitiva, contribuição muito valiosa para ser ignorada.

---

18 LE BOTERF, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d’Organisation, 1999.

## 5 CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, buscou-se identificar o relacionamento entre o conceito de Liderança adotado pela Marinha do Brasil e a GPC e qual a possível contribuição que pode ser conferida à prática da Liderança na MB, pelo emprego do modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

Para essa finalidade, foi necessário compreender, além da evidente teoria que trata da captação e desenvolvimento de competências, como se deu a evolução do conceito de Liderança a partir dos traços de personalidade identificados naqueles que a exerciam de modo inato, para uma intrincada cadeia de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o bom desempenho das organizações e para o sucesso de suas estratégias.

A Marinha do Brasil reconhece a importância da Liderança, consignando ao tema uma publicação normativa destinada a prolar a uma doutrina específica para o assunto, por meio da qual estabelece critérios claros orientadores da sua prática e do seu ensino na instituição. O elevado grau de importância conferido pela MB ao assunto é facilmente aferível pelo cuidado constante dispensado pela organização ao tema, segundo a orientação da própria Doutrina.

Igual relevância conferem à Liderança, as grandes companhias globais citadas no capítulo anterior. Tais companhias consideram a Liderança como uma competência-chave para o sucesso organizacional, a ponto de possuírem, cada uma delas, um modelo próprio para a sua mensuração e seu desenvolvimento.

Contudo, por se tratarem de modelos por demais variados, seja em formato, complexidade ou linguagem, ainda que representem o conjunto de boas práticas de Liderança no mercado global, torna-se inexecutável utilizá-los como referência para aferir a aderência do conceito de Liderança praticado pela MB aos preceitos da GPC.

Nesse sentido, foi essencial para este trabalho a utilização do modelo produzido

pela *Cambria Consulting*, fruto de profunda pesquisa, que normalizou e consolidou, em um único *framework*, os modelos de competências de Liderança de 62 grandes companhias globais. O grande alinhamento observado entre esses dois modelos de Liderança estudados, o da *Cambria* e o da MB, já é suficiente para que identifique a compatibilidade da Liderança na instituição com o conceito de Competências Organizacionais propalado pela GPC.

Mas a simples constatação de ser, a Liderança, uma competência, não basta para que se identifique de que modo a GPC pode contribuir para o seu desenvolvimento. Nesse contexto, é essencial que se promova a avaliação dessa complexa cadeia de atributos, de modo que sejam mapeadas e descritas, dentro do subsistema de Gestão de Pessoas, as Competências Humanas requeridas de cada indivíduo, sejam elas conhecimentos, habilidades ou atitudes.

No caso específico da Liderança na MB, a existência de uma Doutrina firmemente estabelecida, que traduz de forma inequívoca os atributos esperados dos Líderes Navais, facilitou, sobremaneira, a definição daquelas competências de Liderança favorecidas pela MB. Estas competências, se corretamente analisadas e descritas, permitem que se desenvolva um mapa detalhado de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos militares, em seus adequados níveis de atuação, por meio da descrição das necessárias ações concretas e mensuráveis, fundamentais para a definição da Liderança, enquanto competência.

Esse mapa, então produzido, é instrumental para a definição de estratégias de seleção e de capacitação das pessoas que compõe a organização, bem como, para o processo de avaliação do desempenho individual e, por conseguinte, do desempenho institucional, ao propiciar elementos concretos e, sobretudo, mensuráveis, sobre os quais se pode identificar o estado real da competência da organização, em um determinado momento.

Naturalmente, entre o estabelecimento de padrões de desempenho a alcançar e a aferição da competência possuída, eventualmente identificar-se-á a existência de um *gap* de

competências, que deverá ser preenchido com ações de T & D. Dentro desse universo, a principal vantagem do mapeamento e da avaliação individual reside no fato de se permitir o planejamento da capacitação personalizado, voltado para as necessidades específicas do indivíduo.

E, para esta finalidade, a MB dispõe de um amplo e moderno sistema de ensino, que possui orientação doutrinária para a aprendizagem da Liderança, além de iniciativas pioneiras, tais como o PROA-CFN, o PROA-Pr-CFN, o Portal de Liderança e os Seminários Regionais, que se aproximam das principais tendências mundiais em Educação Corporativa.

Ainda assim, é possível ampliar, cada vez mais, o emprego de técnicas de ensino sob demanda e sob medida, por meio da educação a distância, de modo isolado ou combinada com a educação presencial, provendo competências no momento e no local em que são necessárias, bem como, o aproveitamento de situações cotidianas e do ambiente de trabalho, como opções e fontes de aprendizagem.

Além disso, o uso da GPC facilita a atualização das grades curriculares, de modo a permitir que a MB prossiga firmemente na busca pela construção de suas competências distintivas, minimizando essa lacuna de competências, em um mundo caracterizado pelo dinamismo e pela velocidade com a qual se desenvolvem conhecimentos e tecnologias.

Mas as benesses do emprego desse poderoso modelo de gestão vão muito além do campo da Liderança, encampando em seu bojo todas aquelas capacidades vitais para organização e influenciando no desenvolvimento da própria estratégia institucional, o que nos indica a necessidade de maiores estudos, não só relacionados à descrição completa das Competências Humanas que compõe a Liderança Organizacional, que fugiu ao escopo deste trabalho, mas, também, quanto à identificação das demais Competências Organizacionais essenciais ao sucesso da Marinha do Brasil.

## REFERÊNCIAS

- BAYMA, Fátima. Educação a Distância e Educação Corporativa. In: BAYMA, Fátima (Org.). **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 22-29.
- BRANDÃO, Hugo P.; BAHRY, Carla P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, Abr/Jun. 2005.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan./Mar. 2001.
- BRANDÃO *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, Set/Out. 2008.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Doutrina de Liderança da Marinha** (EMA-137). Brasília, 2004.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Normas Para o Incentivo a Leituras Profissionais e Elaboração de Resenhas pelos Fuzileiros Navais**. CPESMARINST Nº 30-04D. Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais, 2010a.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira das Praças do Corpo de Fuzileiros Navais**. (PROA-Pr-CFN), CPESMARINST Nº 20-01. Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais, 2010b.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais** (PROA-CFN), CPESMARINST Nº 10-01A. Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais, 2011.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Orientações do Comandante da Marinha** (ORCOM-2012). Brasília, 2012.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Orientações do Comandante da Marinha** (ORCOM-2013). Brasília, 2013.
- CARBONE, Pedro P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. (Série Gestão de Pessoas).
- CAVALCANTI, Vera L. *et al.* **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro; Elsevier. 2004.
- DURAND, Thomas. *The Alchemy of Competence*. In: HAMEL, Gary *et al.*. **Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment**. Chichester: John Wiley & Sons, 1998. cap. 16, p 303-330.



DURAND, Thomas. *Forms of Incompetence*. In: SANCHEZ, Ron; HEENE, Aimé. **Theory Development for Competence-Based Management**. v. 6, Greenwich: JAI Press, 2001. Disponível em: <[www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-2000-Forms-of-Incompetence.pdf](http://www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-2000-Forms-of-Incompetence.pdf)>. Visitado em 05 Jul. 2013.

DUTRA, Joel. S. **Competências – Conceitos e instrumento para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3ª. ed, 1ª. imp. Curitiba: Editora Positivo, 2004.

FREITAS, Isa A. de; BRANDÃO, Hugo P. **Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para o Desenvolvimento de Competências**. Trabalho apresentado no 29º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Brasília, 2005.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2002.

GOMES, Paulo A. Educação e Tecnologia: O desafio de vencer distâncias. In: BAYMA, Fátima (Org.). **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 18-21.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Editora Sextante, Rio de Janeiro, 2004.

KLEMP JUNIOR, George O. **Leadership Competencies: Putting It All Together**. Boston: Cambria Consulting, 2004. Disponível em: <<http://www.cambriaconsulting.com/wp-content/uploads/whitepapers/5624-leadership-competencies.pdf>>. Visitado em: 26 jun. 2013.

KLEMP JUNIOR, George O. **Getting Competencies Right**. Boston: Cambria Consulting, 2005. Disponível em: <<http://www.cambriaconsulting.com/wp-content/uploads/whitepapers/45126-getting-competencies-right.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

LITTO, Fredric M. Tendências Internacionais em Educação a Distância. In: BAYMA, Fátima (Org.). **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 22-29.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. *The Core Competence of the Corporation*. **Harvard Business Review**. Boston, v. 68, p. 79-91, Mai./Jun. 1990.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WENGER, Etienne. **Communities of Practice: a brief introduction**. 2006. Disponível em: <<http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/06-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>>. Visitado em: 25 jul. 2013.

### ANEXO A – Características Gerais dos Líderes

---

Bom ouvinte	Aventureiro	Visionário	Ativo
Adaptável	Ambicioso	Realizador	Firme
Consciente	Equilibrado	Alegre	Comprometido
Competitivo	Analítico	Consciencioso	Constante
Corajoso	Criativo	Digno de crédito	Curioso
Ousado	Determinado	Confiável	Direto
Disciplinado	Dominante	Obstinado	Empático
Energético	Entusiasmado	Justo	Perspicaz
Firme	Flexível	Focado no objetivo	Feliz
Trabalhador	Esperançoso	Humilde	Divertido
Inteligente	Leal	Maduro	Moderado
Receptivo	Otimista	Apaixonado	Paciente
Saudável	Agradável	Positivo	Pragmático
Proativo	Produtivo	Confiável	Atencioso
Responsável	Incansável	Autoconfiante	Sensato
Sensível	Simples	Social	Solícito
Espiritual	Estável	Tenaz	Digno de confiança
Tranquilo	Animado	Vulnerável	Sábio

---

Fonte: Cavalcanti *et al.* (2009)

### ANEXO B – Atributos Gerais do Líder na MB

Atributos	Definição, segundo o EMA-137
Apresentação Pessoal	Aprumo militar, conjugado com o apuro dos trajes civis e militares e os cuidados com a aparência física requeridos ao militar.
Autoconfiança	Capacidade de demonstrar segurança e convicção de ser bem-sucedido diante de dificuldades. É demonstrada pela aparência, pelo olhar, pela voz, pelo entusiasmo no modo de falar e de agir.
Bondade	Demonstração de preocupação com o bem-estar pessoal e profissional dos liderados.
Capacidade de Decisão	Tomar posição diante de várias opções. É a habilidade para tomar medidas seguras e corretas no momento adequado. A percepção e a sensibilidade são elementos críticos para a tomada de decisões.
Caráter	Soma total dos traços de personalidade que dão consistência ao comportamento e tem por base a ética, a integridade, a honestidade, o respeito e a confiança, sendo fator preponderante nas decisões e no modo de agir de qualquer pessoa.
Coerência/Integridade	Capacidade de agir de acordo com as próprias ideias e pontos de vista, em qualquer situação. Significa firmeza, franqueza, sinceridade e honestidade para si mesmo e em relação a superiores, pares e subordinados.
Competência	Proficiência em habilidades tangíveis, como as técnicas funcionais e os conhecimentos específicos; e habilidades intangíveis, como as interpessoais, de comunicação, de trabalho em equipe e administrativas.
Comportamento Social	Correção de atitudes e cortesia em todos os círculos sociais que frequenta. Cumprimento dos deveres de cidadão. Procedimento exemplar na vida particular, educação civil, cavalheirismo, civilidade e boas maneiras.
Compostura	Manifestação coerente de reações emocionais apropriadas, sobretudo em situações difíceis ou críticas.
Confiança	É a capacidade de inspirar a crença de ser capaz de executar com êxito a missão que lhe foi atribuída, de agir conforme com o que fala, de ser coerente, responsável e justo.
Conhecimento Profissional	Conhecimento teórico e prático de sua profissão e especialidade. Domínio de campos de conhecimento correlatos e afins com sua profissão. Habilidade no emprego de seus conhecimentos em prol do serviço.
Consideração Individual	É desejável que se relacione com cada pessoa individualmente.
Coragem	Física – Superação do medo ao dano físico no cumprimento do dever. Moral – Disposição para defender crenças e desafiar os outros, baseado em valores e princípios morais, admitir erros e mudar o próprio comportamento quando preciso, mesmo que esse ato contrarie os próprios interesses.

Atributos	Definição, segundo o EMA-137
Dedicação	Realizar as atividades com empenho, esforçar-se por concluí-las corretamente, dentro dos prazos estabelecidos.
Desprendimento	É o esquecimento voluntário do que há de egoístico nos desejos e tendências naturais do homem, em proveito de uma pessoa, causa ou ideia.
Disciplina Consciente	Capacidade de se conduzir dentro das normas e regulamentos mesmo quando não estiver sendo observado ou quando suas ideias e concepções pessoais forem contrárias. Possuir autoliderança.
Discrição	Capacidade de se manifestar comedidamente em atitudes, maneiras e linguagem. Saber relatar e comentar fatos ou situações, ou mesmo ficar calado, levando em conta os interesses do serviço e da convivência social.
Entusiasmo	Executar as tarefas com ânimo elevado, vibração e vigor. Mostrar-se feliz e orgulhoso do cargo que exerce.
Espírito de Cooperação	Capacidade de auxiliar eficiente e desinteressadamente, de esforçar-se em benefício das necessidades e prioridades da organização que pertence, sem ater-se aos problemas peculiares e limitados de sua função.
Exemplo	O exemplo aos subordinados se materializa pelo comportamento do Líder, pleno de valores inerentes à ética militar, aceitos e respeitados pelo grupo. Este comportamento deve ser firme, permanente e coerente.
Expressão Escrita	Capacidade de apresentar, por escrito, ideias, pensamentos, fatos e situações com correção, clareza, precisão, objetividade, concisão e estilo apurado.
Expressão Oral	Capacidade de apresentar, oralmente, ideias, pensamentos, fatos e situações com correção, clareza, precisão, objetividade e propriedade de linguagem.
Flexibilidade	Capacidade de adaptação, de decidir, agir ou reagir corretamente de modo diferente em situações diferentes.
Imparcialidade	Capacidade de julgar, baseando-se em dados objetivos sem se envolver, de acordo com o mérito e o desempenho de cada um, sem se deixar influenciar pelas características pessoais e relacionamentos.
Iniciativa	É capacidade de agir face a situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior.
Ligação (relação)	Quanto mais fortes a relação e a ligação entre as pessoas, maior será a probabilidade de o subordinado querer ajudar o Líder. Deve-se utilizar a emoção como fator de estímulo à ação.
Motivação	É a força interna que sustenta todas as ações humanas.
Persistência /Tenacidade	Capacidade para executar uma tarefa vencendo as dificuldades encontradas até concluí-la. É a perseverança para alcançar um objetivo, apesar de obstáculos aparentemente insuperáveis.
Persuasão	Capacidade de utilizar argumentos convincentes, para influenciar ações e opiniões de outros.

Atributos	Definição, segundo o EMA-137
Respeito	É um atributo do relacionamento superior-subordinado que deve coexistir nos dois sentidos desta relação, tanto do mais antigo para com o mais moderno como vice-versa. Implica em observar as normas da moralidade e da urbanidade.
Responsabilidade Moral	Capacidade de cumprir suas atribuições e as que sejam requeridas pela administração e de assumir e enfrentar as consequências de seus atos e omissões, de suas atitudes e decisões.
Tato	Faculdade de tratar e resolver habilmente questões com outrem, de ser oportuno nas palavras, nos gestos, nas ordens, nas soluções, nos elogios e nas críticas.

Fonte: BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília, 2004.

## ANEXO C – Níveis de Liderança na MB

Atributos	Liderança Direta	Liderança Organizacional	Liderança Estratégica
Aprendizagem	X		X
Capacidade de Desenvolver a Instituição			X
Capacidade de Lidar com Incertezas e Ambigüidades			X
Comunicação	X	X	X
Conhecer as Vantagens Estratégicas da Tecnologia			X
Conhecimento Profissional	X		
Criatividade	X		
Desenvolvimento de Referências			X
Desenvolvimento Pessoal	X		
Espírito de Equipe	X		
Estabelecimento de Consenso			X
Exemplo	X		
Filtragem das Informações		X	
Flexibilidade	X		
Formação de Equipe			X
Formação de uma assessoria criativa		X	
Gerenciamento de Recursos		X	
Motivação	X		X
Negociação			X
Objetividade	X		
Orientação aos Subordinados		X	
Pensamento crítico	X		
Pensamento Sistêmico		X	
Pensar Estrategicamente			X
Planejamento Estratégico			X
Previsão de Efeitos		X	
Responsabilidade Moral	X		
Sincronização de Ações		X	
Supervisão	X	X	
Tomada de Decisão	X	X	X
Transmudar Objetivos Políticos em Militares			X
Visão			X

Fonte: Adaptado de BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília, 2004.

**ANEXO D – Exemplo de Descrição de Competências**

Dimensão da competência	Descrição
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Princípios de contabilidade e finanças.</li><li>• Produtos e serviços bancários.</li><li>• Princípios de relações humanas.</li></ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aptidão para operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.</li><li>• Habilidade para argumentar de maneira convincente.</li></ul>
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Predisposição para a tomada de iniciativa (proatividade).</li><li>• Respeito à privacidade do cliente.</li><li>• Predisposição para aprimorar-se continuamente.</li></ul>

Fonte: Carbone *et al* (2009).

## ANEXO E – Tendências em Educação Corporativa

Modelo de Educação Corporativa	Descrição
Universidade Corporativa	Modelo de instituição de ensino interna às empresas/organizações, que se propõe a prover educação continuada aos seus quadros de colaboradores, clientes e fornecedores. Este modelo decorre do afastamento das universidades tradicionais das necessidades das organizações, pela sua incapacidade de atualizar seus currículos com a velocidade exigida pelo dinamismo do mercado. Consiste na evolução do modelo tradicional de capacitação e treinamento.
Educação sob medida	Formação individual elaborada sob medida para a necessidade de cada aluno, direcionada para o atendimento de necessidades específicas, geralmente baseado em <i>software</i> . Leva em consideração os processos cognitivos de cada indivíduo, bem como, seus interesses pessoais.
Educação sob demanda	Formação individual cuja principal característica é a disponibilização de conhecimentos somente no momento em que são necessários, propiciando agilidade e flexibilidade ao processo de capacitação. Desse modo, reduzindo os tempos necessários para a formação.
Comunidades de Prática	Agrupamentos de profissionais de determinado setor ou área de atuação para o intercâmbio de conhecimentos e experiências profissionais. Pode ser efetuado por meio eletrônico ou presencial. O principal fato gerador do conhecimento é a interação periódica e frequente entre os membros.
<i>Mentoring</i>	Relação na qual um colaborador mais experiente, denominado “mentor”, orienta e apoia outro menos experiente, seu protegido, propiciando o desenvolvimento das habilidades do protegido. Dentre as vantagens do <i>mentoring</i> destacam-se: a possibilidade dos tutelados aprenderem novas tarefas ao executá-las; as grandes oportunidades de interação promovidas; e o rápido feedback relativo ao desempenho nas tarefas.

Fonte: Adaptado de BAYMA (2005), CHIAVENATO (2004), GOMES (2005), LITTO (2005), ROBBINS *et al.* (2010) e WENGER (2006).



### ANEXO F – Aspectos de Liderança (Modelo Cambria)

Atributos		
Assunção de riscos	Criatividade	Pensamento Analítico
Atenção aos detalhes	Determinação	Pensamento Estratégico
Auto-confiança/Coragem	Direcionamento/Controle	Percepção conceitual
Capacidade de Comunicação	Energia/Entusiasmo	Perspectiva global
Capacidade de Influência	Flexibilidade/Adaptabilidade	Perspicácia Interpessoal
Capacidade de Resposta	Impulsão de realizações	Perspicácia Política
Compostura / Auto-controle	Integridade/Honestidade/ Ética	Presença/Carisma
Confiabilidade	Julgamento	Responsabilidade
Conhecimento Técnico/Funcional	Orientação para o Aprendizado	Tenacidade/Persistência
Cooperativismo	Orientação para a ação	Tino negocial

  

Práticas		
Atuar como um Exemplo a seguir	Capacitar as pessoas	Criar um clima de alto desempenho
Desenvolver estratégias	Administrar o Desempenho	Influenciar a organização
Gerenciar a complexidade	Comunicar adequadamente	Delegar
Alinhar a organização	Focar no Cliente	Estipular Visão e Direção
Impulsionar a mudança	Motivar pessoas	Tomar decisões
Gerenciar conflitos	Obter resultados	Assumir o controle
Administrar a diversidade/ Valorizar os outros	Planejar e organizar	Desenvolver soluções criativas
Promover a melhoria	Cooperar/Ser parte da equipe	Administrar além dos limites
Construir relacionamentos de negócios	Selecionar e alocar pessoas	Desenvolver Pessoas
Construir equipes	Promover aprendizagem	Gestão da Qualidade Total

Fonte: Adaptado de KLEMP JUNIOR (2004)

### ANEXO G – Comparação entre os Modelos de Liderança

Cambria Inc.	MB			
	Atributos Gerais	Liderança Direta	Liderança Organizacional	Liderança Estratégica
Assunção de riscos				
		Não Alinhado		
Atenção aos detalhes				
		Não Alinhado		
Auto-confiança/ Coragem	Autoconfiança	-	-	-
	Coragem Física	-	-	-
	Coragem Moral	-	-	-
Capacidade de Comunicação	Expressão Oral	-	-	-
	Expressão Escrita	-	-	-
Capacidade de Influência	Persuasão	-	-	-
Capacidade de Resposta	Iniciativa	-	-	-
Compostura / Auto-controle	Compostura	-	-	-
Confiabilidade	Confiança	-	-	-
Conhecimento Técnico/ Funcional	Conhecimento Profissional		-	
Cooperativismo	Espírito de Cooperação	-	-	-
Criatividade	-	Criatividade	-	-
Determinação	Dedicação	-	-	-

Cambria Inc.	MB			
	Atributos Gerais	Liderança Direta	Liderança Organizacional	Liderança Estratégica
Direcionamento/ Controle	-	Supervisão Direta	-	-
Energia/ Entusiasmo	Entusiasmo	-	-	-
Flexibilidade/ Adaptabilidade	Flexibilidade (Adaptabilidade)	Flexibilidade	-	-
Impulsão de realizações	Não alinhado			
Integridade/ Honestidade/ Ética	Coerência/ Integridade	-	-	-
	Caráter	-	-	-
	Disciplina Consciente	-	-	-
	Discrição	-	-	-
Julgamento	Imparcialidade	-	-	-
Orientação para o Aprendizado	-	Aprendizagem (Própria)	-	-
Orientação para a ação	-	Objetividade	-	-
Pensamento Analítico	-	Pensamento crítico	-	-
Pensamento Estratégico	-	-	-	Pensar Estrategicamente
Compreensão Conceitual	Não Alinhado			
Perspectiva Global	-	-	Pensamento Sistêmico	-

Cambria Inc.	MB			
	Atributos Gerais	Liderança Direta	Liderança Organizacional	Liderança Estratégica
Perspicácia Interpessoal	Consideração Individual	-	-	-
	Ligação (relação)	-	-	-
Perspicácia Política	-	-	-	Transmudar Objetivos Políticos em Militares
Presença/ Carisma	Não alinhado			
Responsabilidade	Responsabilidade Moral		-	-
Tenacidade/ Persistência	Persistência/ Tenacidade	-	-	-
Tino negocial	-	-	-	Negociação
Ser um exemplo	Exemplo		-	-
	Apresentação Pessoal	-	-	-
	Comportamento Social	-	-	-
	Desprendimento	-	-	-
Administrar a diversidade/ Valorizar os outros	Bondade	-	-	-
	Respeito	-	-	-
	Tato	-	-	-
Administrar além dos limites	-	-	-	Capacidade de Lidar com Incertezas e Ambiguidades
Administrar o desempenho	-	-	Supervisão Organizacional	-

Cambria Inc.	MB			
	Atributos Gerais	Liderança Direta	Liderança Organizacional	Liderança Estratégica
Alinhar a organização	-	-	-	Desenvolvimento de Referências
Assumir o controle	Não alinhado			
Capacitar as pessoas	-	-	Formação de uma assessoria criativa	Aprendizagem Estratégica
Comunicar adequadamente	-	Comunicação Direta	Comunicação Organizacional	Comunicação Estratégica
Construir equipes	-	Espírito de equipe	-	-
Construir relacionamentos de negócios	-	-	-	Pensar Estrategicamente
Cooperar/Ser parte da equipe	Espírito de Cooperação	-	-	-
Criar um clima de alto desempenho	-	-	-	Conhecer as Vantagens Estratégicas da Tecnologia
Delegar	Não Alinhado			
Desenvolver estratégias	-	-	-	Planejamento Estratégico
Desenvolver pessoas	-	Desenvolvimento pessoal	-	-
Desenvolver soluções criativas	-	Criatividade	-	-

Cambria Inc.	MB			
	Atributos Gerais	Liderança Direta	Liderança Organizacional	Liderança Estratégica
Estipular visão e direção	-	-	Orientação aos Subordinados	Visão
Focar no cliente			Não Alinhado	
Gerenciar a complexidade	-	-	Sincronização de Ações	-
Gerenciar conflitos	-	-	-	Estabelecimento de Consenso
Gestão da Qualidade Total			Não Alinhado	
Impulsionar a mudança	-	-	Previsão de efeitos	-
Influenciar a organização	-	-	-	Capacidade de Desenvolver a Instituição
Motivar pessoas	Motivação Geral	Motivação Direta	-	Motivação Estratégica
Obter resultados	Competência	-	-	-
Promover a melhoria			Não Alinhado	
Planejar e organizar	-	-	Gerenciamento de recursos	-
Promover a aprendizagem	-	Aprendizagem (Terceiros)	-	-
Selecionar e alocar pessoas	-	-	-	Formação de Equipe
Tomar decisões	Capacidade de Decisão	Tomada de decisão Direta	Tomada de decisão Organiz.	Tomada de decisão Estrat.

Fonte: Adaptado de KLEMP JUNIOR (2004) e BRASIL (2004)

## ANEXO H – Relação de Competências Humanas de Liderança

<b>Competências Básicas de Liderança</b>		
Autoconfiança	Coragem Física	Imparcialidade
Adaptabilidade	Coragem Moral	Iniciativa
Aprendizagem (Própria)	Criatividade	Ligação (relação)
Aprendizagem (Terceiros)	Criatividade	Motivação Direta
Apresentação Pessoal	Dedicação	Motivação Geral
Bondade	Desenvolvimento pessoal	Objetividade
Capacidade de Decisão	Desprendimento	Pensamento crítico
Caráter	Disciplina Consciente	Persistência/ Tenacidade
Coerência/ Integridade	Discrção	Persuasão
Competência	Entusiasmo	Respeito
Comportamento Social	Espírito de Cooperação	Responsabilidade Moral
Compostura	Espírito de equipe	Supervisão Direta
Comunicação Direta	Exemplo	Tato
Confiança	Expressão Escrita	Tomada de decisão Direta
Conhecimento Profissional	Expressão Oral	
Consideração Individual	Flexibilidade	
<b>Competências Organizacionais de Liderança</b>		
Comunicação Organizacional	Pensamento Sistêmico	Sincronização de Ações
Formação de uma assessoria criativa	Previsão de efeitos	Supervisão Organizacional
Gerenciamento de recursos	Orientação aos Subordinados	Tomada de decisão Organizacional
<b>Competências Estratégicas de Liderança</b>		
Aprendizagem Estratégica	Desenvolvimento de Referências	Pensar Estrategicamente
Capacidade de Desenvolver a Instituição	Estabelecimento de Consenso	Planejamento Estratégico
Capacidade de Lidar com Incertezas e Ambiguidades	Formação de Equipe	Tomada de decisão Estratégica

---

**Competências Estratégicas de Liderança**

---

Comunicação Estratégica	Motivação Estratégica	Transmudar Objetivos Políticos em Militares
Conhecer as Vantagens Estratégicas da Tecnologia	Negociação	Visão

---

Fonte: Adaptado de BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília, 2004.



## ANEXO I – Exemplo de Detalhamento de Competências

Competência: Apresentação Pessoal

Descrição: Aprumo militar, conjugado com o apuro dos trajes civis e militares e os cuidados com a aparência física requeridos ao militar.

Dimensão	Detalhamento (Ação/Critério/Objeto/Ocasão)
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o Regulamento de Uniformes da Marinha do Brasil (RUMB).</li> <li>• Conhecer as Normas sobre Treinamento Físico Militar, Teste de Avaliação Física e Teste de Suficiência Física na Marinha do Brasil (CGCFN-15).</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar adequadamente uniformes e trajes civis no dia a dia.</li> </ul>
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter adequada postura.</li> <li>• Manter adequada aparência física.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Carbone *et al.* (2009).

### ANEXO J – Opções de Aprendizagem

T&D	Práticas Alternativas ao T&D	Situações de Trabalho
Cursos Presenciais	Comunidades de Prática	Redação de obras, relatórios ou artigos
EAD	Defesa de Projetos diante de bancas	Realização de auditorias ou avaliações
Seminários	Acompanhamento por meio do <i>Mentoring</i>	Condução de Projetos
Viagens de Estudo	Participação em reuniões	Exercício do <i>Mentoring</i>
Programas de Leitura Profissional	Emprego de consultorias externas	Substituição temporária de superior Participação em Grupos de Trabalho Rodízio de cargos e funções

Fonte: Adaptado de Freitas e Brandão (2005)