

ESCOLA DE GUERRA NAVAL (EGN)

CC (AA) Moisés Brito dos Santos

O LÍDER E A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE PESSOAL DA MARINHA DO
BRASIL:
O PAPEL DO OFICIAL AVALIADOR NO APRIMORAMENTO PROFISSIONAL DAS
PRAÇAS

Rio de Janeiro

2021

CC (AA) Moisés Brito dos Santos

O LÍDER E A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE PESSOAL DA MARINHA DO
BRASIL:
O PAPEL DO OFICIAL AVALIADOR NO APRIMORAMENTO PROFISSIONAL DAS
PRAÇAS

Monografia apresentada à Escola de Guerra
Naval, como requisito parcial para a conclusão
do Curso Superior.

Orientador: CF (IM) MARCUS EDUARDO
FERNANDES MAIA

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por tudo o que Ele representa na minha vida e por permanecer ao meu lado, me protegendo, iluminando e abençoando, até mesmo quando eu nem imagino.

Aos meus pais, por suas orações e força e os princípios que me ensinaram de um jeito todo próprio: por tudo o que sempre fizeram e apoiaram, mesmo à distância.

À minha esposa, por seu amor, seu sorriso, sua compreensão, seu companheirismo e sua cumplicidade, e aos meus filhos, simplesmente, por existirem em minha vida, pois sem vocês os meus dias jamais teriam os mesmos sentido e sabor e a mesma alegria de ser e viver.

Aos militares da Comissão de Promoções de Praças (CPP), pelo apoio que sempre me foi dispensado e, sobretudo, por suas amizade, camaradagem e lealdade.

À Equipe de Metodologia, de modo especial, à Capitão de Mar e Guerra Chiara e ao Suboficial Rodrigues, pelo profissionalismo demonstrado.

Por fim, aos amigos de Turma do Curso Superior, pois, juntos, conseguimos superar todas as dificuldades, unidos, como sempre.

RESUMO

O papel do Oficial Avaliador no aprimoramento profissional das Praças cada vez mais vem se constituindo assunto de grande relevância, no âmbito da Administração Naval. Na condição de avaliador, dentre outras atribuições, compete a esse Chefe Imediato da Praça conduzir o ciclo de orientação, motivação, observação e registro dos comportamentos, habilidades e conhecimentos técnico-profissionais, com vista ao processamento das avaliações periódicas de desempenho dos militares subordinados. Nesse sentido, o Oficial Avaliador necessita portar-se em absoluta observância aos propósitos, critérios, atribuições e implicações do referido programa de avaliação, em conformidade com os preceitos normativos que regem a sistemática avaliação dos citados militares. O adequado emprego dessa valiosa ferramenta de administração do pessoal proporciona, também, subsídios para incrementar o gerenciamento de carreira das Praças e otimizar o alcance dos objetivos das Organizações Militares. Caso contrário, o caráter subjetivo das percepções do próprio Oficial Avaliador tende a comprometer os propósitos do programa, de modo especial, o aprimoramento profissional dos avaliados e a eficácia nos objetivos institucionais. Nesse contexto, na condição de Líder, o papel do Oficial Avaliador no aprimoramento profissional das Praças torna-se imprescindível para viabilizar os objetivos propostos pelo referido programa de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Aprimoramento Profissional. Liderança. Motivação. Sinergia.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

1°SG	Primeiro-Sargento
2°SG	Segundo-Sargento
3°SG	Terceiro-Sargento
AC	Aptidão para a Carreira
AD	Avaliação de Desempenho
AMC	Aptidão Média para a Carreira
CAP	Corpo Auxiliar de Praças
CB	Cabo
CFN	Corpo de Fuzileiros Navais
CPA	Corpo de Praças da Armada
CPE	Comissão Permanente no Exterior
CPesFN	Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais
CPFN	Corpo de Praças de Fuzileiros Navais
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil (1988)
DGPM	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DPMM	Diretoria do Pessoal Militar da Marinha
EAD	Escala de Avaliação de Desempenho de Praças
FAB	Força Aérea do Brasil
FAO	Folha de Avaliação de Oficiais
FFAA	Forças Armadas
FIS	Folha de Informação de Suboficiais e Sargentos
FPCP	Folha de Preferência de Comissão de Praça
FR-EAD	Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho
FR-ModEAD	Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho Modificada
MB	Marinha do Brasil
MN	Marinheiro
ModEAD	Nova Sistemática de Escala de Avaliação de Desempenho Modificada
ModFAO	Folha de Avaliação de Oficiais Modificada
ModFAO-2	Nova Sistemática de Folha de Avaliação de Oficiais Modificada

OA	Oficial Avaliador
OM	Organização Militar
PCPM	Plano de Carreira de Praças da Marinha
QOAA	Quadro de Oficiais Auxiliares da Armada
ROf	Recomendação para Oficialato
RPI	Recomendação para Instrutoria
RPM	Recomendação para Promoção por Merecimento
SAM	Serviço Ativo da Marinha
SD-FN	Soldado Fuzileiro Naval
SEM	Semestre
SN	Serviço Naval
SO	Suboficial
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
VE	Viagem ao Exterior

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	SISTEMÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS PRAÇAS.....	9
2.1	Escala de Avaliação de Desempenho (EAD).....	10
2.2	Escala de Avaliação de Desempenho Modificada (ModEAD).....	11
3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS PRAÇAS	14
3.1	Dados Estatísticos de Avaliações de Desempenho.....	15
3.2	Percepções Sobre o Programa de Avaliação de Desempenho.....	17
4	LIDERANÇA E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL.....	20
4.1	Liderança no Estado da Arte.....	20
4.2	As Águas do Líder.....	23
4.3	O Papel do Avaliador no Aprimoramento Profissional das Praças.....	29
5	CONCLUSÃO.....	34
	REFERÊNCIAS	36
	APÊNDICES.....	38

1 INTRODUÇÃO

A Sistemática de Avaliação de Pessoal da Marinha do Brasil (MB) constitui relevante ferramenta gerencial para a observação e o registro de atitudes e comportamentos com vistas à avaliação do desempenho (AD) dos seus militares e proporcionar-lhes o aprimoramento dos seus atributos técnico-profissionais, de acordo com as Normas para Avaliação de Militares – DGPM-313 (BRASIL, 2012) e as instruções sobre a Nova Sistemática de Avaliação de Praças Modificada (BRASIL, 2017a).

Desse modo, o programa de AD estabelece diretrizes com a finalidade de, por meio de adequada avaliação funcional, aprimorar o gerenciamento de carreira das Praças e, assim, incrementar o alcance de objetivos das Organizações Militares (OM). Isso implica necessidade de entendimento dos pertinentes propósitos, critérios, atribuições e implicações por parte dos Titulares das OM (Comandante/Diretores) e dos Oficiais Avaliadores (OA).

Não obstante, independente das diretrizes e ferramentas gerenciais disponíveis, o fator humano, dentre outros, adquire absoluta preponderância no processamento das AD, pois, quando em descompasso com preceitos normativos, o caráter subjetivo das percepções do próprio OA tende a comprometer os propósitos do programa.

O propósito do estudo será analisar – na condição de “Líder” – o papel do Oficial Avaliador no aprimoramento profissional das Praças (Liderados), consubstanciado na sistemática de AD. Nesse sentido, descreverá a sistemática de avaliação de Praças; analisará aspectos relacionados ao ciclo de orientação, motivação, observação e aferição do desempenho funcional; e identificará distorções e/ou incoerências na condução do processo avaliativo e seus reflexos no aprimoramento das Praças e nos propósitos do programa.

O estudo reveste-se de relevância por tratar-se de assunto que gera controvérsia, sendo do interesse da própria Administração Naval, ao passo que os conhecimentos produzidos acerca dos temas liderança e AD despertam interesse, também, nos Oficiais e Praças, dentre outros segmentos nos âmbitos militar e civil.

A pesquisa terá como base pressupostos teóricos que fundamentam o exercício da liderança e orientam o processamento de AD, com questões de estudo relacionadas a distorções e/ou incoerências observadas no processamento das avaliações e seus impactos nos propósitos do programa.

Como metodologia, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, mediante consulta a livros de autores consagrados e normas e doutrinários da MB, além de análise de dados estatísticos e pesquisa quantitativa e qualitativa, respectivamente, sobre AD e liderança.

O desenvolvimento do estudo, na segunda seção, detalha a Sistemática da Escala de Avaliação de Desempenho (EAD) e a Nova Sistemática de Avaliação de Praças (ModEAD). Especificamente, a terceira seção apresenta dados estatísticos sobre avaliações de Praças e considerações sobre o referido programa. Por sua vez, a quarta seção é dedicada aos temas liderança e aprimoramento profissional das Praças, além de uma pesquisa sobre atributos da liderança e desempenho funcional, à luz das percepções de um grupo de Praças.

Por fim, a conclusão deste estudo apresentará considerações sobre os diversos assuntos abordados, com exposição das percepções sobre as atribuições da Instituição e dos Oficiais Avaliadores, no programa de AD e o papel da liderança no aprimoramento profissional das Praças.

2 SISTEMÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PRAÇAS

A avaliação de desempenho (AD) destina-se a aferir o comportamento individual e a atitude de um profissional mediante sua observação no exercício das atribuições funcionais. Trata-se de uma ferramenta gerencial capaz de contribuir para que a organização desenvolva seu quadro de pessoal e propicie trajetória favorável aos seus objetivos.

Desse modo, será analisado o programa de AD das Praças, militares que compõem as graduações de Marinheiro / Soldado Fuzileiro Naval (MN/SD-FN), Cabo (CB), Terceiro-Sargento (3ºSG), Segundo-Sargento (2ºSG), Primeiro-Sargento (1ºSG) e Suboficial (SO).

De acordo com Plano de Carreira de Praças da Marinha – PCPM (BRASIL, 2007, p. 1-2 e 1-3), os referidos militares são distribuídos em conformidade com as respectivas especialidades que comportam as supracitadas graduações:

- a) no Corpo de Praças da Armada (CPA), grupo de militares destinados, especialmente, ao guarnecimento de meios operativos e OM em terra;
- b) no Corpo Auxiliar de Praças (CAP), destinado, primordialmente, a atividades de naturezas administrativa, operativa e de apoio à saúde; e
- c) o Corpo de Praças dos Fuzileiros Navais (CPFN), destinado ao guarnecimento de OM de Tropa e de meios operativos daquela Corporação.

Cabe mencionar que os militares do CPA e do CAP são gerenciados, em nível macro, pela DPMM, e aqueles do CPFN, pelo Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN), mediante assessoria das OM da MB.

Nesses termos, o programa de avaliação das Praças será abordado com foco especial nos seus objetivos, critérios adotados pelos OA e nuances relativas à dinâmica de aferição periódica, a fim de propiciar adequada compreensão da referida sistemática.

2.1 Escala de Avaliação de Desempenho (EAD)

De acordo com o Capítulo 4 da DGPM-313, publicação da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (BRASIL, 2012, p. 4-5 - 4-7) que orientava a Sistemática EAD, que vigorou até o primeiro semestre de 2017, as avaliações realizadas por meio das Folhas de Resposta (FR-EAD) referiam-se aos períodos de 1º de janeiro a 30 de junho e de 1º de julho a 31 de dezembro, condicionadas à convivência mínima de noventa dias entre o avaliado e seu OA. Em caráter extraordinário, as FR-EAD também poderiam ser processadas por ocasião de embarque ou desembarque de Oficial e/ou Praça envolvidos, conforme preceitos normativos pertinentes.

Especificamente, as avaliações dos militares do CPA e do CAP, gerenciados pela DPMM, e do pessoal do CPFN, a cargo do CPesFN, eram preenchidas pelo avaliador, ratificadas ou retificadas pelo Titular da OM da Praça e encaminhadas, digitalmente, até os dias 15 dos meses de julho e janeiro.

Mediante análise subjetiva do OA, a Praça poderia obter um dos seguintes graus na avaliação da sua AD: Conceito 5 (Excelente), Conceito 4 (Muito Bom), Conceito 3 (Bom), Conceito 2 (Aceitável) e Conceito 1 (Deficiente). Segundo a Norma Administrativa DGPM-313 (BRASIL, 2012, p. 4-4 - 4-5), as AD permitem aferir a Aptidão para a Carreira (AC) e a Aptidão Média para a Carreira (AMC) das Praças. A AMC representa a média do somatório das notas obtidas, a título de “conceito”, dividido pelo número de semestres avaliados, segmentados em duas etapas distintas: a primeira, durante a permanência da Praça no círculo dos CB e MN/SD-FN; e a segunda, iniciando-se novo cômputo da referida média, desde a nomeação a Terceiro-Sargento até a graduação de Suboficial.

Competia ao OA atribuir aos Cabos nota relativa a seu “pendor para acesso à graduação de 3ºSG”, para aferição do nível de conhecimentos técnicos, desenvoltura e aptidão para liderança, ao passo que, aos Suboficiais e Sargentos, previa avaliação para:

- a) Recomendação para Promoção por Merecimento (RPM), visando indicação da Praça para ascensão à graduação superior;
- b) Recomendação para Instrutoria (RPI), relativa à capacidade para transmitir conhecimentos técnicos e habilidades profissionais; e
- c) Recomendação para Oficialato (ROf), que afere atributos relativos à indicação discricionária da Praça para acesso ao Quadro de Oficiais Auxiliares da Armada (QOAA).

A avaliação da AC era obtida mediante preenchimento de formulário específico à graduação dos Suboficiais/Sargentos, com pauta de 24 atributos; Cabos e Marinheiros Especializados, com 21 atributos; e Marinheiros não especializados, com 16 atributos (BRASIL, 2012, p. 4-4).

Portanto, a citada norma pertinente estabelece diretrizes para o adequado processamento da Sistemática EAD, visando padronizar o processo de orientação e motivação para melhoria de desempenho das Praças. Além disso, visa a identificação de bons profissionais no exercício das atribuições, o mapeamento de necessidades de treinamentos para sanar deficiências nos processos administrativos e operativos, potencialmente prejudiciais aos interesses da MB e/ou ao alcance dos objetivos das OM, uma vez que

Um programa de avaliação de desempenho tem como propósito principal desenvolver o potencial humano de uma organização, promovendo uma atmosfera de trabalho que permita a cada elemento obter o máximo crescimento profissional possível, trabalhando em direção aos objetivos da organização como um todo. Tal programa também propicia um maior entrosamento e consequente aprimoramento técnico entre as diversas OM nele engajada (BRASIL, 2012, p. 4-1).

Portanto, a Sistemática EAD visava à aferição de aspectos comportamentais, de capacidades técnico-profissionais e de atributos de liderança, com base em expectativas de que a Praça, gradativamente, adquira maturidade e aprimoramento no exercício da atividade militar. Em contrapartida, implicava o processamento das FR-EAD em estrita observância aos preceitos normativos, de modos justo e criterioso, inclusive por parte dos Titulares das diversas OM, aos quais competia ratificar ou retificar as avaliações atribuídas pelos OA.

Não obstante, decorreu do tempo, a Administração Naval concluiu pela reformulação do referido processo de avaliação das Praças, conforme segue descrito.

2.2 Escala de Avaliação de Desempenho Modificada (MODEAD)

Em termos das sistemáticas de avaliação do pessoal da MB, existem particularidades inerentes aos atributos apreciados nas Praças, cujo foco das atribuições funcional é no nível de execução de tarefas, ao passo que o rol de atributos para avaliação dos Oficiais tem seu prisma na aferição de desempenho em nível gerencial.

Especificamente, a sistemática de avaliação das Praças, com o passar dos anos, tornou-se passível de adequação. Sob o mesmo prisma, a Administração Naval havia promovido reformulações na sistemática pertinente aos Oficiais, conforme segue exposto:

a) Folha de Avaliação de Oficiais (FAO), que vigorou entre os anos de 2009 a 2013, conforme o Capítulo 1 da Norma Administrativa DGPM-313 (BRASIL, 2012, p. 1-1 a 1-10);

b) Folha de Avaliação de Oficiais Modificada (ModFAO), que perdurou entre 2014 e 2016, conforme preceitos contidos no Anexo das Instruções sobre a Nova Sistemática de Avaliação de Oficiais, publicadas por meio da Circular nº 1/2013, da DPMM (BRASIL, 2013a); e

c) Nova Sistemática da Folha de Avaliação de Oficiais Modificada (ModFAO-2), implementada no segundo semestre de 2016, em conformidade com a Circular nº 6, da DPMM, de

21 de junho de 2016 (BRASIL, 2016, p. 1 a 10), que divulgou as instruções pertinentes à adoção da referida Sistemática de Avaliação, em caráter experimental.

Portanto, a ModFAO-2 possui rol de 22 competências técnico-profissionais, das quais, oito relacionam-se a “Conceito Moral”, sete referem-se a “Conceito Profissional” e outras sete referem-se a “Desempenho no Cargo/Função”, os quais, tal como as Praças, são parâmetros para a avaliação dos Oficiais, em escala cuja gradação atribuída por Chefes Imediatos varia entre as notas zero a dez, em cada item apreciado (BRASIL, 2016, p. 2 a 6).

De acordo com a Circular nº 3, da DPMM, de 13 de março de 2017, que publicou Instruções para o preenchimento experimental da Nova Sistemática de Avaliação de Praças – ModEAD (BRASIL, 2017a, p. 1), a reformulação da Sistemática EAD buscou manter paridade com a Sistemática ModFAO-2 e equacionar aspectos fundamentais em cada uma das sistemáticas pertinentes. Nesse sentido, visou a reformulação da Sistemática relativa às Praças, que – até então, eram avaliadas por meio das FR-EAD – para incrementá-la e, com isso, promover sua readequação, com vista ao alcance dos objetivos do programa de avaliação.

Desse modo, a Nova Sistemática MODEAD, implementada pela Circular nº 3, da DPMM (BRASIL, 2017a), visava aperfeiçoar a Sistemática EAD, adotando um rol de atributos mais amplo, minucioso e adequado a um mapeamento mais fidedigno das características individuais das Praças.

Nesse aspecto, o Boletim de Ordens e Notícias nº 497 (BRASIL, 2021a, p. 1), que, em de 25 de maio de 2021, publicou orientações acerca do processamento de avaliações de desempenho das Praças, ressalta que a sistemática “ModEAD” visa subsidiar a aplicação do critério de meritocracia, de modo mais justo, nos processos seletivos destinados a promoção, transferência entre OM e Comissão Permanente no Exterior (CPE) e Viagem ao Exterior (VE), dentre outros.

Eis, pois, que a ModEAD tem o propósito de incrementar a Sistemática EAD, de modo especial, mediante “alteração de pautas comportamentais por uma avaliação por atributos, a separação da avaliação de SO e SG e a avaliação da AC alterada de 0 a 5 para 0 a 10 com uma casa decimal” (BRASIL, 2017A, p. 1). Isso posto, a Sistemática de Avaliação de Praças passou a dispor de novos elementos capazes de propiciar maiores coerência e fidedignidade nos registros dos perfis individuais das Praças submetidas ao crivo dos OA.

Entre outros aspectos, as faixas conceituais representativas do desempenho funcional foram ampliadas e a avaliação que, outrora, era baseada em “pautas comportamentais” foi substituída por “pautas de atributos”. Ademais, foram inseridos novos atributos de naturezas pessoal e técnico-profissional, tornando a Sistemática ModEAD mais abrangente e qualitativa (BRASIL, 2017a, p. 1), com rol de atributos – sintetizados no Quadro 1 – específico para cada graduação.

Quadro 1 - Pauta para Avaliação de Praças na Nova Sistemática ModEAD

Atributos Morais	Atributos Profissionais	Desempenho da Incumbência
Caráter Lealdade (*)	Apresentação Pessoal Disciplina	Adaptação ao Serviço Iniciativa
Coerência de Atitudes (*)	Motivação	Conhecimento Profissional
Equilíbrio Emocional	Higidez Física	Conhecimento Militar (*)
Espírito de Cooperação	Interesse pela Carreira (*)	Expressão Oral (*)
Comportamento Social (*) Coragem Moral Senso de Justiça (*)	Liderança Militar (*) Capacidade Decisória Cultura Geral (*)	Expressão Escrita (*) Capacidade Administrativa (*) Autonomia (*)
-	-	Atitude Militar
-	-	Prontidão
-	-	Zelo

Fonte: Autor, 2021, com dados trabalhados, oriundos de Brasil (2021a, p. 2-3).

(*) Atributos inseridos ou que ganharam maior relevância a partir da Sistemática ModEAD.

Em sua fase experimental, a ModEAD foi processada em duas etapas, em maio e agosto de 2017, simultaneamente com a Sistemática “EAD”, sendo que a primeira avaliação válida, para efeito de registro nos assentamentos dos militares, referiu-se ao 2ºSEM/2017, cujas principais características apresentadas em Brasil (2021a, p. 2 e 3) seguem descritas, em síntese:

a) alteração de pauta “comportamental” para pautas de “atributos morais, profissionais e desempenho na incumbência funcional”, contidas nas seguintes escalas (formulário e quesitos) de avaliação, quantitativa e qualitativamente:

- Escala de MN/SD-FN, que permaneceu com 16 atributos;
- Escala de CB, com redução de 21 para 19 itens;
- Escala de SG, com 21 itens, separadamente dos SO; e
- Escala de SO, com 24 itens, separadamente dos SG;

b) criação de pautas para avaliações de SO e SG, separadamente;

c) avaliação da AC com notas entre zero e dez, nas seguintes faixas conceituais:

- maior ou igual a 9 – Conceito “Excelente”;
- maior ou igual a 8 e Menor que 9 – Conceito “Muito Bom”;
- maior ou igual a 7 e Menor que 8 – Conceito “Bom”;
- maior ou igual a 5 e Menor que 7 – Conceito “Aceitável”; e
- menor que 5 – Conceito “Deficiente”;

d) Recomendações atinentes aos SO e SG (RPM / RPI / ROF) e respectivas faixas de equivalências passaram a ser atribuídas nas gradações de notas de 8 a 10 (Recomendo com Empenho), de 5 a 7 (Recomendo) e de 0 a 4 (Não Recomendo);

e) criação de “Recomendação de Suboficial-Mor (RSM)”, a partir de 1ºSG;

f) criação dos campos “Justificativa” e “Reunião de Aconselhamento”, a serem preenchidos, obrigatoriamente, em caso de conceito “Aceitável” ou “Deficiente” ou, discricionariamente, quando a nota do conceito for equivalente a “Bom” ou “Muito Bom”; e

g) necessidade de justificativa quando, nas avaliações dos quesitos “Pendor” e “FIS” (RPM, RPI, ROF e RSM), a Praça obtiver nota abaixo de 5, equivalente à faixa conceitual “Não recomendo” para acesso à graduação superior ou funções de Oficialato, Instrutoria e/ou Suboficial-Mor, conforme alteração inserida pela Sistemática ModEAD, por meio da Circular nº 6, em 10 de outubro de 2017, da DPMM (BRASIL, 2017b).

Sendo assim, a partir da implementação da Sistemática ModEAD, no 2ºSEM/2017, o processo de AD das Praças passou a dispor de novos elementos capazes de alçá-la, sobremaneira, a novo patamar, em prol da consecução dos objetivos organizacionais. Obviamente, nessa equação, há que se considerar o “fator discricionário” do avaliador, o qual, no exercício das suas atribuições funcionais, deve conduzir cada etapa do processo, em estrita consonância com os preceitos normativos vigentes.

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS PRAÇAS

O programa de AD constitui um instrumento de extrema relevância do qual dispõem as organizações para o gerenciamento do seu pessoal, do qual avaliadores e avaliados precisam compreender as nuances do programa e estar comprometidos com seus objetivos. Ademais, fatores condicionantes, dentre outros, relacionados à subjetividade de percepções, peculiaridades das atividades e ambiente de trabalho necessitam ser monitorados e administrados pela organização.

Trata-se, frequentemente, de uma questão que envolve aspectos de naturezas adversas capazes de interferir nas interações pessoais e funcionais, na sinergia e na produtividade de uma equipe de trabalho, por falta de alinhamento entre pontos de vista, de parte a parte. Portanto, é de suma importância que sejam geridos, como prioridade organizacional.

Esse foco de abordagem não é diferente no âmbito de instituições militares, conforme assevera a Sistemática de AD das Praças da Força Aérea Brasileira (FAB), pois,

Sob essa ótica, quando conceituamos a AD como um processo de apreciação sistemática do desempenho de pessoas no exercício das suas funções, bem como de seu potencial de desenvolvimento na organização, (...) estas precisam participar do processo, que deve ser claro, estruturado e revestido de caráter formal, requerendo grande cautela, rigor e sistematização.

Dessa forma, (...) tem como premissa o acompanhamento contínuo do desempenho, observando-se que a retroalimentação, ou o *feedback*, é a essência do percurso. Pressupõe, então, a interação constante entre avaliador e avaliado, (...) proporcionando ao avaliado a possibilidade de saber o que se espera do seu desempenho, bem como as oportunidades de desenvolvimento e melhoria (BRASIL, 2020, p. 5).

Por serem igualmente subjetivas e, por vezes, parciais, as concepções e percepções de avaliados e avaliadores devem ser equacionadas. Portanto, primordialmente, compete à própria organização estabelecer diretrizes sólidas, equilibradas e coerentes para viabilizar a correta compreensão do processo avaliativo. Assim, as partes envolvidas – Instituição, avaliadores e avaliados, cada uma exercendo seu papel – terão melhores chances de confluírem, racionalmente, os interesses comuns, aliando os recursos organizacionais às capacidades dos colaboradores, na busca de sintonia e sinergia nos processos produtivos.

3.1 Dados Estatísticos de Avaliações de Desempenho

Com o propósito de propiciar melhor compreensão acerca de nuances do objeto de pesquisa, o programa de AD das Praças será analisado por meio de dados estatísticos extraídos de Sistemas Corporativos da MB, atinentes a 6.894 Praças do CPA e outras 2.214 do CAP, ilustrados no Apêndice 1, os quais foram coletados no dia 09 de junho de 2021 e referem-se aos seguintes períodos de observação entre OA e as Praças subordinadas:

a) 2º Semestre do ano de 2016, ainda sob a antiga Sistemática EAD, quando as faixas conceituais e respectivos graus de equivalências variavam entre os Conceitos 1 (Deficiente) e 5 (Excelente), período no qual o somatório de Praças que compõem a presente amostragem totaliza 2.305 militares do CPA e acrescidos de outros 987 do CAP;

b) 2º Semestre de 2017, primeiro sob a Nova Sistemática ModEAD, quando as faixas conceituais e seus graus equivalentes foram alterados e a nota máxima, relativa ao Conceito Excelente, passou de 5 para 10 – e as demais faixas conceituais, proporcionalmente – sendo a amostragem composta por 2.237 Praças do CPA e 1.002 do CAP; e

c) 2º Semestre de 2020, terceiro ano da implementação da Sistemática ModEAD, do qual a amostragem é constituída por 2.352 Praças do CPA, além de 1.225 do CAP.

Essas amostras referem-se a Praças de carreira das graduações de Primeiro-Sargento, Segundo-Sargento e Terceiro-Sargento, especificamente coletadas com a finalidade de composição dessa “análise quantitativa” das avaliações atribuídas pelos Oficiais Avaliadores, nas AD semestrais realizadas no âmbito das respectivas OM.

O propósito é analisar a percepção dos OA, em termos percentuais, acerca do desempenho dos militares subordinados, com base no quesito “Aptidão para a Carreira”, cuja avaliação do Oficial deve refletir o nível de dedicação demonstrada pela Praça, em termos do seu comprometimento com o serviço da Instituição, sua capacidade profissional e características individuais no exercício da atividade militar.

Inicialmente, em relação à amostragem de 6.894 Praças do CPA – Gráfico 1 do

Apêndice 1 – os aspectos mais relevantes observados são os seguintes:

- a) nos três períodos de observação, os percentuais de “Conceitos Excelentes” atribuídos às Praças são bem elevados, com média de 90,88%;
- b) no 2ºSEM/2017, o primeiro sob a égide da Sistemática ModEAD, a média dos “Conceitos Excelentes” caiu quase 2 pontos percentuais – comparativamente ao 2ºSEM/2016 – mas voltou a subir e, em relação ao 2ºSEM/2020, alcançou 93,4% das Praças avaliadas;
- c) o aumento na quantidade de “Conceitos Excelentes” ocorreu de modo proporcional à diminuição nos percentuais das faixas inferiores, especialmente, “Muito Bom” e “Bom”, cujas reduções, basicamente, foram absorvidas pelo patamar de excelência; e
- d) Por fim, na extremidade oposta das faixas conceituais possíveis de obtenção, que englobam os desempenhos funcionais que estão aquém do que seria desejável – “Deficiente” e “Aceitável” – outro dado igualmente interessante é que, no universo de 6.894 Praças do CPA, que compõem o universo amostral, nenhuma apresentou deficiência na faixa conceitual obtida, nos três semestres analisados, ao passo que o “Conceito Aceitável” correspondeu à média percentual de 0,5% do referido contingente, ou seja, apenas 34 Praças.

No tocante à análise dos dados que compõem as amostras dos 2.214 militares do CAP – Gráfico 2 do Apêndice 1 – fica patente que, apesar de números e percentuais serem distintos, não há variações significativas em relação aos dados do CPA. Por essa razão, não ensejam necessidade de detalhamentos específico, pois incidiria em considerações semelhantes, com pequenas variações percentuais, mas com similaridade nas tendências e conclusões possíveis, nesta análise.

Em face ao exposto, com base no universo amostral, exclusivamente, denota que a MB está muito bem “servida” nos seus quadros de pessoal, com Praças de altíssima qualidade, em termos de desempenho e de atributos, de um modo geral. Dentre as Praças do CPA, por exemplo, a faixa de “Conceito Excelente” alcançou a média de 90,9%, acrescida dos 7,17% avaliados como “Muito Bom” e dos 0,77% da faixa de “Bom” desempenho funcional.

Adicionalmente, os dados relativos às faixas de conceitos “Excelente e Muito Bom”, atinentes às 6.894 militares do CPA, somados, correspondem a 98,84% de Praças que, na média dos 2º semestres de 2016 (Sistemática EAD) e de 2017 e 2020 (Sistemática ModEAD) demonstram satisfazerem às expectativas da Instituição, em termos de atributos morais, profissionais e de desempenho da incumbência. Além disso, apresentam tendência de crescimento, pois os percentuais médios de desempenhos excelentes subiram cerca de 5 pontos percentuais, entre o 2ºSEM/2017 e o 2ºSEM/2020 alcançando 93,4% de Praças.

À primeira vista, se os percentuais são impressionantes, dignos de ressalva, analisando-os minuciosamente, tornam-se inevitáveis questionamentos acerca do número de militares cujos

atributos de carreira mostram-se dignos de tamanha proporção de conceitos “Muito Bom” e, sobretudo, “Excelente”. Nos períodos analisados, a média percentual de “Conceitos Aceitáveis” foi de 0,5% da amostra, o que corresponde a, apenas, 34 Praças. Em um contingente amostral deveras representativo, com 9.108 Praças do CPA/CAP – ou seja, quase 1/5 dessas Praças de carreira – nenhum militar apresentou conduta ou atitude profissional que justificasse a obtenção de “Conceito Deficiente”.

Não obstante, não é essa a sensação que se tem diante de casos concretos observados no cotidiano das OM, por exemplo, em termos de desempenho funcional e/ou de atributos pessoais e profissionais aquém das expectativas. Nesse contexto, prontamente, vêm à tona questionamentos acerca da fidedignidade dos referidos dados, tais como:

a) as referidas AD teriam sido atribuídas mediante observação sistemática dos perfis das Praças ou sido atribuídas, de modo benevolente, sem o devido critério normativo?

b) por que o processo de AD das Praças tende a ser desvirtuado pelo próprio AO, mediante distorção e/ou incoerência no processamento das avaliações?

c) quais os impactos que eventuais distorções e incoerências nos propósitos do programa de AD, em termos da sua eficiência para propiciar o aprimoramento profissional das Praças e a eficácia e a efetividade dos processos administrativos da Instituição?

Todavia, um programa de AD que envolve milhares de Praças, como o das Praças da MB, não constitui tarefa simples. Por conseguinte, torna-se igualmente complexo estabelecer conclusões com a mesma segurança acerca das referidas questões, sobretudo sem considerar diversos aspectos e fatores que envolvem e/ou influenciam, direta ou indiretamente, na referida Sistemática de Avaliação das Praças, conforme, doravante, serão abordados.

3.2 Considerações sobre o Programa de Avaliação de Desempenho da MB

A Sistemática de AD funcional das Praças de carreira visa, basicamente, o registro e a manutenção de dados relativos a atitudes, comportamentos e desempenho observáveis nos referidos militares, nos Bancos de Dados Corporativos. Desse modo, proporciona uma visão panorâmica do pessoal à Administração Naval e, em casos específicos, a cada OA, à luz das próprias avaliações procedidas, nesse caso, para orientar e motivar as Praças subordinadas, acerca de seus pontos positivos e negativos, para análise, com mais precisão e fundamento.

Nesse sentido, um excelente ponto de partida nessa jornada desafiadora – especialmente, para avaliadores menos experientes – é a análise do rol de atributos contido nas escalas (fichas) de AD pertinentes às graduações de Praças. Além disso, o OA deve considerar peculiaridades relativas às tarefas e ao ambiente de trabalho. Segundo a Norma Administrativa DGPM-313 (BRASIL, 2012,

p. 4-2), na condição de “chefe imediato”, deve ser a pessoa mais familiarizada com a Praça avaliada e a mais indicada para realizar sua AD. Ademais, na condição de líder, necessita conhecer as características individuais dos liderados: qualidades e deficiências técnico-profissionais, aspirações e o potencial de trabalho dos seus liderados.

As avaliações são processadas por OA distintos, cada um conforme as próprias concepções e percepções individuais, sendo o efetivo estimado em 13.000 Oficiais, no Serviço Ativo da Marinha (SAM), de acordo com o Anuário Estatístico da Marinha (BRASIL, 2019, p. 27), ao passo que o contingente de Praças gira em torno de 54.000 militares de carreira e 9.700 temporários. Cabe ressaltar que os referidos Oficiais e Praças estão sujeitos à rotatividade por movimentações e transferências no decurso do período de observação.

No tocante às mais de 420 OM e órgãos vinculados que compõem a estrutura organizacional da MB (BRASIL, 2021b), no país e no exterior, um aspecto relevante refere-se aos ambientes distintos nos quais são processadas as AD das Praças, enquanto desempenham suas atividades administrativas e/ou operativas. trata-se de OM de terra e navios de classes e empregos variados, cujas condições gerais são absolutamente distintas e seus ambientes tão diversos quanto, não raro, adversos, seja no mar, em águas sob a jurisdição brasileira ou internacionais ou em território nacional ou estrangeiro.

Desse modo, o desempenho funcional e a conseqüente AD resultam de uma complexa interação entre dezenas, centenas ou, até mesmo, milhares de indivíduos – conforme as peculiaridades da estrutura organizacional de cada OM – que têm personalidades distintas, origens sociais e condições socioculturais bastante variadas. Ainda que possuam o mesmo tipo de atividade-fim e se assemelhem em aspectos gerais, duas OM – possível e/ou provavelmente – terão padrões de funcionamento e climas organizacionais diferentes, em função dos respectivos níveis de interação entre seus membros, que implicará maiores ou menores graus de eficiência das equipes e de eficácia organizacional.

Além disso, em face dos dados estatísticos analisados, anteriormente, , em aditamento as supracitadas considerações relacionadas a fidedignidade e coerência das referidas AD, torna-se imperioso citar a norma pertinente ao processo avaliativo (BRASIL, 2012, p. 4-3 e 4-4). Aspectos inerentes às afinidades e preferências do OA no relacionamento cotidiano com as Praças e à seletividade natural com que sua memória processa suas lembranças, na apreciação de mérito dos subordinados, tendem a influenciá-lo em sua difícil tarefa de julgar pessoas, tanto quanto, dentre outros, os fatores que seguem descritos:

a) “Efeito de Halo”, quando o OA tomando por parâmetro determinado detalhe ou impressão inicial, avalia, de modo idêntico, todos os atributos da pauta de avaliação;

b) “Erro Constante”, relativo à tendência do OA ser condescendente, concedendo conceitos altos, ou ser demasiadamente exigente, de modo injustificado; e

c) “Tendência Central”, por motivo de desconhecimento dos propósitos do programa de AD, o OA atribui conceitos medianos, sem critério normativo, para não ter que se justificar por avaliações nas faixas de “excelência” ou “deficiência”, junto aos superiores, e/ou não se expor ao subordinado, por mera falta de coragem moral.

Isso posto, ainda que os dados estatísticos apresentados na seção anterior, atinentes a AD processadas nos anos de 2016, 2017 e 2020, despertem questionamentos quanto à fidedignidade das avaliações processadas e à coerência das percepções dos OA, não há elementos precisos para comprovar a ocorrência de distorções ou incoerências, sob a suposição de que tenham sido atribuídas AD de modo benevolente, em inobservância a preceitos normativos.

Portanto, a condução do referido programa de AD das Praças representa tarefa deveras complexa que requer a devida atenção nas políticas de gerenciamento de pessoal, tais como os esforços empreendidos para reformular a referida sistemática, possivelmente, compartilhar da seguinte premissa que norteia o processo dessa natureza, no âmbito da FAB:

É importante ressaltar que o processo de avaliação de desempenho, como é concebido na atualidade, não pode contemplar somente o preenchimento de formulários anuais sobre o desempenho de subordinados.

Acompanhamento, *feedback*, interação, orientação e comprometimento contínuo são [...] ações chaves para o processo de avaliação de desempenho. Compartilhá-las com avaliadores, revisores e avaliados (...) espelha o comprometimento com as metas que integram o cenário da Administração do Pessoal da Aeronáutica: o aperfeiçoamento das organizações e o desenvolvimento de seus recursos humanos para que estes, quando necessários ao Poder Nacional, tornem-se Força (BRASIL, 2020a, p. 5).

Isto posto, nos termos do artigo 142 da Constituição (BRASIL, 1988, p. 89), torna-se importante pôr em foco a natureza da atividade-fim das instituições militares, que compõem a estrutura das Forças Armadas do Brasil, organizadas com base na hierarquia e na disciplina: a defesa da Pátria e a garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem.

Por fim, no que se refere a esta reflexão sobre avaliação das Praças e desempenho funcional, sob a ótica do OA, cabe citar Santos (2016, p. 2 e 22), em seus estudos sobre as Forças Armadas Portuguesas, ao chamar a atenção para o fato que o militar de carreira precisa ser formado, desenvolvido e aprimorado, continuamente, em face das suas características profissionais, uma vez que não se pode contratá-los, oriundos de segmentos do mercado de trabalho, que, por sinal, não qualifica profissionais para a atividade militar. É sob premissas dessa natureza que o tema precisa ser, constantemente, repensado no âmbito da MB.

4. LIDERANÇA E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL DAS PRAÇAS

A publicação DEnsM-1005 - Manual de Liderança, da Diretoria de Ensino da Marinha (BRASIL, 2020b, p. 4) ressalta que os chefes militares devem estar aptos a conduzir os liderados ao cumprimento da missão, se necessário, com o sacrifício da própria vida (BRASIL, 2020b, p. 4). Nesses termos, serão abordados aspectos relacionados ao exercício da liderança e à necessidade dos líderes desenvolverem os próprios sucessores, ressaltando o papel do líder no aprimoramento profissional e as influências de aspectos comportamentais e gerenciais e de atributos da liderança no ambiente e no desempenho funcional dos liderados.

4.1 Liderança no Estado da Arte

O exercício da liderança constitui tema que desperta a atenção e o interesse de chefes e gestores, personalidades e organizações, estudiosos e centros de pesquisas, em todo o mundo, motivando a realização de inúmeros estudos acerca desse fenômeno e assuntos afins. Delgado (2016, p. 130) ressalta que determinados traços marcantes de personalidade propiciam que o líder seja aceito e reconhecido pelo grupo. Por essa razão, sucessivas gerações de pesquisadores têm buscado identificar e compreender características de indivíduos que se destacam, seja pela natureza de fatos e/ou pelo alcance dos seus feitos, na condição de líderes.

O Manual de Liderança – DEnsM-1005 (BRASIL, 2020b, p. 18) destaca que algumas teorias abordavam a liderança como fenômeno natural, decorrente de herança genética, ou consequência de investidura em cargo de chefia, hipóteses que – descobriu-se, posteriormente – não procedem. Estudos mais recentes apontam tratar-se de uma arte possível de ser aprendida pela maioria das pessoas, desde que desenvolvidas competências técnico-profissionais mínimas. De acordo com Kouzes e Posner (1996 *apud* AMORIM e AMORIM, 2008, p. 2), a liderança também é possível de ser exercida por pessoas comuns que, dedicando o melhor de si, viabilizam que coisas extraordinárias aconteçam.

No contexto militar, a Doutrina de Liderança da Marinha – EMA-137 (BRASIL, 2007, p. 1-1) estabelece distinção entre “Chefia” e “Liderança”, ressaltando que não são processos alternativos, mas simultâneos e complementares. Ademais, atribui aos “mais antigos/graduados” o papel de “Chefe”, vinculado à autoridade formal e à escala hierárquica, e o papel de “condutor de homens”, em estreito relacionamento com atributos de liderança.

A referida doutrina (BRASIL, 2007, p. 1-2 e 1-3) define liderança como “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão”. Nesse sentido, apresenta estilos de liderança distintos, que se sobrepõem,

sob as abordagens distintas dos autores diversos, cujas teorias mais relevantes seguem descritas, resumidamente (BRASIL, 2007, p. 1-6 a 1-9):

a) a Liderança Centralizadora baseia-se em disciplina e padrões de eficiência, tolhendo a iniciativa e a criatividade dos liderados, gerando desinteresse e resistência passiva;

b) a Liderança Participativa prioriza participação e sugestões de liderados qualificados e motivados, requerendo do líder ascendência técnico-profissional, para ser aceito e não ser conduzido pelos liderados;

c) a Liderança Delegativa é eficaz em delegar decisões técnicas a pessoas qualificadas e motivadas, com o líder orientando-as, sem perder o controle das metas;

d) a Liderança Transformacional requer envolvimento e comprometimento mútuos elevados e requer do líder carisma, motivação, estímulo intelectual e consideração individualizada dos liderados (NOBRE, 1998, *apud* BRASIL, 2007, p. 1-8);

e) a Liderança Transacional requer que o líder concilie interesses individuais e ofereça recompensas aos liderados em prol dos objetivos organizacionais, com base em regras e padrões e correção de eventuais desvios (CAVALCANTI et al., 2005, *apud* BRASIL, 2007, p. 1-9);

f) a Liderança Orientada para Tarefa foca nas orientações e atribuições individuais dos liderados, com definição de padrões, metas e formas para execução das tarefas; e

g) a Liderança Orientada para Relacionamento prioriza o fortalecimento das relações pessoais e as necessidades dos liderados, visando melhorias no clima organizacional, no moral e no nível de satisfação do grupo em relação ao trabalho e ao chefe.

No estudo, a descrição dos citados estilos de liderança sintetiza, em suma, as principais formas de condução dos liderados. No entanto, segundo Goleman (2015, p. 32-49), os líderes eficazes definem estratégias para o alcance de objetivos. O autor relata como indefinidos os comportamentos capazes de produzir os resultados mais positivos, os quais são constatados, frequentemente, em equipes cujos líderes utilizam mais de um dos seguintes estilos de liderança:

a) Líderes Visionários mobilizam pessoas rumo a uma visão, melhorando o clima e impelindo os liderados a inovarem e correrem riscos calculados, evidenciando o papel individual nos resultados coletivos, com frequentes *feedback*;

b) Líderes Afetivos, com vínculos emocionais e abordagem protetora, têm repercussão altamente positiva, valorizando ideias e obtendo compromisso dos liderados, motivando-os, definindo padrões e ressaltando a relevância das contribuições individuais;

c) Líderes Democráticos obtêm confiança e aceitação, consenso e participação dos liderados na elaboração das metas, repercutindo positivamente, mas requer ascendência técnico-

profissional, a fim de que um líder inseguro não submeta as decisões aos liderados, excessivamente, a ponto de ser conduzido pelos liderados;

d) Líderes Modeladores esperam excelência e autodireção, mas requer parcimônia, a fim de que metas e padrões extremamente altos e a baixa tolerância do líder a frustrações de suas expectativas não impactem negativamente no clima e no moral da equipe;

e) Líderes Treinadores repercutem positivamente ao conectar aspirações individuais às metas organizacionais, ajudando os liderados em suas forças e fraquezas, ressaltando seus papéis e responsabilidades e fornecendo orientações, tarefas desafiadoras e *feedback* constante, propiciando reflexos positivos no clima e no desempenho funcional; e

f) Líderes Coercitivos são exigentes e rígidos e, apesar de decisões autocráticas serem “providenciais” em momentos de crise ou emergência, este estilo de liderança impacta negativamente, minando a iniciativa, a produtividade e o moral de liderados, ensejando seu uso cauteloso, quando imperativo, para promover “choque de cultura”, alterar hábito, induzir novas formas de trabalhar, lidar com subordinado problemático e/ou em situação hostil.

Por fim, Goleman (2015, p. 11-12; 33) conclui que os líderes mais eficazes empregam mais de um dos citados estilos, de modo combinado, conforme as peculiaridades do contexto vigente, e demonstram alto grau de inteligência emocional – segundo o autor – um atributo indispensável ao exercício da liderança, relacionado às capacidades de autoconsciência, autogestão e empatia e habilidades de relacionamento social do líder.

Todavia, muitos dos líderes ignoram a nobre missão de transmitir conhecimentos e habilidades e orientar comportamentos e valores àqueles sob sua liderança, como se imperioso fosse a permanência dos mesmos sempre dependentes das orientações e decisões do líder. Delgado (2016, p. 125-132), por sua vez, afirma que, para exercer suas atribuições com eficácia, o líder deve desenvolver, em sua personalidade, as seguintes competências que lhes favoreçam a aceitação e o reconhecimento dos liderados:

a) **conhecimento:** o autoconhecimento, o conhecimento técnico-profissional, o conhecimento dos liderados e do ambiente;

b) **habilidades:** o Reconhecimento (esforço do liderado), a Ousadia (novas soluções), a Coragem (física e moral), a Humildade (para aprender), o Estímulo (para inspirar), a Delegação (de tarefas, não da responsabilidade) e Ser Ouvinte (com atenção); e

c) **Atitudes:** a Lealdade, a Integridade, a Determinação, o Equilíbrio e o Respeito, para conquistar o grupo, inspirando-os em prol dos objetivos e motivando-os na execução das tarefas.

Portanto, a arte da liderança fundamenta-se em ações e gestos simples, mas eficazes para aumentar as chances de vitória, segundo Abrashoff (2006, p. 15-16). Não obstante, o autor relata que a Marinha dos Estados Unidos da América faz vultosos investimentos em tecnologias e sistemas, mas prossegue se preparando para as batalhas futuras com “métodos antiquados”. Porém, são os militares que garantem vantagens estratégicas em combate.

Momentos de crise produzem líderes, em meio às dificuldades vigentes. Mas a crescente necessidade de líderes requer que sejam formados, continuamente, para não se permanecer à mercê de líderes casuais, justamente, nos momentos difíceis. Portanto, as apreensões do autor mostram-se – absolutamente – relevantes, visto que é, sobretudo, nas situações adversas que os liderados mais se ressentem de um líder que lhes indique “o norte a seguir”, na certeza de que serão conduzidos a bom termo. Isso torna-se oportuno citar Delgado (2016, p. 129), segundo o qual os líderes militares necessitam formar os próprios sucessores, por não poderem “contratá-los” no mercado.

Por fim, no que concerne à “nobre arte da liderança”, as seguintes premissas inerentes ao exercício da liderança por parte daqueles que compõem fileiras na Marinha do Brasil sintetizam a visão doutrinária da Instituição acerca do tema:

A MB caracteriza-se por ser uma Instituição em que há predominância de ações envolvendo o relacionamento humano, visando ao cumprimento das mais diferentes missões. Portanto, a importância do exercício da liderança é fundamental para que se possa alcançar altos índices de operacionalidade, coesão e lealdade entre os seus integrantes. Conhecer a profissão, demonstrar retidão de caráter, dedicação, determinação e outros atributos podem bastar para aqueles que exercem ações de maneira isolada, mas, para o Líder, que comanda e influencia outros homens, não é tudo. Na arte da liderança é necessário saber diagnosticar o ambiente, conhecer seus homens, suas reações e anseios, bem como identificar claramente a missão a ser cumprida e o objetivo a ser atingido, que será sempre o “farol” para todas as atividades desenvolvidas. Historicamente, na Marinha, a condução do pessoal – Liderança Naval – é um processo de influência utilizado por todos os escalões, no trato com os subordinados, em busca da harmonia entre os objetivos da Instituição e os interesses pessoais, fundamentada em leis e tradições navais (BRASIL, 2007, p. 2-1).

4.2 As Águas do Líder¹

Nesta Seção, serão analisados dados estatísticos sobre desempenho funcional de um grupo de Praças e os atributos da liderança de um Oficial da MB, no âmbito de determinada OM. Confrontando-se a análise de dados coletados com o arcabouço teórico que fundamenta este estudo, o objetivo é avaliar a capacidade do referido Oficial e das suas Praças subordinadas atuarem de forma coesa, como membros de uma mesma equipe, comprometidos uns com os outros e com os objetivos institucionais.

¹ Expressão comumente utilizada no âmbito da MB, a qual, no contexto deste estudo, é empregada por este autor para referir-se ao papel do líder que, valendo-se da sua experiência e/ou posição hierárquica, sinaliza os caminhos a serem seguidos ou orienta os liderados, seja em prol do cumprimento de uma tarefa ou da manutenção de conduta adequada aos valores da Instituição e princípios que dignificam os objetivos estabelecidos.

Como metodologia de pesquisa, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas e abertas, como métodos quantitativo e qualitativo complementares, para a investigação do fenômeno da liderança, diretamente, no ambiente onde os respondentes desempenham atividades de natureza administrativa, com vista à obtenção de elementos mais precisos, aditados de observações *in loco* deste pesquisador, relatos do próprio Oficial e percepções dos seus Chefes Imediatos.

Para evitar exposição desnecessária – já que os elementos relevantes são os dados coletados e os resultados obtidos – eventualmente, o referido Oficial será identificado como “Líder”; o grupo de 12 Praças subordinadas será a “Equipe Bravo” (constituída por um Supervisor Geral, quatro Supervisores de Seção e seus respectivos Auxiliares, militares das graduações de Terceiro-Sargento a Suboficial); e a OM em foco será denominada “OM Delta”.

A escolha dos participantes foi motivada por seus distintos perfis de conduta profissional e desempenho funcional, reconhecidos no âmbito da “OM Delta”. O Modelo do Questionário (Apêndice 5) contemplou 45 questões acerca de temas relacionados, principalmente, às pautas de avaliação de Oficiais e Praças da MB.

Conforme tratativas iniciais, os respondentes foram reunidos, previamente, para orientações acerca dos objetivos e nuances detalhados no próprio questionário, com ressalvas para o fato que as Praças não seriam identificadas em nenhuma fase da pesquisa. Por sua vez, o Oficial “Líder” se dispôs a prestar informações adicionais e não apresentou objeção a ter seus atributos e atitudes analisados por seus subordinados², para fins acadêmicos.

Desse modo, a pesquisa contou com 100% de adesão voluntária, entre 5 e 8 de julho de 2021, e os questionários foram recolhidos, pelo Supervisor das Praças, e restituídos em envelope fechado, para preservar a identidade dos respondentes e, com isso, evitar interferências na qualidade das informações, visto que as opções de resposta (Excelente, Muito Bom, Satisfatório, Aceitável ou Deficiente) poderiam gerar receios quanto a baixas avaliações, por parte dos respondentes.

Os dados coletados foram analisados e confrontados com pesquisas bibliográficas, para as conclusões ora relatadas. Para efeito de apresentação dos resultados, as questões e suas respostas foram agrupados em três segmentos de temas distintos, mas complementares entre si:

- a) Aspectos Comportamentais e Gerenciais do Líder (Apêndice 2);
- b) Atributos da Liderança (Apêndice 3); e
- c) Reflexos da Liderança no Desempenho da Equipe (Apêndice 4).

². Por questões de suscetibilidade relacionada aos princípios da hierarquia e da disciplina, não é comum militares subalternos avaliarem superiores hierárquicos. Contudo, o Oficial concordou, possivelmente, por estar seguro quanto ao nível de maturidade profissional dos seus liderados.

Nestes termos, no primeiro segmento de temas, 71,5% das Praças consideram “Excelentes” os *Aspectos Comportamentais e Gerenciais*, 26,4% consideram “Muito Bons” e 2,1%, “Satisfatórios”. Ademais, atribuíram “Excelentes” avaliações à Acessibilidade ao Líder (100%); à Interação com a Equipe e ao Relacionamento Interpessoal (83%, ambos); à Receptividade a Novas Ideias e Sugestões e à Propensão para Criatividade e Inovação (ambos, 83%); e 91,7% consideram prioridade do líder manter “Excelente Clima Organizacional”, aspectos acerca dos quais cabe mencionar Goleman (2015, p. 35), segundo o qual, mesmo não sendo único motivador, o clima é responsável por quase um terço do desempenho funcional.

Além disso, o referido autor (2015, p. 21 e 24) ressalta que a empatia do líder deve considerar questões sentimentais, mas sem se abster de aperfeiçoar a empresa, sutilmente. Nesse aspecto, destacam-se o modo do Oficial lidar com problemas particulares (Excelente: 58,3% ou Muito Bom: 33,3%) e problemas profissionais dos liderados (Excelente: 58,3% ou Muito Bom: 41,7%), demonstrando sensatez e coerência (Excelentes: 58,3% ou Muito Boas: 41,7%), na forma de conduzir a equipe (Excelente: 41,7% ou Muito Boa: 58,3).

Delgado (2016, p. 125) afirma ser essencial que o líder adquira conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais e possua visão global da instituição e das tarefas. Segundo o autor (2016, p. 128), deve incentivar os liderados e tirá-los da zona de conforto, pois somente conhecerão os próprios limites quando estes forem testados, o que, quando pertinente, é empregado no caso em pauta, com excelentes resultados, conforme relatou o Oficial “Líder”.

Sob esse prisma, 57,8% de Praças consideraram “Excelentes” os *Atributos da Liderança*; 38,2%, como “Muito Bons”; e 3,9%, como sendo “Bons”. Além disso, o Líder obteve 100% de avaliações “Excelentes” nos quesitos Espírito de Equipe e Incentivo ao Crescimento Pessoal; 58,3% em Otimismo nas Metas Desafiadoras, Segurança nas Decisões e Capacidades de Promoção de Sinergia; e 66,7% em Qualificação Técnica, Capacidade de Observação, Incentivo ao Aprimoramento Profissional, Preservação da Equipe em Prol dos Objetivos e Capacidade de Liderança.

Quanto aos *Reflexos da Liderança no Desempenho dos Liderados*, 65,3% das Praças consideram “Excelentes”, 32,6% avaliaram como “Muito Bons” e 2,1%, como “Bons”. Destacam-se, ainda, os 66,7%, que também avaliaram como “Excelentes” os quesitos Fomento a Valores Institucionais, Reconhecimento Profissional e Motivação Funcional (58,3%, cada); Consciência Funcional, Satisfação Funcional e Realização Profissional (66,7%, cada); Adaptação à Liderança (75%); Ambiente Salutar e Produtividade (91,7%); Sinergia da Equipe e Eficácia da Liderança (83%).

De um modo geral, nenhuma pergunta obteve avaliação “Deficiente” ou “Aceitável” e apenas nove foram medianas (Boas/Satisfatórias, ainda assim, em percentuais reduzidos). Os demais quesitos apresentaram elevados índices de avaliação, todos nas faixas “Excelente” e “Muito Bom”. Os níveis de satisfação individual mínimo e máximo foram, respectivamente, 84,9% (Praça nº 4) e 99% (Praça nº 7), estando a maioria das Praças acima dos 90%, ao passo que a média de satisfação geral da equipe foi apurada em 92,2%.

Dentre dezessete opções de características marcantes da “Equipe Bravo”³, as mais citadas por seus membros foram: Caráter (75%); Lealdade (58%); Responsabilidade (50%); Profissionalismo e Ambiente Organizacional (42%, ambos), Camaradagem, Sinergia e Comprometimento (33%, cada); e Proatividade e Zelo (25%, ambos). Por outro lado, dentre vinte opções sugeridas, sobressaíram-se, como traços mais relevantes⁴ na personalidade do Líder: Caráter e Lealdade (83%); Equilíbrio Emocional (42%); Camaradagem, Otimismo, Motivação e Qualificação Técnica (33%); e Coragem Moral, Capacidade Administrativa, Capacidade de Promover Sinergia e Capacidade de Liderança (25%, cada atributo).

Fato interessante é que os atributos “caráter, lealdade e camaradagem” despontam como características marcantes tanto no líder quanto nos seus liderados. Além disso, apesar de absolutamente importante, “Capacidade de Liderança” não se sobressaiu entre os maiores percentuais, possivelmente, em virtude de o referido atributo advir em decorrência de outros traços de personalidade que mais se destacam, na percepção dos seus liderados, que consubstanciam sua liderança, tornando-o exemplo para os liderados da Equipe “Bravo” (DELGADO, 2016, p. 130). Noutro aspecto, duas Praças classificaram a equipe como *um grupo de profissionais qualificados, que cooperam entre si*, consciente e voluntariamente, em prol dos objetivos organizacionais e, na visão das outras dez, é *um excelente grupo de amigos, comprometidos uns com os outros e com os objetivos organizacionais*, cuja sinergia, não raro, proporciona resultados acima das expectativas. O Oficial “Líder” ressaltou que, após designadas, sentindo-se bem acolhidas pelos demais militares, as Praças rapidamente se sentem integradas à Equipe, cuja maioria (83,3%) autoidentifica-se como um grupo de amigos que, juntos, desempenham atividades profissionais.

Além disso, dez Praças consideraram que *o Oficial exerce “Liderança Democrática”, atuando como um treinador da equipe*, encorajando-os à participação, aceitando sugestões, persuadindo em prol dos objetivos, compartilhando vitórias e derrotas. Na percepção dos outros dois militares, *exerce “Liderança Situacional”, alternando, oportuna e flexivelmente, entre os*

³ Das dezessete opções apresentadas, cada Praça poderia selecionar cinco características marcantes.

⁴ Das vinte opções, a Praça poderia destacar os cinco traços que mais se destacam no perfil do Líder.

estilos diferentes, conforme os níveis de maturidade profissional, capacidade individual e responsabilidade de determinado liderado assumir os próprios padrões de comportamento e desempenho.

Mesmo exercendo atividades administrativas, 58,3% consideraram “extremamente eficazes”; 33,3%, “muito eficazes”; e 8,3%, “moderadamente eficazes” a metodologia de trabalho e o estilo de liderança para suscitar ou realçar valores essenciais à profissão militar. Todos os militares responderam que, em eventual “estado de guerra”, sentir-se-iam à vontade para, sob a liderança do referido Oficial e em companhia mútua, depositar as próprias vidas nas mãos uns dos outros. Nesse aspecto, a Praça nº 12 considerou que todos os membros da equipe são capazes de desempenhar sempre “o seu melhor”, independente da situação. Além disso, torna-se oportuno ressaltar as seguintes declarações sobre o “Líder”:

É um excelente Encarregado, pois possui acessibilidade confiável para ouvir os subordinados acerca dos assuntos pessoais, orientando e ajudando de maneira simples e eficaz e transmitindo, dessa forma, aos seus militares, sensação de valorização e respeito. Tais fatos contribuem, sem demagogia, para um melhor desempenho no ambiente profissional/militar. (Praça 2).

[...] Possui grande conhecimento sobre militarismo, é muito dedicado e disciplinado, sereno, motivado, e isso se reflete no grupo. Somos liderados pelo exemplo... (Praça 12).

Por fim, os dados de pesquisa quantitativa e qualitativa foram confrontados com as percepções de chefes Imediatos do Oficial “Líder”, os quais justificaram em suas AD:

a) o(a) “Chefe 1”, registrou que, em 2016, o Oficial posicionava-se de forma clara, segura, equilibrada e transparente, contribuindo para o bom andamento dos trabalhos;

b) o(a) “Chefe 2”, que, em 2017, o Oficial não media esforços para cumprir suas tarefas, demonstrando entusiasmo, na forma de agir e falar, de modo agregador, destacando-se em sua liderança pela competência técnica;

c) o(a) “Chefe 3”, que, em 2020, o Oficial era acima da média e destacava-se por suas integridade e lealdade e pelo comprometimento com a Instituição e seus valores, buscando ser exemplo às Praças e orientá-las quanto à carreira. Sua experiência mostrava-se fundamental nos assessoramentos sempre oportunos e na antecipação/solução de problemas, com desenvoltura e competência. Oficial discreto, exercia franca liderança junto às Praças; e

d) por fim, o(a) “Chefe 4”, que, no primeiro semestre de 2021, o Oficial foi exemplar, demonstrando comprometimento e amplo conhecimento técnico-profissional no exercício de sua função, com grande eficiência e prestando assessoria segura e de qualidade, destacando-se pelo pendor natural para liderar a equipe.

As percepções dos referidos Chefes Imediatos corroboram com aquelas decorrentes da pesquisa realizada com membros da “Equipe Bravo”, os quais, por sinal, demonstraram absolutas

maturidade e naturalidade em todas as fases do estudo. Nesse aspecto, o próprio Oficial “Líder” ressaltou aos liderados que a participação deles deveria ocorrer em absoluto compromisso para com a livre exposição das próprias percepções, em anonimato, isenta de quaisquer receios prejudiciais aos objetivos da pesquisa.

Dessa forma, os dados analisados denotam que líder e liderados mantêm estreitas interações pessoais e funcionais e sintonia nos assuntos administrativos, como uma reação em cadeia, cujo impacto positivo decorre, primordialmente, do estilo de liderança experimentado, conjuntamente. Nesse aspecto, a publicação DEnsM-1005 – Manual de Liderança (BRASIL, 2020b, p. 35) preconiza que o líder deve preocupar-se com as relações interpessoais e a manutenção de ambiente saudável, possivelmente, alguns dos principais fatores que contribuem para o elevado padrão de desempenho observado na coesa “Equipe Bravo”, cujos membros atuam como um grupo de amigos comprometidos uns com os outros e com os objetivos organizacionais.

Para Amorim e Amorim (2008, p. 1), gestores são extremamente importantes nas organizações, pois sua forma de atuação viabiliza (ou não) as estratégias formuladas nos níveis superiores. Portanto, os aspectos comportamentais, gerenciais e de liderança observados propiciam resultados excelentes na dinâmica das interações entre o referido Oficial e seus liderados, até mesmos em aspectos sensíveis – tais como os inerentes a problemas pessoais e profissionais – capazes de gerar expectativas e frustrações, nos quais os índices obtidos também foram satisfatoriamente elevados.

Para tanto, o Oficial “Líder” relatou que empenha-se em fazer uso constante da sua “Capacidade de Observação” para atuar, sutil e preventivamente, sobre determinadas “causas evitáveis” que tendem a afetar o humor e o desempenho dos liderados, antecipando-se a desdobramentos indesejáveis, no cotidiano da “Equipe Bravo”. O contato entre o líder e seus liderados, bem como entre estes membros, mutuamente, são um dos pontos fortes observados, gerando resultados surpreendentes, uma vez que favorece a criação de vínculo, afinidades e interações mais intensas e profícuas por parte de todos os envolvidos na relação profissional.

Nesse aspecto, Goleman (2015, p. 24 e 25) destaca a importância da habilidade social do líder em prol da manutenção de um ambiente de trabalho cujas interações interpessoais e funcionais fundamentem-se em relações de confiança mútua, cadeia de relacionamentos, motivação funcional, espírito de equipe e sinergia entre todos os envolvidos na cadeia produtiva, de modo a proporcionar o alcance dos objetivos com maiores eficiência e eficácia, ao afirmar que:

A habilidade social, mais exatamente, é a cordialidade com um propósito: conduzir as pessoas na direção que você deseja (...).
[...] Pessoas socialmente hábeis (...) têm um dom para chegar a um denominador comum (...). Significa que atuam segundo o pressuposto de que sozinho não se realiza nada importante. Tais pessoas têm uma rede disponível quando chega a hora da ação.

[...] A própria motivação contribui para a habilidade social. Lembre-se de que as pessoas motivadas a realizar tendem a ser otimistas, mesmo diante de reveses ou fracassos. Quando as pessoas são otimistas, seu “brilho” se reflete nas conversas e outros encontros sociais. (...) Pessoas socialmente hábeis são exímias em gerir equipes – é a empatia em ação. (...) Dadas essas habilidades, bons persuasores sabem quando fazer um apelo emocional (...) e quando um apelo à razão funcionará melhor. (...) Sua paixão pelo trabalho contamina os outros, e eles ficam determinados a achar soluções. Mas, às vezes, as habilidades sociais se revelam de formas diferentes dos outros componentes da inteligência emocional. Pessoas socialmente hábeis podem, às vezes, parecer que não estão trabalhando. Parecem estar de papo furado, conversando nos corredores com colegas ou se divertindo (...).

Segundo Delgado (2016, p. 126), a principal capacidade a ser desenvolvida pelo líder é a de aperfeiçoar o desempenho dos liderados, estimulando-os em prol dos objetivos. O “segredo” – no caso em questão – estaria nos padrões de conduta e desempenho adotados pela equipe, de modos consciente e consensual, e na acessibilidade e na sensatez do líder na condução dos liderados, fatores que incrementam a capacidade de sinergia dos membros da Equipe “Bravo”.

Em face ao exposto, a metodologia de pesquisa estruturada com a participação das Praças da “Equipe Bravo”, aditadas das percepções dos Chefes Imediatos do Oficial “Líder” e das observações *in loco* deste pesquisador, mostraram-se adequadas à melhor compreensão sobre o fenômeno da liderança. As abordagens ressaltaram, sobremaneira, a correlação entre aspectos interdependentes atinentes aos principais fatores que, direta ou indiretamente, influenciam a qualidade do ambiente de trabalho, a eficiência dos liderados em contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, proporcionando um panorama acerca da eficácia da liderança, consubstanciada em fatos concretos e referências teóricas consagradas.

O modelo de pesquisa elaborado por este pesquisador proporcionou resultados mais aprofundados e abrangentes e conclusões adequadas à melhor compreensão da complexidade do tema. Desse modo, foi o possível estabelecer correlações sobre fatores interdependentes e complementares entre si que envolvem a rotina de trabalho das partes envolvidas, inclusive permitindo um panorama mais aproximado dos níveis de maturidade profissional e de comprometimento mútuo entre os membros da “Equipe Bravo”.

Por fim, as citadas abordagens metodológicas propiciaram elementos essenciais à elaboração de indicadores e gráficos com vistas a uma melhor fundamentação deste estudo e à validação do papel do Oficial “Líder” no aprimoramento profissional das Praças subordinadas, a partir de fatos concretos, apreciados à luz das observações subjetivas dos próprios respondentes, no âmbito de seus ambiente e rotina de trabalho.

4.3 O Papel do Oficial Avaliador no Aprimoramento Profissional das Praças

Condição essencial ao sucesso do programa de AD, a função de avaliador deve estar sob

o encargo de profissional qualificado e consciente de suas complexidade e implicações. Delgado (2017, p. 111) enfatiza que a AD deve contribuir para o desenvolvimento do avaliado, aproximando seu desempenho do esperado pela organização, e cita Frederick Herzberg (*apud* AGUIAR, 2005, p.362), ao ressaltar que o avaliador deve distinguir a produtividade do avaliado da sua adaptação à equipe e às normas organizacionais.

Ademais, o autor acrescenta que o líder moderno deve possuir conhecimentos, habilidades e atitudes mínimos, a fim de exercer cargo ou função de liderança, competências estas que seguem descritas no Quadro 2.

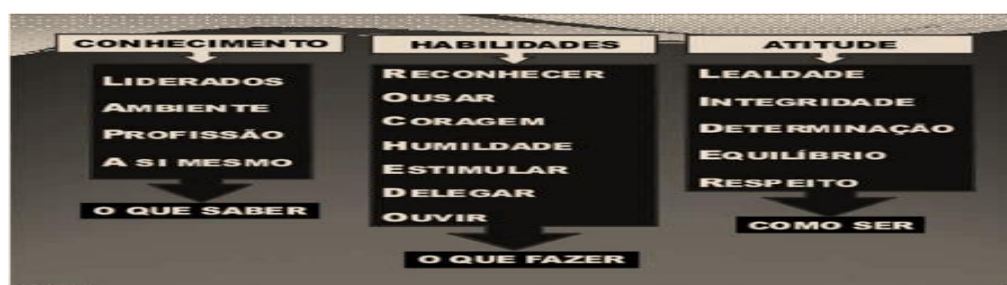


Figura 2: Conhecimentos, habilidades e atitudes mínimas para cargos e função de Liderança.

Fonte: DELGADO (2017, p. 115).

Como “Chefe Militar”, o OA deve ter sempre em mente o papel que lhe cabe na Sistemática de AD de Praças (ModEAD), pois, aa condição de “Líder Militar”, revestido de legitimidade institucional e da sua precedência funcional sobre os liderados, o Oficial Avaliador, no âmbito da MB, deve dedicar-se ao aprimoramento pessoal e profissional dos subordinados, com vista ao cumprimento da destinação constitucional da referida Instituição.

De acordo com Covey (1996, *apud* AMORIM e AMORIM, 2008, p. 6), a principal missão do líder é tornar-se modelo à sua equipe, com base em princípios que lhes ressaltem o caráter, a competência e a atitude. Segundo Kouzes e Posner (1997, *apud* AMORIM e AMORIM, 2008, p. 12), constantemente, sua credibilidade é analisada quanto à consistência do seu comportamento, , em termos dos valores disseminados. Por isso, o OA necessita compreender o seu papel e estar comprometido com os propósitos do programa tanto quanto as Praças, a fim de não confundi-los com meros coadjuvantes nos processos organizacionais, sob risco de ver dificultado o alcance dos objetivos, ao menos, em sua plenitude.

De acordo com Delgado (2017, p. 109-110), para bem desempenhar suas atribuições, o líder precisa conhecer os liderados, o ambiente organizacional, aspectos da profissão e, não menos importante, necessita autoconhecer-se. Assim, terá melhores condições de realizar avaliações mais justas e sensatas e fornecer *feedback* proveitosos sobre os pontos fortes e aspectos negativos dos liderados, passíveis de correção ou de melhoria, fazendo uso do senso de justiça para analisar as reais necessidades e desenvolver-lhes competências relevantes para incremento na eficiência e na

eficácia da equipe.

Além disso, o autor (2017, p. 111-112) alerta sobre o risco da AD ser distorcida, quando processada com base na acomodação do avaliado ao ambiente de trabalho, em vez de avaliar o potencial técnico-profissional, o comprometimento e a produtividade do liderado. Nesse caso, a Praça tende a não apresentar melhoria nos seus resultados, pouco ou nada agregando à equipe, por mera desmotivação “consentida”.

Desse modo, o líder leniente será capaz de formar, basicamente, uma equipe mediana e, com o tempo, resultados e situações indesejáveis tendem a surgir. Afinal, se bons exemplos contagiam, frequentemente, com maiores velocidade e intensidade, os maus exemplos contaminam o ambiente de trabalho no qual todos se observam, mutuamente, e, inclusive, permanecem atentos a eventual atitude leniente do líder.

O líder precisa ter desenvoltura para superar restrições. Não raro, ressentem-se de pessoal qualificado em algumas funções, o que é uma situação temerária, capaz de comprometer, até mesmo, o sucesso da missão. Conforme ocorre na própria MB – principalmente – em meios operativos, o líder pode promover treinamentos específicos para compartilhamento de conhecimentos com militares menos habilidosos, a fim de qualificá-los. Treinamentos multifuncionais propiciam o aprimoramento técnico-profissional e incrementam a responsabilidade das Praças, elevando-lhes o moral e o espírito de equipe, com ganhos expressivos para a dinâmica dos processos da OM (ABRASHOFF, 2006, p. 139-140).

A excelência de desempenho da equipe está condicionada à motivação e à desenvoltura do líder, inclusive diante de eventuais erros cometidos na longa jornada rumo ao aprimoramento profissional dos seus liderados.

Segundo Goleman (2015, p. 24-25), pessoas motivadas empenham-se para elevar e rastrear seu desempenho e permanecem otimistas, mesmo em situações adversas. Não raro, o líder ressentem-se de pessoal suficiente e/ou qualificado para alocação em determinadas funções, o que é temerária, pois pode comprometer, até mesmo, a missão da OM. Conforme prática da própria MB, principalmente em meios operativos, para formar um grupo coeso e entrosado, o recomendável seria o líder promover treinamentos para compartilhamento de conhecimentos com militares menos habilidosos, para qualificá-los. Afinal, treinamentos multifuncionais incrementam o nível de aprimoramento e o grau de responsabilidade das Praças, elevando-lhes o moral, a capacidade técnica e o espírito de equipe, com expressivos ganhos na dinâmica dos processos organizacionais (ABRASHOFF, 2006, 139-140).

O autor (2006, p. 12 e 16) ressalta que o líder deve questionar seus modelos mentais

para obter o máximo dos liderados e desenvolver o potencial da sua equipe. Contudo, a maioria dos obstáculos ao adequado exercício da liderança decorre de receios, problemas de ego e hábitos improdutivos do próprio líder. Por isso, Goleman (2015, p.14, 16 e 27) assevera que a inteligência emocional constitui condição indispensável à liderança, pois condiciona o alto desempenho funcional dos liderados às capacidades de autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social do líder. Geralmente, pessoas autoconscientes são autoconfiantes e se autoavaliam, honestamente, não raro, receptíveis à crítica construtiva, ao contrário daquelas com autoconsciência baixa, que a vê como ameaça ou sinal de fracasso. Portanto, apesar de requerer tempo e dedicação, a inteligência emocional constitui habilidade que se mostra crucial aos líderes, visto que seus benefícios compensam o tempo e a dedicação investidos em prol da eficácia da liderança.

De fato, poucas pessoas despontam com boas ideias, habilidades e iniciativa. Por essa razão, compete ao líder ajudar os menos talentosos em suas limitações. No entanto, Oficiais esperam que seus liderados saibam exatamente o que devem fazer e esperam que não cometam erros. Assim, permanecem em estado de alerta, apegados a detalhes e sentindo-se sobrecarregados, por não delegar tarefas ou dar a necessária autonomia aos liderados, restringindo-lhes as oportunidades de crescimento pessoal e de aprimoramento profissional. Não obstante, paradoxalmente, os principais motivos de insatisfação das Praças, conforme o autor, decorrem de faltas de respeito, tratamento digno, influência na organização e atenção da parte dos líderes, além de não lhes atribuírem mais responsabilidade (ABRASHOFF, 2006, p. 23-24).

De acordo com Aguiar (2002, p, 330), o líder, na condição de avaliador, deve manter distância psicológica em relação aos liderados, separando emoções e sentimentos da avaliação dos membros sua equipe, e pautando-se nas tarefas executadas. A estagnação é fatal para qualquer organização. Após dezesseis anos de experiência em liderança, ao assumir o comando de um Navio de Guerra, Abrashoff (2006, p. 17-18) inovou e obteve desempenho excepcional dos liderados. Portanto, promoveu transformações, liderando pelo exemplo, a partir do momento que se dispôs a ouvir com atenção, compartilhar objetivos, criar clima de confiança e união, focar nos resultados – não em elogios – assumir riscos calculados e ir além do procedimento padrão, para melhorar a qualidade de vida e a eficiência dos liderados. Então, percebeu que poderia ter feito isso antes, mas faltava-lhe, sobretudo, confiança.

No âmbito da FAB, conforme Brasil (2020a, p. 12-14), a AD não se restringe ao preenchimento de formulários – etapa mais simples do processo da avaliação – pois abrange o planejamento das tarefas, o acompanhamento e o *feedback* dos aspectos avaliados. O programa prevê entrevista inicial para orientações gerais e estabelecimento prévio de metas ao avaliado. O OA deverá registrar e analisar variáveis que afetam o desempenho, para as necessárias ações

preventivas e corretivas e, oportunamente, aferir os atributos, um por vez, de modos justos e coerentes. Para evitar incoerências, deverá ater-se a atos e fatos concretos e pautar-se nos resultados obtidos e esperados. Por sua vez, o Titular da OM (Comandante/Diretor), que ratifica ou retifica as avaliações processadas pelos OA, deve providenciar para que os Oficiais e Praças subordinados sejam orientados acerca dos preceitos normativos do programa.

Delgado (2017, p.114) destaca que o líder deve fornecer *feedback* minucioso da avaliação atribuída, no contato cotidiano, informalmente, ou em entrevista periódica preparada, cuidadosamente, a fim de que seja conduzida em tom de conversa amigável, pois:

Visto dessa forma, o *feedback* torna-se uma fonte de energia tanto para o líder quanto para os liderados, incentivando-os a aperfeiçoar seu comportamento e a produzir ótimos resultados, além de fortalecer a liderança exercida pelo avaliador. A realização desse *feedback* demonstra, por parte do líder, consideração e respeito pelos seus subordinados, minimizando suas incertezas e ansiedades, além de reconhecimento com seu esforço em realizar suas tarefas de maneira correta (...). Além disso, orienta os liderados quanto ao comportamento e ao desempenho deles esperados, (...) o que contribui para o seu autoconhecimento. As críticas (...) precisam (...) expressar a verdade, com clareza, honestidade e lealdade para com o avaliado e, principalmente, para com a organização ou instituição (...). Para isso, o líder deve procurar ser o mais descritivo possível em relação ao comportamento do avaliado (...). Resumidamente, ao final do *feedback*, líder e liderados devem deixar estabelecido um conjunto de metas e compromissos a serem cumpridos durante o próximo período de avaliação, visando ao desenvolvimento profissional do liderado e ao seu preparo para novos desafios e para o cumprimento de tarefas mais complexas. Assim, (...) o líder precisa agir com lealdade, integridade, equilíbrio e respeito. Além disso, (...) as críticas contidas no *feedback* devem ser feitas (...) evitando desmotivar o avaliado, a quem deve sempre ser concedida a palavra, para este expor suas dificuldades (...). (DELGADO, 2017, p. 114).

O referido autor (2017, p. 110) assevera que a principal atividade decorrente do senso de justiça do líder é a função de avaliador do desempenho dos liderados. No entanto, processos avaliativos dessa natureza estão sujeitos a incoerências e distorções no processamento das AD, por parte do AO, conforme descritas anteriormente, na Seção 3.

Em seus estudos, Santos (2016, p. 26), ao questionar a utilidade que se reconhece aos instrumentos de AD e de desenvolvimento dos militares portugueses, em face de lacunas semelhantes constatadas no processo de avaliação, identificação e desenvolvimento de militares de elevado potencial, concluiu o seguinte: “utilidade muito limitada”.

De modo similar, na presente pesquisa, verificam-se possíveis lacunas no programa de AD das Praças da MB, cujos reflexos interferem nos resultados do programa, gerando dúvidas acerca da real efetividade dessa ferramenta na consecução dos objetivos propostos. Isto denota, por parte da Administração Naval, necessidade de permanente acompanhamento do processamento das AD, à luz das presentes considerações e das análises contidas nas Seções 3 e 4, visando oportunas ações preventivas e corretivas a serem implementadas em prol do alcance dos objetivos institucionais da MB.

5. CONCLUSÃO

A sistemática de avaliação das Praças da MB constitui uma relevante ferramenta gerencial para o aprimoramento profissional dos referidos militares. Por essa razão, o estudo teve o objetivo de analisar o papel do Oficial Avaliador, consubstanciado no concernente ciclo de orientação, motivação, observação e avaliação de desempenho funcional e na sua forma de atuação, na condição de líder, para viabilizar os objetivos organizacionais.

Inicialmente, o estudo detalhou a Sistemática “EAD”, utilizada até o ano de 2017, e a Sistemática “ModEAD”, em vigor desde então, favorecendo, assim, a compreensão dos respectivos preceitos e dinâmicas, além das razões e reformulações implementadas, no período de transição, com a finalidade de manter a máxima paridade possível entre as atuais sistemáticas de avaliação dos Oficiais (ModFAO-2) e das Praças (ModEAD).

A sistemática de AD das Praças incorporou novos elementos capazes de alçá-la a novo patamar, desde que o fator discricionário do OA mantenha-se consoante os preceitos normativos. Nesse contexto, a análise estatística dos dados obtidos junto à DPMM suscitou questões inerentes à fidedignidade e à coerência no processamento de avaliações periódicas das Praças, de modo especial, no 2ºSEM/2020, em face dos altíssimos índices médios de conceitos “Excelente – notas de 9,0 e 10” (CPA: 93,4% e CAP: 93,9%) e “Muito Bom – notas: 8,0 a 8,9” (CPA: 5,1% e CAP: 4,8%).

A análise de possíveis distorções e /ou incoerência implica considerar outros aspectos, tais como aqueles inerentes à natureza das atividades e ao ambiente de trabalho, que, em conjunto com fatores discricionários do OA, compõem um panorama mais adequado acerca do referido caso. Não obstante, o caso em estudo denota indícios de prevalência de “Erro Constante”, fator que refere à tendência do OA ser condescendente, concedendo conceitos altos, injustificadamente, por falta de critério normativo ou de coragem moral para justificar ao subordinado eventual conceito mediano ou baixo que lhe tenha sido atribuído, conforme o mérito do avaliado.

O estudo analisou, também, o fenômeno da liderança sob três prismas interdependentes e complementares entre si: o primeiro, com base em referenciais teóricos, apresentou a liderança como uma arte possível de ser aprendida e exercida por pessoas comuns que, dedicando-se, podem – até mesmo – viabilizar coisas extraordinárias, e enfatizou a necessidade do líder desenvolver seus sucessores, a partir dos próprios liderados; o segundo prisma, com base em pesquisa quantitativa e qualitativa, destacou aspectos comportamentais e gerenciais e atributos da liderança, bem como os reflexos dos citados fatores no clima organizacional e no desempenho funcional dos liderados; e, por fim, o terceiro prisma, a partir de referenciais teóricos, ressaltou o papel do Oficial Avaliador no

aprimoramento profissional dos liderados, consubstanciado em um processo de mútua aprendizagem entre as partes envolvidas, de modo a desenvolver o potencial dos subordinados em prol do alcance dos objetivos organizacionais.

Desse modo, o estudo proporcionou analisar aspectos relevantes que permitiram concluir que o papel do Oficial Avaliador não se restringe a preenchimento de formulário periódico, pois implica sua atuação ativa e proativa em todas as fases do ciclo de orientação, motivação, observação e avaliação das Praças subordinadas. Na condição de líder, o OA precisa “investir tempo e dedicar-se” para conduzir o processo de crescimento pessoal e o aprimoramento profissional dos membros da equipe, mesmo porque a eficácia da liderança estará condicionada à capacidade do líder “lapidar os liderados”, em benefício dos objetivos propostos, conciliando-os, na medida do possível, com as expectativas individuais e os interesses coletivos.

O estudo também concluiu que os dados estatísticos analisados sugerem indícios de incoerências e/ou distorções, os quais não foram cientificamente comprovados, por implicar necessidade de maiores considerações acerca de uma série de outros fatores intervenientes. Portanto, mostraram-se inconclusivos, também, para avaliar possíveis impactos das supostas distorções e/ou incoerências no aprimoramento das Praças e para precisar seus exatos reflexos sobre a eficácia da Sistemática de Avaliação das Praças da MB, como ferramenta gerencial capaz de incrementar, especificamente, os processos administrativos da MB.

Nas rotinas das OM, constatações dessa natureza são frequentes, pois características intrínsecas às atividades da MB concorrem para que o processo de AD permaneça suscetível a fatores cuja complexidade favorece o seu desvirtuamento e, com isso, depõem contra os propósitos do programa. Sendo assim, o presente estudo suscita a necessidade de realização de futuras pesquisas para investigar os indícios ora apresentados, razão pela qual compete à Administração Naval manter permanente acompanhamento do referido processo avaliativo, com a finalidade de promover eventuais correções e aperfeiçoamentos cabíveis. Por sua vez, compete ao OA empenhar-se em ser mais justo e criterioso possível e aprimorar seu senso de crítico e sua capacidade de observação de fatos e rotinas relacionados ao desempenho das suas Praças subordinadas.

REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, D. Michael. **Este barco também é seu**: práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da marinha americana. Tradução Henrique A. R. Monteiro. 1ª ed. São Paulo : Cultrix, 2006. 181 p. Tradução de: It's your ship: management techniques from the best damn ship in the navy. Disponível em: <https://elivros.love/livro/baixar-este-barco-tambem-e-seu-d-michael-abrashoff-epub-pdf-mobi-ou-ler-online>. Acesso em: 24 mai. 2021.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**: Globalização, Pensamento Complexo, Teoria Crítica e a Questão Ética nas Organizações. 3 ed. São Paulo: Exceilus Editora Ltda, 2002. 343 p. Disponível em: https://www.academia.edu/11299535/Psicologia_Aplicada_A_Administracao_Maria_Aparecida_Ferreira_de_Aguiar. Acesso em: 16 jul. 2021.

AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira; AMORIM, Américo Nobre. **Entre Magos e Magias**: como gestores e líderes se efetivam na organização. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, n. XXXII. 2008. Anais eletrônicos [...] Rio de Janeiro, 2008. 16 p. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/GPR-A569.pdf. Acesso em: 10 ago. 2021.

BRASIL. Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha. **Boletim de Ordens e Notícias** n° 497, de 25 de maio de 2021. Orientações para o processamento de avaliações de desempenho, relativas ao primeiro semestre de 2021, por meio da Nova Sistemática de Avaliação de Praças - ModEAD. BONO - ESPECIAL GERAL: Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: [http://portal.intranet.mb/wps/portal!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziLQNMnQ2NTYz8LSxDDA0CPV2NgjyczQ3czMz1w_ErMNOPwq8_TD9KP6q4hJA55mBzDHAARwMC-gMJugOiH48FBPVH4VUCcgEhP0QC3WCO0wQPM7Aj8SooyA3Nq8zM1M1OC8gGAacwhgY!/. Acesso em: 8 jun. 2021.](http://portal.intranet.mb/wps/portal!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziLQNMnQ2NTYz8LSxDDA0CPV2NgjyczQ3czMz1w_ErMNOPwq8_TD9KP6q4hJA55mBzDHAARwMC-gMJugOiH48FBPVH4VUCcgEhP0QC3WCO0wQPM7Aj8SooyA3Nq8zM1M1OC8gGAacwhgY!/)

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Portaria n° 8, do COMGEP**, de 21 de setembro de 2020. Aprova a reedição da Instrução sobre a Avaliação de Desempenho dos Graduados - ICA n° 39-17/2020. Comando-Geral do Pessoal da Aeronáutica: Rio de Janeiro, Boletim do Comando da Aeronáutica - BCA n° 173, 24 set. 2020. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/acervo>. Acesso em: 14 abr. 2021.

BRASIL. Comando da Marinha. **Portaria n° 342**, de 17 de dezembro de 2007. Aprova o Plano de Carreira de Praças da Marinha, alterado pela Portaria n° 149/MB, de 24 mai. 2019: Rio de Janeiro, Boletim do Pessoal Militar da Marinha - Tomo I - Administrativo, 12/2008 e n. 5/2019, t. 1, 31 mai. 2019. Disponível em: <http://www.dgpm.mb/>. Acesso em: 17 mai. 2021.

BRASIL. Comando da Marinha: **Estrutura Organizacional da Marinha do Brasil**. Website. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/estrutura-organizacional>. Acesso em: 5 ago. 2021.

BRASIL. Constituição Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil** - CRFB. Brasília, DF. Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 3 jul. 2021.

BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha: **DEnsM-1005 - Manual de Liderança**: Classe Delta. Rio de Janeiro, 2020. 48 p. (Rev.2). Disponível em: http://www.densm.mb/drupal/sites/default/files/publicacoes/DENSM-1005%20MANUAL%20DE%20LIDERAN%C3%87a%20REV2%20DELTA%20_0.pdf. Acesso em: 12 jul. 2021.

BRASIL. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha. **Circular n° 6, da DPMM**, de 21 de junho de 2016. Instruções para o preenchimento experimental da Nova Sistemática de Avaliação de Oficiais - ModFAO-2: Rio de Janeiro, 2016.

BRASIL. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha. **Circular n° 1/2013, da DPMM**. Instruções sobre a Nova Sistemática de Avaliação de Oficiais - ModFAO: Rio de Janeiro, 2013.

BRASIL. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha. **Circular n° 3, da DPMM**, de 13 de março de 2017. Instruções para o preenchimento experimental da Nova Sistemática de Avaliação de Praças - ModEAD: Rio de Janeiro, 2017.

BRASIL. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha. **Circular n° 6, da DPMM**, de 10 de outubro de 2017. Alterações nas instruções para o preenchimento da Nova Sistemática de Avaliação de Praças - ModEAD, contidas na Circular n° 3/2017, da DPMM: Rio de Janeiro, 2017.

BRASIL. Diretoria-Geral de Pessoal Militar. **DGPM-313**. Normas para Avaliação de Militares, Organização, Funcionamento e Procedimentos da Comissão de Promoções de Praças, Aplicação da Quota Compulsória, Alteração de Dados Cadastrais e Cômputo e Registro de Tempos: 2. Rev. Rio de Janeiro, 2012, 31 ago. 2012. Disponível em: <http://www.dgpm.mb/documentos/secretaria/normas/normas.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2021.

BRASIL. Estado Maior da Armada. **EMA-137**. Dispõe sobre a Doutrina de Liderança da Marinha. Website: Rio de Janeiro, 2013, Rev. 1, Mod. 2. Disponível em: <http://ema.mb/publicacoes>. Acesso em: 7 jun. 2021.

DELGADO, Archimedes F. Competências do Líder Contemporâneo (Parte II): O Líder como Avaliador. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, v. 137, n. 01/03. 8 p. pp. 109-116. Disponível em: http://www.revistamaritima.com.br/sites/default/files/rmb-1-2017_web.pdf. Acesso em: 29 jun. 2021.

DELGADO, Archimedes F. **Competências do Líder Contemporâneo**. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, v. 136, n. 10/12. 10 p. pp. 124-133. out./dez. 2016. Disponível em: http://www.revistamaritima.com.br/sites/default/files/rmb_4-2016_web.pdf. Acesso em: 29 jun. 2021.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Tradução o Ivo Korytowski. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. 127 p. (epub). Tradução de: What Makes a Leader: Why Emotional Intelligence Matters. Disponível em: <https://toaz.info/doc-viewer>. Acesso em: 3 jun. 2021.

MARINHA. **Diretoria de Administração da Marinha**: Anuário Estatístico da Marinha - ANEMAR. 47 ed. Rio de Janeiro: Diretoria de Administração da Marinha, v. 1, f. 21-61, 2019. 340 p. Disponível em: <http://anemar.dadm.mb/>. Acesso em: 11 ago. 2021.

SANTOS, Lúcio Agostinho Barreiros dos. **Desenvolvimento de Elites Militares: Visão estratégica, tomada de decisão e gestão da mudança**. *Revista Militar*, Lisboa, n. 2573/2574. 51p, Jun/Jul 2016. (pp. 685 - 732). Disponível em: <https://www.revistamilitar.pt/artigopdf/1140>. Acesso em: 16 mai. 2021.

APÊNDICE 1

Gráfico 1 - Dados Estatísticos de Avaliações do CPA

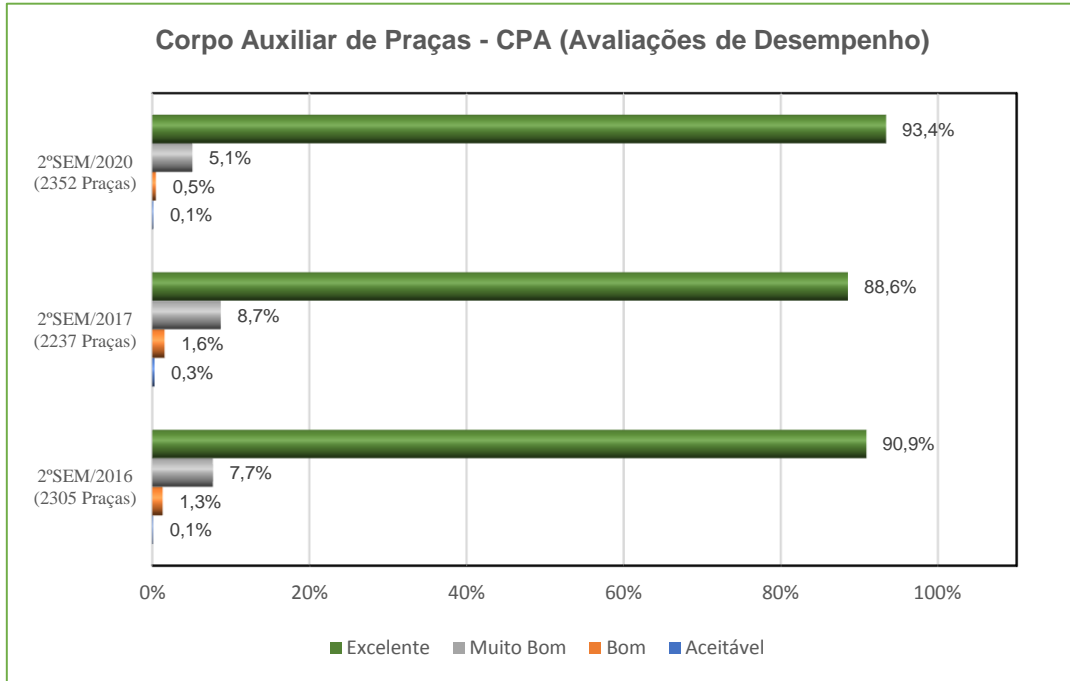
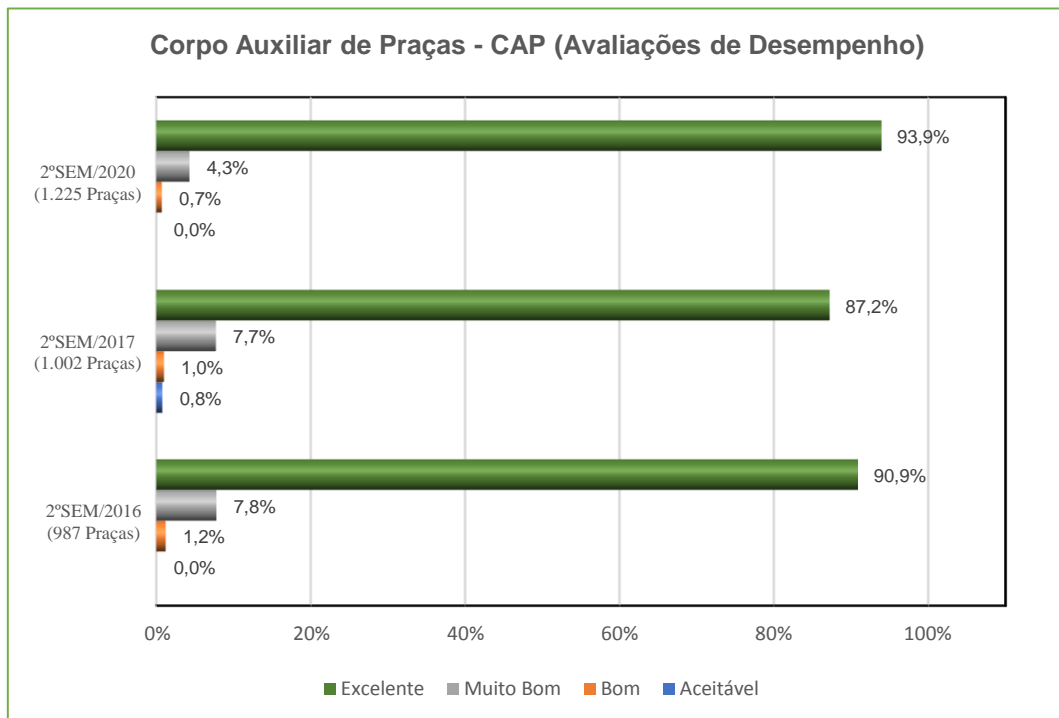


Gráfico 2 - Dados Estatísticos de Avaliações do CAP



APÊNDICE 2

Tabela 1 – Aspectos Comportamentais e Gerenciais da Liderança

Aspectos Comportamentais e Gerenciais (Níveis de Percepção dos Liderados)										
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	
	Acessibilidade	Relacionamento Interpessoal	Interação Funcional	Problemas Particulares (Tato)	Problemas Profissionais (Tato)	Sensatez e Coerência	Clima Organizacional (Foco)	Novas Ideias e Sugestões	Criatividade e Inovação	
Deficiente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Aceitável	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Satisfatório	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%
Muito Bom	0,0%	16,7%	16,7%	41,7%	33,3%	41,7%	8,3%	25,0%	25,0%	22,5%
Excelente	100,0%	83,3%	83,3%	58,3%	58,3%	58,3%	91,7%	75,0%	75,0%	75,8%

APÊNDICE 3

Tabela 2 – Atributos da Liderança

Atributos da Liderança (Níveis de Percepção dos Liderados)															
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º	13º	14º	15º
	Qualificação Técnica	Capacidade de Observação	Espírito de Equipe e Empatia	Feedback e Orientações	Senso de Justiça	Crescimento Pessoal	Aprimoramento Profissional	Motivação à Equipe	Segurança nas Decisões	Foco nos Objetivos	Realismo (Expectativas)	Otimismo (Metas e Desafios)	“Facilitador” de Objetivos	Capacidade de Liderança	Promoção de Sinergia
Deficiente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Aceitável	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Satisfatório	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	8,3%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%
Muito Bom	33,3%	33,3%	0,0%	50,0%	58,3%	0,0%	33,3%	33,3%	41,7%	33,3%	41,7%	41,7%	50,0%	33,3%	41,7%
Excelente	66,7%	66,7%	100%	25,0%	33,3%	100%	66,7%	50,0%	58,3%	66,7%	50,0%	58,3%	41,7%	66,7%	58,3%

APÊNDICE 4

Tabela 3 – Reflexos da Liderança no Desempenho Funcional da Equipe

Reflexos da Liderança no Desempenho da Equipe (Níveis de Percepção dos Liderados)												
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°
	Valores Institucionais	Consciência Funcional	Reconhecimento	Afinidade Social	Acceptação da Liderança	Adaptação à Liderança	Satisfação Pessoal	Motivação Funcional	Sinergia da Equipe	Ambiente e Produtividade	Realização Profissional	Eficiência da Liderança
Deficiente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Aceitável	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Satisfatório	8,3%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%
Muito Bom	33,3%	33,3%	41,7%	58,3%	58,3%	25,0%	33,3%	41,7%	16,7%	8,3%	25,0%	16,7%
Excelente	58,3%	66,7%	58,3%	33,3%	41,7%	75,0%	66,7%	58,3%	83,3%	91,7%	66,7%	83,3%

APÊNDICE 5 (QUESTIONÁRIO – MODELO)

Pesquisa sobre Liderança, Clima Organizacional e Desempenho Funcional

O presente levantamento de dados e informações consiste num “*Feedback* sobre Liderança, Clima Organizacional e Desempenho Funcional” a ser fornecido pelos componentes de uma Equipe de militares constituída por doze Praças que desempenham atividades de assessoramento em processos administrativos relacionados ao gerenciamento de carreira de Praças da Instituição.

O propósito é fornecer subsídios para análise e fundamentação de Trabalho de Conclusão do Curso (TCC), como requisito para conclusão de Curso Superior (C-SUP), ministrado na EGN. Nesses termos, às Praças voluntárias a participar da presente pesquisa, cabe ressaltar, conforme prévia preleção, a necessidade de sentirem-se com a necessária liberdade para expressar opiniões sinceras acerca dos temas abordados.

Dessa maneira, as respostas a cada quesito abaixo devem estar estrita sintonia com as concepções e percepções individuais, de modo isento, sem quaisquer apreensões, visto que, ainda que desenvolvida em ambiente militar, trata-se de uma pesquisa de cunho meramente acadêmico com o objetivo de colher subsídios coerentes com a realidade do ambiente de trabalho e as condições inerentes ao exercício das atribuições funcionais.

Ademais, cabem mencionar que NÃO há necessidade de se identificar, pois o objetivo é analisar fatos e, não necessariamente, as origens das informações a serem analisadas, exclusivamente, para fins acadêmicos. Sendo assim, por razões óbvias, será mantido absoluto sigilo acerca de participantes, OM e/ou fatos abordados no presente levantamento.

Desse modo, solicita-se atribuir, a cada pergunta, respostas objetivas, em conformidade com as opções disponíveis e os critérios formulados para aferição do desempenho gerencial e do perfil de liderança, bem como de condições de trabalho e desempenho funcional das supracitadas Praças, dentre outros aspectos, no que concerne tanto ao Oficial Encarregado quanto aos membros da Equipe, individual e coletivamente.

Por fim, o presente roteiro, ao ser elaborado, priorizou ser o mais abrangente possível, com a finalidade de levantar subsídios adequados à referida pesquisa acadêmica e de, ao responder aos questionamentos, levar os participantes a uma reflexão geral acerca do real significado que tem a equipe de trabalho para cada um dos seus membros.

ROL DE QUESITOS

1. O Nível de “Acessibilidade” ao seu Encarregado é:

- () Excelente
- () Muito Bom
- () Bom
- () Aceitável
- () Deficiente

2. O Nível de “interação” com o Encarregado é:

- Excelente
- Muito Bom
- Bom
- Aceitável
- Deficiente

3. Em termos de “clareza na explicação” das atividades de rotina, o Encarregado é:

- Muito claro
- Moderadamente claro
- Pouco claro
- Impreciso

4. Na “apresentação de objetivos e razões de mudanças nos planos”, o Encarregado é:

- Muito Eficiente
- Moderadamente Eficiente
- Pouco Eficiente
- Ineficiente

5. Em termos de “Realismo” acerca das “expectativas de resultados” do grupo, o Encarregado é:

- Muito realista
- Moderadamente realista
- Pouco realista
- Nada realista

6. Quão “Otimista” é o Encarregado diante de “metas desafiadoras”, que necessitam coesão e sinergia por parte da Equipe?

- Muito Otimista
- Moderadamente Otimista
- Pouco Otimista
- Pessimista

7. Em termos de “motivação” para o alcance dos objetivos organizacionais, o Encarregado é:

- Muito Motivador
- Moderadamente Motivador
- Pouco Motivador
- É Desmotivador

8. Em sua forma de conduzir a Equipe, o Encarregado é:

- Muito sensato e coerente
- Moderadamente sensato e coerente
- Pouco sensato e coerente
- Insensato e incoerente

9. Em termos de “interação e relacionamento interpessoais”, o Encarregado mostra-se:

- Muito coerente e positivo
- Coerente e positivo
- Pouco coerente e positivo
- Incoerente e negativo

10. Rotineiramente, em termos de “segurança na tomada de decisões”, o Encarregado é:

- Muito seguro
- Moderadamente seguro
- Pouco seguro
- Inseguro

11. Quão “justo” é o Encarregado na “apreciação de méritos” dos membros da Equipe?

- Muito justo
- Moderadamente justo
- Pouco justo
- Injusto

12. Quão “observador” é o Encarregado em relação ao comportamento social, à atitude profissional e ao desempenho funcional dos membros da Equipe?

- Muito observador
- Moderadamente observador
- Pouco observador
- Desatento / Indiferente

13. Em termos de “capacidade de promover sinergia” entre os membros da Equipe, o Encarregado é:

- Muito Eficaz
- Moderadamente Eficaz
- Pouco Eficaz
- Ineficaz

14. Com qual frequência o Encarregado lhe fornece “feedback positivo”, em termos de reconhecimento, e, quando necessário, orientações para “correção de atitude e/ou comportamento”, visando melhoria de desempenho da Equipe e aprimoramento profissional dos seus membros?

- Frequentemente
- Com Moderada frequência

- Raramente
- Não há “feedback” ou Orientações

15. Em termos de “Sensatez e Coerência” no exercício da Liderança, o Encarregado mostra-se:

- Muito Sensato e Coerente
- Moderadamente Sensato e Coerente
- Pouco Sensato e Coerente
- Nada Sensato e Coerente

16. Quão bem o Encarregado lida com os “problemas profissionais” dos membros da Equipe?

- Muito a contento
- A contento
- Deixa a desejar
- Muito mal

17. Quão bem o Encarregado lida com “problemas particulares” dos membros da Equipe?

- Muito bem
- Razoavelmente Bem
- Não Lida Muito Bem
- Lida Extremamente mal

18. Quão comprometido com a Equipe é o Encarregado ao lidar com “questões externas” que tendem a afetar o trabalho da Equipe, no sentido de, dentro dos preceitos legais e normativos, preservá-la, para manutenção do foco no alcance dos objetivos a cargo do setor?

- Muito Comprometido
- Razoavelmente Comprometido
- Pouco Comprometido
- Abaixo das Expectativas (Descomprometido)

19. Quão comprometido é o Encarregado em manter um bom ambiente de trabalho?

- Extremamente comprometido
- Muito comprometido
- Moderadamente comprometido
- Pouco ou Nada comprometido

20. Em termos de “Clima Organizacional”, seu ambiente de trabalho é:

- Excelente, Saudável e/ou Produtivo
- Muito Bom, Saudável e/ou Produtivo
- Bom e/ou Produtivo
- Aceitável e Razoavelmente Saudável e/ou Produtivo
- Ruim, “Pesado” e/ou Improdutivo

21. Qual o nível de “relacionamento interpessoal, espírito de equipe, empatia e harmonia” você percebe haver entre os membros da equipe, no ambiente de trabalho?

- Excelente
- Muito Bom
- Bom
- Aceitável
- Deficiente

22. Fora do ambiente de trabalho, qual o nível de afinidade entre os componentes da Equipe, em termos de predisposição dos seus membros em participação de eventos sociais, voluntariamente?

- Excelente
- Muito Bom
- Bom
- Aceitável
- Deficiente

23. Em termos de “consciência sobre a importância das suas atribuições” para o alcance dos objetivos organizacionais”, você se considera:

- Extremamente consciente da importância
- Moderadamente consciente da importância
- Pouca ou nenhuma consciência acerca da importância do meu
- Não tenho a exata dimensão acerca de tal relevância

24. Em termos de “reconhecimento do seu valor profissional”, pelo Encarregado, você considera:

- Extremamente reconhecido
- Moderadamente reconhecido
- Pouco reconhecido
- Não reconhecido, devidamente

25. Qual seu nível de “Satisfação Funcional”, como membro da Equipe?

- Extremamente satisfeito
- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito (se pudesse, pediria transferência da Equipe)
- Parcialmente insatisfeito (se pudesse, pediria transferência da Equipe)
- Absolutamente Insatisfeito (se pudesse, pediria transferência da Equipe, imediatamente)

26. Quanto à “Realização Profissional” com sua carreira na MB, você se sente:

- Extremamente Realizado
- Muito Realizado
- Realizado
- Pouco ou Nada Realizado (Insatisfeito)

27. Em relação a sua “motivação funcional” e à da Equipe como um todos, você considera que a atitude do “Encarregado” é:

- Extremamente motivadora
- Muito motivadora
- Motivadora
- Um pouco desmotivadora
- Muito desmotivadora

28. Em termos de “Receptividade à Sugestões e Novas Ideias” apresentadas pela Equipe, o Encarregado é:

- Extremamente Receptivo
- Muito Receptivo
- Moderadamente Receptivo
- Pouco ou Nada Receptivo

29. Em termos de iniciativa própria para “incentivar a criatividade e promover inovação” nos processos administrativos, o Encarregado é:

- Extremamente Propenso e/ou Proativo
- Muito Propenso e/ou Proativo
- Moderadamente Propenso e/ou Proativo
- Pouco ou Nada Propenso e/ou Proativo

30. Em termos de “interação no trabalho em Equipe”, o Encarregado é:

- Extremamente empenhado e integrado
- Muito empenhado e integrado
- Moderadamente empenhado e integrado
- Não se empenha e/ou não interage muito bem

31. Em termos de “Comunicação e Relacionamento Interpessoal”, o Encarregado demonstra:

- Muita desenvoltura
- Moderada desenvoltura
- Pouca ou Nenhuma desenvoltura

32. Em termos de “Aceitação por parte da Equipe”, o Encarregado é:

- Extremamente Bem Quisto
- Muito Bem Quisto
- Bem Quisto
- É Tolerável
- Não é Bem Quisto

33. Quanto a incentivo e orientação em prol do “crescimento pessoal” dos membros da Equipe, o Encarregado é:

- Extremamente Comprometido em Incentivar
- Muito Comprometido em Incentivar

- () Moderadamente Comprometido em Incentivar
 () Indiferente ou Pouco Comprometido em Incentivar

34. Quanto ao seu “aprimoramento profissional”, o Encarregado é:

- () Extremamente empenhado
 () Muito empenhado
 () Moderadamente empenhado
 () Indiferente ou Pouco empenhado

35. Você considera a sua Equipe de trabalho como:

- () Um excelente grupo de amigos, comprometidos uns com os outros e com o sucesso das atividades profissionais, que, por essa razão, se superam no exercício das suas atribuições funcionais, não raro, alcançando resultados que superam expectativas iniciais
 () Um excelente grupo de profissionais tecnicamente qualificados que cooperam, de modos consciente e voluntário, em prol do alcance de objetivos organizacionais.
 () Basicamente, um grupo de pessoas que desempenham atividades profissionais

36. Em relação a sua Equipe de Trabalho, caso identifique entre as alternativas, assinale até cinco (5) aspectos ou atributos, que a definem ou caracterizam melhor:

<input type="checkbox"/> Caráter	<input type="checkbox"/> Atitude Profissional	<input type="checkbox"/> Realização Profissional
<input type="checkbox"/> Lealdade	<input type="checkbox"/> Responsabilidade	<input type="checkbox"/> Clima Organizacional
<input type="checkbox"/> Camaradagem	<input type="checkbox"/> Proatividade	<input type="checkbox"/> Capacidades de Interação e Sinergia
<input type="checkbox"/> Foco na Missão	<input type="checkbox"/> Zelo Profissional	<input type="checkbox"/> Comprometimento dos Membros
<input type="checkbox"/> Otimismo e Motivação	<input type="checkbox"/> Senso de Disciplina	<input type="checkbox"/> Capacidade de Superação
<input type="checkbox"/> Espírito de Equipe	<input type="checkbox"/> Conhecimento Profissional	<input type="checkbox"/> Nenhuma das Referidas Alternativas

37. E, tecnicamente, como você considera seu Encarregado, em termos de qualificação Funcional para conduzir a Equipe?

- () Extremamente qualificado
 () Muito qualificado
 () Moderadamente qualificado
 () Pouco qualificado
 () Inadequado para o Cargo

38. Você se sente à vontade ao desempenhar suas atribuições sob a liderança do seu Encarregado?

- () Extremamente à vontade
 () Muito à vontade
 () Moderadamente à vontade
 () Pouco à vontade
 () Absolutamente retraído

39. Em termos de tato no exercício da atribuição funcional de “ser um facilitador”, cotidianamente, para que a Equipe alcance os objetivos organizacionais a cargo o setor, você considera que o Encarregado possui:

- Extremo Tato
- Muito Tato
- Moderado Tato
- Pouco ou Nenhum Tato

40. Militarmente, em termos de “Capacidade para Liderar a Equipe”, o Encarregado demonstra:

- Extremo Pendor para Liderança
- Muito Pendor para Liderança
- Moderado Pendor para Liderança
- Pouco Pendor para Liderança
- Nenhum Pendor para Liderança

41. Qual o nível de eficácia você atribui ao estilo de liderança adotado por seu Encarregado, no sentido de promover a unidade entre os membros e o espírito de Equipe e de incentivar o alcance dos objetivos organizacionais e contribuir o aprimoramento profissional dos seus liderados?

- Extremamente Eficaz
- Muito Eficaz
- Moderadamente Eficaz
- Pouco Eficaz
- Ineficaz

42. Qual estilo de liderança você considera que o seu Encarregado exerce com a Equipe?

- Autocrática (Centralizadora)**, pois o apenas o Encarregado decide, sem participação do grupo, e define os parâmetros para o cumprimento das tarefas;
- Democrática (Participativa)**, pois o Encarregado decide após debater as ideias e atua como uma espécie de “treinador da equipe”, consultando os membros do grupo, encorajando a participação, aceitando sugestões, persuadindo em prol dos objetivos organizacionais e compartilhando as vitórias e derrotas com a Equipe;
- Liderança Situacional**, alternando, oportuna e flexivelmente, entre os estilos de liderança, na medida do necessário, considerando os níveis de maturidade profissional, de capacidade individual e de disposição dos componentes do grupo em assumir a responsabilidade de dirigir o próprio comportamento; e
- Não identifico semelhança** do estilo do Encarregado com nenhuma das referidas alternativas.

43. Em relação ao seu Encarregado, caso você identifique, dentre os aspectos ou atributos abaixo discriminados, assinale até cinco (5) alternativas que o definem ou caracterizam melhor:

<input type="checkbox"/>	Caráter	<input type="checkbox"/>	Otimismo e Motivação	<input type="checkbox"/>	Conhecimento Profissional
<input type="checkbox"/>	Lealdade	<input type="checkbox"/>	Foco na Missão	<input type="checkbox"/>	Capacidade de Liderança
<input type="checkbox"/>	Humildade	<input type="checkbox"/>	Coragem Moral	<input type="checkbox"/>	Capacidade de Promover Sinergia
<input type="checkbox"/>	Camaradagem	<input type="checkbox"/>	Senso de Justiça	<input type="checkbox"/>	Comprometimento com a Equipe
<input type="checkbox"/>	Descortino	<input type="checkbox"/>	Equilíbrio Emocional	<input type="checkbox"/>	Segurança na Condução da Equipe
<input type="checkbox"/>	Empatia	<input type="checkbox"/>	Atitude Profissional	<input type="checkbox"/>	Nenhuma das Referidas Alternativas

44. Apesar de, atualmente, nos encontrarmos em tempos de paz, desempenhando atividades de cunho administrativo, consideras que a metodologia de trabalho e o estilo de liderança adotados para com a Equipe, rotineiramente, mostra-se eficaz para, ressalvadas as peculiaridades do contexto, suscitar ou para realçar valores essenciais ao exercício da profissão militar?

- () Extremamente Eficaz
 () Muito Eficaz
 () Moderadamente Eficaz
 () Pouco Eficaz ou Ineficaz
 (Justifique em, até, 5 linhas):

45. Em termos de práticas de gestão de equipes militares, considere a máxima segundo a qual “é na paz que se constroem os laços para tempos de guerra”, à luz dos temas abordados. Na condição de militar, considerando-se a hipótese de declaração de um eventual “estado de guerra”, se pudesses escolher pessoas para “combater ombro a ombro”, sentir-se-ia à vontade para, sob a liderança do seu atual Encarregado, junto com seus companheiros de Equipe, depositar a vida nas mãos uns dos outros e defender os interesses nacionais?

- () Sim
 () Não
 (Justifique em, até, 5 linhas):