

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) Daniel Abreu da Silva Velho

O LÍDER E A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE PESSOAL NA MB

Rio de Janeiro

2022

CC (T) Daniel Abreu da Silva Velho

O LÍDER E A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE PESSOAL NA MB

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso Superior (C-Sup) 2022.

Orientador(a): CMG (Refº) Nilson da Silva Moreira

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2022

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela resiliência que me permitiu passar por vários obstáculos simultâneos no decorrer deste ano.

Ao CMG (Refº) Nilson da Silva Moreira, pelas orientações ao longo do ano e pela compreensão e atenção dispensadas a mim mesmo que por muitas vezes dentro de um exíguo prazo.

Aos meus chefes CMG Alexander Moreira dos Anjos e CF Fernando Cezar da Silva, respectivamente o Capitão dos Portos do Espírito Santo e seu Ajudante, agradeço sobremaneira pela compreensão e deferência com que me permitiram conduzir minhas atividades a bordo diante de tantos desafios paralelos. Assim como agradeço aos oficiais e praças do meu Departamento por terem me apoiado nos momentos em que precisei estar ausente.

A minha amada mãezinha e ao meu saudoso pai, agradeço pelo dom da vida e pela luta incessante pelo bem de seus filhos, o que me faz estar aqui hoje.

A minha maravilhosa esposa, Vivian, pela força que possui dentro de si sendo capaz de se manter ao meu lado, me apoiando e me aconselhando, mesmo passando por todas as dificuldades que a vida lhe impôs no decorrer deste ano. Meu amor, você é uma guerreira.

Por fim, ao meu presente de DEUS, minha filha. Você tem apenas 5 anos meu amor, e não faz ideia de como um simples sorriso teu é capaz de iluminar o meu mundo. A minha vida é muito melhor desde que você nasceu. Te amo!

RESUMO

Este estudo busca a discussão acerca do exercício da liderança e seu reflexo dentro da sistemática de avaliação de pessoal na Marinha do Brasil. Para isso, analisará os conceitos e definições de liderança, os estilos de liderança mais atuais, o conceito da Inteligência Emocional, o debate sobre a utilização da inteligência emocional pelo líder e seu reflexo sobre o desempenho e, conseqüentemente, sobre a avaliação desse desempenho dentro de sua organização. A pesquisa sobre essa relação pode atuar como um catalisador de mudança de atitudes, além de aprofundar o entendimento dos líderes sobre o rendimento no trabalho, motivação e bem-estar dos integrantes da força de trabalho. O estudo também gerou uma discussão sobre a instrumentalização da inteligência emocional nesse processo, a importância de inseri-la num sistema de avaliação da força de trabalho que vise prevenir desentendimentos e desgastes, e a premente necessidade de se envidarem esforços para conscientizar a todos no que diz respeito à adequação do *feedback*, particularmente em processos de avaliação de desempenho, até que a prática seja incutida em sua cultura organizacional e se mantenha satisfatoriamente frequente, com a finalidade de encurtar o possível distanciamento entre o líder e seus liderados mitigando, assim, a incidência de avaliações equivocadas.

Palavras-chave: Liderança. Inteligência Emocional. Sistemática. Avaliação de Pessoal da Marinha do Brasil.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 LIDERANÇA.....	7
2.1 A definição do fenômeno da liderança.....	9
2.2 A diversidade das teorias sobre liderança.....	10
2.2.1 Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard.....	13
2.3 O Líder e o chefe.....	14
2.4 Conclusão parcial.....	16
3 O RELACIONAMENTO ENTRE O LÍDER E O LIDERADO.....	16
3.1 Janela de Johari.....	17
3.2 Inteligência emocional.....	18
3.3 Gestão Emocional.....	21
3.4 Conclusão Parcial.....	22
4 A AVALIAÇÃO DE PESSOAL NA MB.....	23
4.1 Parâmetros das Avaliações de Pessoal.....	25
4.2 Resultados e Discussão.....	27
5 CONCLUSÃO.....	29
Anexo A.....	32
REFERÊNCIAS.....	35

1 INTRODUÇÃO

Líderes que exercem suas funções norteados pelos valores psicossociais se mostram como vetores essenciais na sedimentação da mentalidade de dedicação pessoal em favor de objetivos coletivos, organizacionais. Esse processo de liderança possui dois grandes pontos centrais que são os alicerces de uma relação saudável e profícua em uma organização, quais sejam, a ética e o respeito aos valores. Essa é uma forma de se administrar um força de trabalho que pode significar a diferença entre uma organização de sucesso e outras nem tão bem-sucedidas. Se valer de um estilo de liderança focado em valores é uma excelente forma de estabelecer vínculos perenes entre líderes e seguidores. Essa ligação pode ser capaz de resolver questões relacionadas à cooperação e confiança, que são necessárias para agir em situações complexas e inesperadas (MIGUELES; ZANINI, 2009).

Nesse sentido, abrir um parêntese para a discussão sobre a sistemática de avaliação de pessoal na Marinha do Brasil faz-se pertinente. A gestão de um órgão importante como a Marinha do Brasil deve ocorrer cuidadosamente. O papel do líder faz toda diferença, com certeza, mas as conjunturas psicossociais e circunstâncias em que seus liderados se encontram devem sempre ser consideradas e avaliadas para que as tarefas se cumpram com perfeição e os objetivos em geral sejam devidamente alcançados.

Tendo a avaliação de pessoal como essencial para o desenvolvimento gerencial, a inteligência emocional atrela-se às relações entre líder e liderados. A inteligência operacional ou acadêmica não fornece preparo suficiente para o exercício da liderança, pois um grau de inteligência ou de instrução elevado não garante por si só que todos os aspectos exigidos ao lidar com desafios sejam abarcados adequadamente por quem lidera, uma vez que o ambiente acadêmico busca o desenvolvimento de competências acadêmicas e, assim, acaba por deixar em segundo plano os fatores que elevem a inteligência emocional, essencial para qualquer sucesso organizacional (GOLEMAN, 2012)

Essa conclusão despertou a curiosidade dos editores de Harvard Business Review, que, em 1998, publicaram um artigo próprio sobre essa pauta da inteligência emocional. Em relação à Inteligência Emocional, Brasil (2011) comunga das ideias de Goleman (2012), entendendo que é importante enfatizar a necessidade da existência de líderes, gestores em diversos níveis dentro de uma estrutura organizacional, que sejam atentos quanto à sua condição, e à evolução contínua dessa condição, que diz respeito à inteligência emocional,

pois isso resultará em um estabelecimento de bons relacionamentos de liderança para com os subordinados. Além disso, segundo o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro, a liderança militar é um processo de influência na relação entre um líder militar e seus subordinados, pois significa a formação de vínculos relevantes entre os indivíduos, em benefício aos objetivos da organização militar em um contexto particular (BRASIL, 2011).

A relevância do assunto sobre liderança e das boas práticas e habilidades que o líder deve possuir para exercê-la com excelência se revela pela busca da melhoria comportamental e profissional de toda a equipe de trabalho para a consecução de suas tarefas em prol da organização em que servem. Sendo assim, o objetivo desta monografia é deduzir a importância do acompanhamento constante do líder aos seus liderados visando a possibilitar um processo de avaliação mais correto e justo que culmine, semestralmente, com a atribuição do grau que verdadeiramente condiga com a realidade, evitando prejuízos injustificáveis às carreiras dos avaliados e, por óbvio, um conseqüente descontentamento geral e baixa produtividade e/ou baixa qualidade na produção.

Para isso, além da primordial pesquisa bibliográfica, buscando fontes de notório conhecimento sobre o assunto, a fins investigativos, optou-se pela realização de um questionário dentro da Capitania dos Portos do Espírito Santo (CPES) com foco nos principais estilos de liderança reconhecidos hoje em dia. Para tal, elaborou-se um questionário em plataforma digital, o qual se apresenta detalhado no Anexo A, e enviado a 25 oficiais, de ambos os sexos e várias patentes, de Primeiro-tenente a Capitão de Mar e Guerra, no intuito de abranger várias mentalidades, dos quais 21 contribuíram anonimamente com as respostas. A fim de manter o foco e assertividade da investigação, esse questionário foi constituído de uma introdução que explicava o conceito de cada estilo de liderança, com o objetivo de nivelar conhecimento do público-alvo para balizamento das respostas e, na sequência, 5 perguntas objetivas, as quais geraram os gráficos analíticos também constantes do referido Anexo.

2 LIDERANÇA

A liderança é um tema recorrente no cotidiano das pessoas há séculos, seja na prática, em relações profissionais hierarquizadas, como as militares por exemplo, ou na teoria, sendo objeto de estudo por parte de vários intelectuais e pesquisadores. Hoje em dia,

no mundo em que vivemos, chamado por estudiosos de VUCA, sigla em inglês para *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*, em que existem variados entes organizacionais e variados grupos de pessoas a se liderar, fica claro que o tema ainda se faz pertinente, em particular, durante o período de transição entre a comunidade industrial e a sociedade do conhecimento, em que o desenvolvimento de líderes está alinhado aos valores e às características organizacionais as quais são prevalentes para o crescimento de toda a organização (PEDRUZZI JÚNIOR *et al.*, 2016).

Se a obtenção de informações, com foco em ampliar conhecimentos em diversos espectros, é de grande interesse devido ao valor que estar sempre bem informado possui no mundo atual, a inovação é um produto do bom uso dessa informação. A figura 1 ilustra a mudança, graças à inovação, do sistema de produção industrial, basicamente mecânico e braçal, para um sistema de produção baseado no uso profundo do conhecimento, e, por consequência, ocorre a mudança na forma como se dão relações interpessoais no ambiente de trabalho, tornando-se cada vez mais aproximadas e amistosas e buscando sempre atingir um bem comum (MIGUELES; ZANINI, 2009, p. 15).

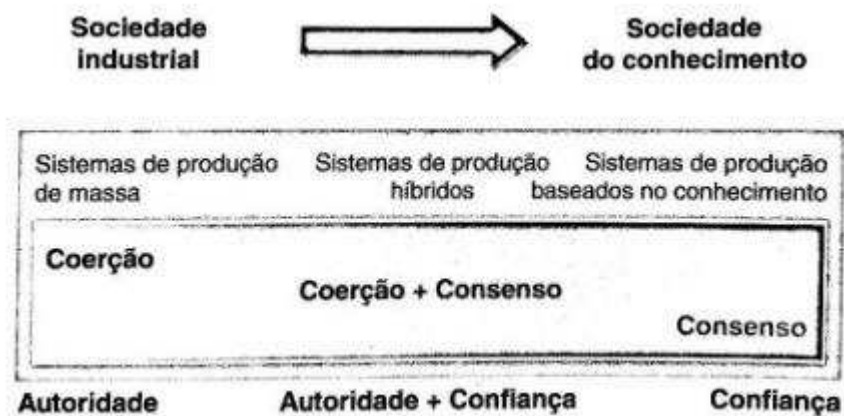


FIGURA 1 – A Transformação da Natureza das Relações de Trabalho conforme o Sistema de Produção.

Fonte: (MIGUELES; ZANINI, 2009, p. 16).

Nesse contexto de mudança e inovação, o fenômeno da liderança surge como o ponto de inflexão dos modelos organizacionais do passado para os modelos atuais. Relações de trabalho rigidamente verticais e hierarquizadas, estruturadas basicamente em distribuição de tarefas e a obrigatoriedade quase irracional de cumpri-las, começa a dar lugar a relações interpessoais mais aproximadas entre o líder e seus liderados, baseadas em valores, e que

geram um sentimento de pertencimento ao grupo, que passa a entender o sentido do seu trabalho e, com isso, passa a incorporar os interesses da organização (MIGUELES; ZANINI, 2009).

2.1 A definição do fenômeno da liderança

Segundo Cavalcanti (2009), talvez seja mais fácil identificar as pessoas que possuem características de um líder do que propriamente definir o que é liderança. A ideia mais básica que se tinha sobre isso era que a liderança seria referente à habilidade que uma pessoa tem de influenciar o próximo. Com o passar do tempo, essa ideia simplista evoluiu e passou-se a considerar fatores psicossociais, culturais e conjunturais que envolviam as pessoas dessa relação (CAVALCANTI e outros, 2009).

A Marinha do Brasil, por exemplo, descreve a liderança como sendo o processo de influenciar pessoas para que cumpram de forma voluntariosa as suas tarefas dentro de uma missão (BRASIL, 2013, p. 1-2). Zanini propõe

[...] descrever a liderança como uma forma de poder a qual desenvolve não só os interesses de uma pessoa, o líder, mas também os interesses pessoais do grupo, com condições consideradas igualmente benéficas. Esta é a forma que o poder surge do caos, através da confiança entre líderes e seguidores, não pela organização formal. Portanto, uma pessoa apenas se torna um líder aos seus de quem conduziu. O principal papel de um líder é redesenhar e criar uma descrição do trabalho no grupo (ZANINI, 2009 *apud* ZANINI; MIGUELES, 2009, p. 70).

De qualquer forma, podemos, com a finalidade de evitar uma abrangência muito dispersa, nos ater aos principais estilos de liderança reconhecidos hoje em dia, quais sejam, lideranças autocrática, liberal, democrática e situacional.

Quanto às três primeiras, autocrática, liberal e democrática, a própria nomenclatura já nos sugere qual o tipo de interação existe entre o líder e seus liderados. Enquanto a primeira prima pelo autoritarismo, onde o líder dá todas as “cartas do jogo”, sem espaço para questionamentos ou sugestões, a segunda já transcorre de forma um pouco mais descentralizada, onde o líder já não entra em muitos detalhes sobre como cumprir uma tarefa e os liderados agem por conta própria para atingirem os objetivos traçados. Já a terceira, por sua vez, contempla a participação de todos, líder e liderados, de forma mais aproximada, com debates constantes sobre como executar as tarefas da melhor maneira possível.

Além delas, como dito, há a liderança situacional, a qual se apresenta um pouco mais complexa e com certas nuances bem interessantes. Na liderança situacional, segundo estudos desenvolvidos por Hersey & Blanchard, em 1969, há quatro níveis de desenvolvimento do liderado, que expressam sua capacidade *versus* sua dedicação, e isso exige diferentes estilos de liderança a serem aplicados pelo líder em função da maturidade demonstrada pelo liderado.

Para subordinados dedicados mas ainda incapazes, deve-se focar em desenvolver seus potenciais. Já para subordinados com alguma capacidade profissional mas que não se dedicam como deveriam, deve-se focar em manter o desenvolvimento de seus pontos fortes e estimular sua dedicação ao trabalho. Outrossim, para subordinados com capacidades de intermediárias, ou acima, mas com dedicação volúvel, deve-se focar em aprimorar a dedicação e fortalecer a autoconfiança deles. Por fim, para subordinados plenamente dedicados e competentes, deve-se agir de forma descentralizada de forma a permitir que eles assumam responsabilidades e cumpram, independentemente, as suas obrigações com a excelência que se espera.

2.2 A diversidade das teorias sobre liderança

Não há um marco inicial que possamos determinar quando o fenômeno da liderança passou a ser objeto de estudo, mas foi ao longo do século passado que as teorias se desenvolveram.

De uma forma mais objetiva, podemos resumir que, no início, houve a teoria de que o líder já nasceria talhado para exercer a liderança, com qualidades ou características inatas que o qualificassem para o desempenho da liderança, essa teoria foi chamada de “teoria dos traços”. Basicamente, essa teoria rotularia as pessoas como líderes a depender de seus traços de personalidade, os quais seriam capazes de influenciar outras pessoas a se dedicarem voluntariamente pelo atingimento das metas por ele estipuladas (VIEIRA, 2009 apud MIGUELES; ZANINI, 2009).

Embora esses fatores inatos pudessem estar relacionados com o êxito de uma pessoa no exercício da liderança, eles não seriam o suficiente para garantir efetivamente esse êxito sem que houvesse a concorrência de outros fatores externos (CAVALCANTI et al., 2009).

Por óbvio, ao longo do tempo, incongruências surgiram a respeito de “características pessoais *versus* resultados obtidos” e, com isso, surgiram teorias que

remetiam ao comportamento das pessoas em suas relações interpessoais chamadas de “teorias comportamentais”.

Dentro das teorias comportamentais, cabe, adequadamente a este trabalho, lançarmos um olhar sobre as “Teorias dos estilos de liderança”.

De acordo com Robbins e Coulter (1998), Kurt Lewin, um psicólogo alemão do século 19, foi um dos pioneiros no estudo do fenômeno da liderança. Ele delineou três estilos básicos, quais sejam: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire* – “deixe fazer” – em tradução livre do francês.

O estilo autocrático de liderança é caracterizado pela determinação de todas as ações de um grupo ou equipe em uma tarefa. O líder autocrático é o único a tomar as decisões. Ele determina o que precisa ser feito, as tarefas, como deve ser feito, os métodos e quando será feito, cabendo aos liderados apenas cumprirem as decisões. Em um estilo democrático, um líder promove e incentiva a participação de todos nos processos de tomada de decisão, delega autoridade e usa o *feedback* como meio de treinamento e fonte de informação sobre o andamento dos trabalhos que estão sendo desenvolvidos, fazendo com que todos se sintam responsáveis pelo resultado do trabalho em questão (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Por fim, no estilo *laissez-faire*, o líder praticamente não age como tal, ou seja, não interfere nas decisões, o que deixa a equipe completamente livre para discutir as tarefas que devem ser realizadas (ROBBINS; COULTER, 1998).

Mais pesquisas foram desenvolvidas para determinar qual desses estilos seria o mais eficaz, eficiente e efetivo. Em princípio, os resultados não conseguiram determinar, pois encontraram, em alguns casos, a liderança democrática apresentando níveis de desempenho melhores do que a autocrática. Em outros casos, no entanto, o desempenho foi parecido ou inferior. Quando lançaram mão dos medidores de motivação e satisfação, os resultados se apresentaram mais robustos. Nesses medidores, os subordinados demonstraram maior motivação e satisfação ao serem submetidos à liderança democrática em detrimento da autocrática (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Passado o tempo, Rensis Likert, um professor de sociologia e psicologia e diretor do Instituto de Pesquisas Sociais de Michigan, coordenando uma equipe de pesquisadores, desenvolveu estudos nomeando esses estilos de liderança de “orientados para o trabalho”, *job centered*, e “orientados para o empregado”, *employee centered*. Esses estilos representam “dois extremos de um contínuo, que vai desde a participação e o envolvimento

total do funcionário até o tipo no qual o funcionário deve seguir aquilo que lhe é indicado fazer, sem saber as razões ou o porquê” (CAVALCANTI et al., 2009, p. 42). Segundo Bergamini (1994), Likert propõe na sua teoria quatro graduações de interação organizacional, conhecidas como o “Contínuo de Likert”, analisadas a partir das seguintes variáveis: processo decisório, métodos de comunicação, relações interpessoais e o sistema de recompensa/punição. Essas graduações desenvolvem quatro programas de gestão, a saber:

— Programa 1 – Autoridade Coercitiva – estilo completamente autocrático e arbitrário. As decisões são colocadas a cargo de somente um integrante de uma força de trabalho e não há delegações. A conexão entre as partes é exclusivamente vertical, apenas de cima para baixo, e são bastante deficientes. As relações pessoais são limitadas e o sistema de recompensa/punição é basicamente punitivo;

— Programa 2 – Autoritário Benevolente – estilo ainda autocrático, porém menos rígido que o primeiro. Todas as decisões ainda a cargo de uma única pessoa, o líder, mas com certa delegação. Quanto à interação entre os integrantes, opiniões e *feedback* passam a ser possíveis. As relações pessoais começam a acontecer, porém, ainda muito incipientes. Quanto ao sistema de recompensa/punição, permanece basicamente punitivo;

— Programa 3 – Consultivo – tem um caráter mais participativo. As decisões advêm de assessoramentos e discussões com os subordinados. A estrutura começa a apresentar traços de horizontalidade, com maior abertura e confiança entre seus integrantes e o sistema de recompensa/punição passa a pender para a recompensa.

— Programa 4 – Participativo – um estilo democrático com processos desenvolvidos em grupo, inclusive o processo decisório. A interação é plena e a comunicação é totalmente generalizada. As relações interpessoais não só existem como são incentivadas, gerando naturalmente grupos de trabalho. Quanto ao sistema de recompensa/punição, as penalidades são usadas em último caso quando se esgotarem as alternativas.

Os estudos desenvolvidos por Likert e sua equipe de pesquisadores concluíram que o Programa 4 seria o mais interessante organizacionalmente. Sendo um estilo de liderança preocupado em incluir as pessoas nos processos de tomada de decisão e valorizar as relações interpessoais, ele é o mais viável para a organização porque é o método melhor aceito pelos subordinados (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Com o passar dos anos, após essa fase comportamentalista, surgiram as “teorias contingenciais”, que focavam em três objetos de análise que compunham o fenômeno da

liderança que eram: o líder, os liderados e as conjunturas envolvendo o exercício dessa liderança (CAVALCANTI e outros, 2009).

Essa última, é a teoria cujo espectro abrange a “Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard”, citada no tópico anterior, e que se mostra muito adequada dentro do nosso estudo.

2.2.1 Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard

Essa é uma teoria que prima pelo foco nos agentes liderados. Partindo dessa premissa, um líder só terá sucesso se demonstrar a capacidade de adotar um estilo de liderança adequado ao nível de capacidade profissional e/ou de maturidade do liderado. (CAVALCANTI *et al.*, 2009)

Segundo Hersey e Blanchard, não havia a possibilidade de se definir qual a melhor forma de se exercer a liderança, muito menos havia uma forma única. Tudo dependeria das circunstâncias em que os agentes, líder e liderados, estivessem inseridos. O líder deveria ser capaz de agir de diversas formas para poder aplicar o melhor, ou mais adequado, estilo de liderança a depender das conjunturas e dos níveis de maturidade profissional e mental dos seus liderados.

Líderes tenazes, mais flexíveis diante das diferentes situações que se apresentam, conseguem atingir a eficácia com mais frequência e, com isso, mostram-se mais bem-sucedidos em circunstâncias adversas. Líderes que não são providos dessa habilidade comportamental dificilmente lograrão êxito ou obterão resultados minimamente satisfatórios, a não ser em situações em que o seu próprio estilo de liderança já seja naturalmente o mais adequado. Os autores também enfatizam a importância de se diferenciar o tratamento dispensado aos subordinados de acordo com o nível em que esteja cada um deles e, também, de acordo com o que cada circunstância diferente que se apresente exigir. (HERSEY; BLANCHARD, 1977)

Como pode ser visto na figura 2, tal modelo é baseado na combinação dos vários níveis de maturidade de quem é liderado, representados no gráfico por: M1, M2, M3 e M4, com os estilos de liderança possíveis, representados no gráfico por: E1, E2, E3 e E4.

Analisando o gráfico da figura 2, temos que M1 representa os liderados que são absolutamente incapazes e sem preparo profissional mas, ao mesmo tempo, são dedicados no desempenho de suas funções. Por sua vez, o que M2 representa são os liderados com

capacidade bem básica e também se mostram pouco interessados no trabalho e não se dedicam como deveriam. Já o M3 vem representando os liderados que detêm a capacidade de executar as tarefas, mas são desinteressados, com ânimo muito volúvel. Por fim, o M4, que representa os liderados tanto capazes quanto motivados e comprometidos para fazer o que for necessário em prol de sua organização.

Para se adequar a cada nível de maturidade em que se encontra cada liderado, serão exercidos estilos de liderança correspondentes. O estilo representado no gráfico por E1 se refere a um estilo predominantemente autocrático, determinando as tarefas e o modo de executá-las, porém tenta-se desenvolver os potenciais do liderado, uma vez que ele demonstra dedicação nos seus afazeres. Já o estilo representado no gráfico por E2 se refere à a postura do líder no sentido de focar nas poucas habilidades do liderado a fim de fortalecê-las e, em paralelo, estimular o seu ânimo para melhorar seu nível de dedicação. O campo representado por E3, por sua vez, é referente a uma conduta adotada pelo líder que visa a estimular a autoconfiança em um liderado que já demonstra ter grande capacidade, mas peca por ter uma dedicação muito inconstante. Por fim, temos o campo E4, que representa basicamente o “estado da arte”. É a liderança exercida de maneira descentralizada, com plena confiança no liderado que, nesse nível, possui a competência, a motivação e a dedicação em altos padrões, de forma a permitir que esse liderado já atue de maneira independente, sem a necessidade de tutela, sabendo que ele cumprirá com suas obrigações com excelência (HERSEY; BLANCHARD, 1977).



FIGURA 2 - Estágios de Maturidade.

Fonte: (CAVALCANTI et al., 2009, p. 51).

2.3 O líder e o chefe

Segundo os elementos conceituais de liderança, constantes do EMA-137 (BRASIL, 2013), é possível explicar um paralelo entre chefia e liderança muito interessante e que vem a seguir:

O “chefe” exerce esse papel executando ações e tomando decisões, por força de uma autoridade que lhe é atribuída em razão do cargo ocupa ou função que exerça, dentro do seu nível de competência. No desempenho de suas funções, esses superiores hierárquicos, invariavelmente, atuam de duas maneiras diferentes dentro de suas atribuições funcionais. Atuam como “o chefe” e, também, como “o condutor de homens. Quanto à primeira maneira de agir perante seus subordinados, ela é revestida da autoridade funcional, advinda das obrigações relativas à sua função, a qual é associada à sua antiguidade. Já, quanto à segunda, há, inerentemente, a existência dos atributos pessoais necessários ao exercício da liderança, envolvendo a capacidade de influenciar os seus subordinados a agirem voluntariosamente. (BRASIL, 2013)

De fato, um Comandante deve possuir essas duas capacidades, a de chefiar e de liderar, de forma a melhor exercer seu Comando com o objetivo de conduzir de maneira eficiente, eficaz e efetiva a sua organização militar rumo ao cumprimento da missão que lhe fora atribuída (BRASIL, 2013)

Como o ato de comandar é um processo amplo e complexo, as distinções apresentadas, entre chefia e liderança, são usadas com o propósito de melhorar a compreensão de uma questão controversa, porque chefia e liderança não são fenômenos concorrentes e devem ser encarados como aliados, sendo que um pode complementar o outro a qualquer momento diante da percepção do Comandante do momento mais apropriado para o exercício de uma ou de outra (BRASIL, 2013).

Os melhores resultados obtidos no exercício da liderança advêm de um desenvolvimento gradual e bem sedimentado desse espírito nos agentes envolvidos nesse processo ao longo do tempo. Nesse contexto, a liderança deve ser entendida como um processo dinâmico e de aprendizado contínuo, desenvolvido durante toda a carreira, por meio de ensinamentos específicos a respeito do tema e, também, através da colocação em prática desses ensinamentos cotidianamente nas OM. Isso não só trará benefícios tangíveis para as organizações, mas também terá um impacto positivo para o sucesso profissional individual (BRASIL, 2013).

2.4 Conclusão parcial

Sobre liderança, muito se tem a abordar e discutir. Traçar um contexto e a evolução do termo, permeando as teorias e conceitos que se formaram durante todo esse processo, fez-se essencial para que possamos adquirir uma maior afinidade com o assunto o qual está sendo elevado em importância.

Ter noção e entendimento das nuances que este fenômeno traz consigo carrega é frisar por uma melhor estruturação de sua organização, empresa, grupo social, ciclo familiar, entre outros, de todas as áreas às quais esses aspectos mostram-se significativos. Na Marinha do Brasil, um órgão militar, a liderança possui papel primordial de estudo e aplicação, em observação aos estilos de liderança, a diferença entre chefe e líder, as nuances teóricas das lideranças e tudo o que essas questões podem implicar dentro do sistema gerencial da MB.

3 O RELACIONAMENTO ENTRE O LÍDER E O LIDERADO

Para a análise do líder avaliador, com o intuito de buscar o melhor resultado para a equipe liderada, pressupõe-se um líder participativo, que corrige os erros e incentiva seus liderados a melhorarem a cada dia. Na concepção de Peter Drucker, por exemplo, um líder deveria ser capaz de transformar os homens comuns para que fossem capazes de realizarem feitos extraordinários (DRUCKER, 1973).

Essa premissa de Peter Drucker expressa bem essa ideia. É o líder fazendo com que sua equipe progrida sempre, sem ser um mero observador do comportamento ou do desempenho dos seus liderados para, periodicamente, atribuir-lhes um grau de conceito.

Em que pese a teoria de Drucker, não devemos nos afastar do fator humano dessa relação líder x liderado, pois, cada ser é diferente do outro e responde de forma diferente a estímulos diferentes. Para Krause, as diferentes conjunturas existentes exigiriam a aplicação de diferentes estilos de liderança. Em alguns momentos poderia haver a necessidade de ser autocrático, em outros, talvez, o líder poderia ser democrático ou liberal (KRAUSE, 1975). Essa teoria coaduna muito bem com “Teoria da Liderança Situacional”, desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, explanada anteriormente.

Porém, esse é um fator que envolve diretamente a habilidade do líder de perceber como são seus liderados, as circunstâncias e como agir para obter o melhor resultado motivacional para vencer os percalços do dia a dia.

Um exemplo dessa habilidade é a capacidade de dar e receber feedback. Essa é a maneira mais inteligente para se obter as respostas necessárias para a resolução dos problemas e conflitos interpessoais, trazendo grandes benefícios para o desempenho de toda a equipe. A respeito disso, Silvino José Fritzen cita:

Dois psicólogos, Joseph Luft e Harry Ingham, elaboraram uma janela para elaborar o processo de dar e receber feedback. O modelo denominado Janela de Johari pode ser tomado como uma janela de comunicação através da qual alguém dá ou recebe informações sobre si mesmo e sobre os outros (FRITZEN, 2006, p. 7).

Para ajudar nesse processo de dar e receber feedback, sem deixá-lo se tornar meramente subjetivo, a Janela de Johari foi criada para que se pudesse efetivamente mapear as dificuldades de todos em suas relações humanas.

3.1 A Janela de Johari

A Janela de Johari, como podemos verificar em Fritzen (2006), é uma ferramenta que auxilia na análise do processo de interação das pessoas dentro de um grupo de trabalho. Nos permite perceber como são os nossos comportamentos em diversas situações e nos ajuda a enfrentarmos nossas dificuldades em nossos relacionamentos e, conseqüentemente, melhorarmos nossas posturas em prol de um melhor rendimento global.

Como sabemos, fazemos coisas voluntária ou involuntariamente. Podemos ter a absoluta ciência de como e porquê tomamos certas atitudes ou não. Isso quer dizer que temos em nós algumas características das quais damos conta, mas também temos outras que não percebemos claramente e que nos impelem a tomar atitudes que nem percebemos como boas ou ruins, simplesmente agimos. É aí que entra a Janela de Johari, uma ilustração do ato de dar e receber *feedback* de forma a identificarmos mais efetivamente quais aspectos do nosso comportamento precisam ser aprimorados (FRITZEN, 2006).

O “eu” que recebe o *feedback* poderá receber informações sobre seu comportamento e aspectos pessoais que são conhecidos por si mesmo ou desconhecidos. Quando conhecidos, o *feedback* demonstrará a ele de forma clara o que está certo ou errado para ser alvo de melhorias. Quando desconhecidos, o *feedback* fará com que ele tenha de fazer uma análise mais profunda a respeito do seu “eu” com a finalidade de admitir e

reconhecer como verdade aquilo que dizem sobre ele mas ele mesmo nem percebia (FRITZEN, 2006).

Analogamente, o “eu” que dá o *feedback* passa a expor informações sobre o que vê dos outros, apresentando comportamentos e aspectos pessoais que esses “outros”, ou seja, o grupo, podem identificar e reconhecer claramente sobre si mesmos ou não (FRITZEN, 2006).

Quanto mais verdadeiro e honesto forem os *feedbacks*, mais o quadrante “ARENA” aumentará, sendo preenchido por informações de grande relevância a respeito de todos e de conhecimento de todos, representando um alto nível de confiança mútua e gerando o melhor e mais produtivo ambiente de trabalho. Essa é considerada a “Janela Ideal” (FRITZEN, 2006).



FIGURA 3 - Janela de Johari

Fonte: (FRITZEN, 2006, p. 9)

3.2 Inteligência emocional

A inteligência emocional pode ser traduzida como a capacidade que uma pessoa tem de não se deixar levar pelas suas emoções e sentimentos, acabando por agir de maneira reativa e sem controlar seu ímpeto e seus instintos, e sem conseguir manter a calma para efetuar a melhor análise dos acontecimentos e da situação e em que está inserido.

Em relação à inteligência emocional, o Manual de Liderança da MB destaca que o indivíduo emocionalmente inteligente domina quatro aspectos primordiais para um comportamento adequado. Ele é capaz de reconhecer os próprios sentimentos e emoções; controlá-los; reconhece as aflições alheias por ser empático; e é extremamente habilidoso ao lidar com outros indivíduos.

O autoconhecimento se revela primordial para o domínio dos dois primeiros aspectos pois, ao se conhecer um indivíduo conseguirá identificar suas alterações e controlá-las diante de situações estressantes que tendem a tirá-lo de sua normalidade. O domínio dessa habilidade não necessariamente é inato e pode ser aprendido por meio de muito condicionamento e experiências que façam com que o indivíduo passe a se familiarizar com situações de estresse para conseguir se controlar diante de eventos reais (BRASIL, 2011).

A empatia e o tato, por sua vez, são essenciais para que o líder desempenhe seu papel de conduzir seus homens e não somente chefiá-los. Essas habilidades farão com que o líder perceba algo de errado que por ventura esteja acontecendo sem que seja de forma clara. Por meio da observação cuidadosa sobre os outros, característica dos empáticos, o líder identificará problemas escondidos e, se valendo de uma abordagem adequada ao lidar com seus liderados, ele poderá obter as informações necessárias para a restauração da normalidade (BRASIL, 2011).

Ainda sobre esse último aspecto, o de saber lidar com seus liderados, a inteligência emocional para gerir as pessoas integrantes de uma força de trabalho se mostra essencial e imprescindível para a instauração de um ambiente de trabalho saudável (BRASIL, 2011).

A forma como o comandante exerce sua liderança e aplica sua autoridade, combinado com a maneira que suas atitudes são compreendidas pelos seus liderados são fatores imprescindíveis para o surgimento da confiança mútua (BRASIL, 2011).

O conceito acima mencionado é exatamente o mesmo que Daniel Goleman apresentou em seu livro “Inteligência Emocional – uma teoria revolucionária que redefine o

que é ser inteligente”, que diz que a inteligência emocional, exemplificativamente, traz consigo uma capacidade criativa atrelada às suas motivações e à capacidade de superar os percalços, além da paciência para atingir os resultados esperados, mantendo um estado de espírito positivo sem que qualquer fator externo degrade sua capacidade de raciocínio (GOLEMAN, 2012).

Em 1990, Peter Salovey e John Mayer publicaram um artigo intitulado “Inteligência emocional: Pensamento, Mente e Personalidade”, e propuseram uma descrição detalhada da inteligência emocional, expandindo essas habilidades para cinco grandes domínios, os quais foram objeto de análise pelo próprio Daniel Goleman que, em seu livro já citado no parágrafo anterior, os expõe da seguinte maneira:

1. Conhecer seus próprios sentimentos. Ter consciência do sentimento quando ele acontece, é um sinal de inteligência emocional. Ter autoconhecimento é primordial para poder controlar suas emoções porque, quando a pessoa não tem a capacidade de reconhecer seus sentimentos quando eles acontecem, ele se coloca à mercê desses sentimentos. Com isso, agem sem o necessário controle de suas próprias vidas sendo pessoas inseguras (GOLEMAN, 2012).

2. Em tendo a consciência de suas emoções, o próximo passo é ter a habilidade de lidar com elas de maneira a evitar bloqueios, estado de choque ou reações infrutíferas. Pessoas que são fracas nessa habilidade estão constantemente lutando contra emoções desesperadamente, e acabam sendo pessoas que demoram a se recuperar de situações adversas (GOLEMAN, 2012)

3. Encorajar-se diante das adversidades é primordial para que se progrida em qualquer atividade. A capacidade de entender o momento com frieza e prosseguir com as ações necessárias para a consecução do objetivo sem se descontrolar e esmorecer, faz com que a pessoa tenha alto nível de produtividade (GOLEMAN, 2012).

4. Ser sensível para com as emoções e sentimentos alheios. A empatia é uma habilidade que é bastante desenvolvida em pessoas que possuem autoconhecimento. Como todas as pessoas possuem fraquezas, ao reconhecer as próprias fraquezas essas pessoas dotadas de autoconhecimento entendem mais claramente as fraquezas alheias e se compadecem. É uma habilidade normalmente bem desenvolvida em pessoas que desenvolvem atividades relacionadas a ajudar o próximo (GOLEMAN, 2012).

5. A arte de se comunicar com os outros adequadamente demonstra intrinsecamente a habilidade de lidar com os sentimentos alheios. Essa arte é essencial para que uma pessoa seja bem aceita, ouvida e obedecida de uma forma totalmente natural e sem desconfianças. Pessoas que dominam essa arte são pessoas que sabem se relacionar com os outros de maneira inteligente e profícua (GOLEMAN, 2012).

Assim, segundo Peter Salovey e John Mayer (apud GOLEMAN, 2012), a inteligência emocional, resumidamente, requer que a pessoa conheça suas próprias emoções e saiba lidar com elas, não se descontrole ou se deixe abater, mantendo-se motivada, reconheça os sentimentos alheios e, a partir daí, se posicione de forma empática e lide com as relações interpessoais de maneira harmoniosa e produtiva.

3.3 Gestão emocional

Pedro Mandelli e Antônio Loriggio, dois consultores renomados nas áreas de gestão de performance e comportamento organizacional, além de coautores do livro “Exercendo a Liderança: O papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional”, no intuito de possibilitar que as pessoas pudessem se conhecer melhor a respeito de seu próprio equilíbrio emocional, construíram juntos um sistema para facilitar a compreensão de um conceito extremamente abrangente como o equilíbrio emocional, conforme podemos observar no esquema da figura 4 abaixo.

A tabela mostra quatro variáveis a serem combinadas entre si, sendo duas na vertical e duas na horizontal, formando quadrantes. Nas duas variáveis da horizontal estão posicionadas as palavras-chave “eu faço” e “eu vejo”, as quais vão se relacionar com as variáveis da vertical, “comigo” e “com outros”, de forma a indicarem:

- 1 – O que se faz consigo mesmo, representando o autocontrole;
- 2 – O que se faz com outros, representando a capacidade de articulação;
- 3 – O que se vê de si mesmo, representando a autopercepção; e
- 4 – O que se vê nos outros, representando a empatia.

Como dito, da combinação dessas quatro palavras-chave resultam os quadrantes intitulados de: AUTOCONTROLE, que se refere à capacidade de exercer o controle sobre seus próprios atos; ARTICULAÇÃO, que é a maneira de se lidar com outras pessoas, é o tato; AUTOPERCEÇÃO, que é aquilo que se compreende de si mesmo; e EMPATIA, que nada mais

é do que se manter observador e desenvolvedor de entendimentos a respeito do próximo (MANDELLI; LORIGGIO, 2016, p. 146).

Em suma, esse sistema representativo tem a intenção de demonstrar que o equilíbrio emocional é alcançado quando se é capaz de dominar os quatro quadrantes ao mesmo tempo. Qualquer deficit em qualquer um dos quadrantes é o suficiente para gerar desbalanceamento que será o responsável por futuras falhas no momento de se exercer a liderança (MANDELLI; LORÍGIO, 2016, p. 147).

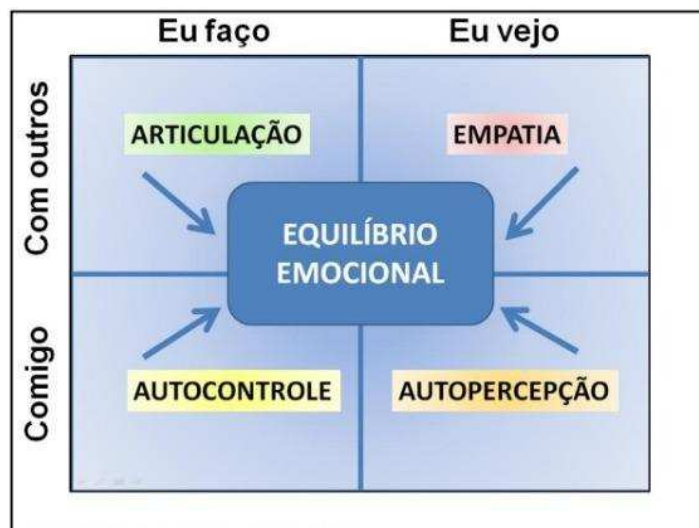


FIGURA 4 – Entendendo o Equilíbrio Emocional

Fonte: (GUIMARÃES, Fabrício. 2018. p. 60)

Com isso, a aplicação desse sistema conseguiria identificar os pontos fortes e fracos de cada pessoa nos seus relacionamentos interpessoais, gerando a possibilidade de se desenvolver e aperfeiçoar os fatores menos evoluídos e, assim, fazendo com que o equilíbrio emocional permaneça em constante evolução.

3.4 Conclusão parcial

Uma qualidade imprescindível para o bom exercício da liderança é, indubitavelmente, a inteligência emocional. Tê-la ou adquiri-la e, primordialmente, aprimorá-la é essencial para o desenrolar de boas e profícuas relações interpessoais. A liderança é isso, fundamentalmente uma relação entre as pessoas.

No que diz respeito à avaliação de pessoal na Marinha do Brasil, exercer a liderança com a devida inteligência emocional, e a aprimorar no decorrer do tempo, fará com que o líder eleve os padrões de seus liderados continuamente.

Para que isso ocorra, o líder tem que se fazer presente constantemente, por mais que se encontre assoberbado em suas próprias lidas diárias, pois, há que se estar junto ao grupo, efetivamente se relacionando com os integrantes desse grupo e, também, demonstrando o pertencimento para se exercer liderança.

Com essa postura participativa e observadora, que também será fator causador de uma evolução constante de sua própria inteligência emocional, é que os líderes avaliadores administrarão melhor a sua forma de agir com seus subordinados a fim de promover a coesão e o afinco de seu grupo e a evolução individual de cada integrante desse grupo em prol da melhor consecução de seus objetivos comuns.

4 A AVALIAÇÃO DE PESSOAL NA MB

Toda avaliação de performance dentro de qualquer organização de trabalho tem como foco o desenvolvimento, profissional e pessoal, de cada um de seus integrantes de forma a melhor atingirem as metas estipuladas por essa organização como um todo. A sistemática de avaliação de pessoal na Marinha do Brasil não foge à regra e existe para que se alcance o aprimoramento de todas as Organizações Militares de sua estrutura.

Ao colocar em prática essa sistemática, a Marinha do Brasil tem por objetivo atingir os mais elevados níveis de excelência em seus processos, aprimorando os indicadores necessários para isso.

Como podemos observar na Folha de Informações de Administração Naval¹, do Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (BRASIL, 2019), um desses indicadores diz respeito à orientação e à motivação do seu pessoal, que nada mais são, respectivamente, o direcionamento dos esforços dos seus subordinados para que eles sejam mais eficientes e deixá-los sempre motivados para que não esmoreçam e acabem por deixarem de atingir os

1 Folha de informação utilizada pela disciplina de ADMINISTRAÇÃO NAVAL com a finalidade de contribuir para a capacitação dos alunos do Curso de Formação de Oficiais (CFO), no CIAW, no que concerna a identificar a organização e a administração de uma Divisão, as atribuições de um Encarregado de Divisão, conhecer os aspectos básicos da estruturação da Carreira das Praças e do Sistema de Planejamento do Pessoal da Marinha do Brasil (MB), a fim de orientá-los no desempenho de seus futuros encargos como corresponsáveis pela carreira das Praças subordinadas, além de descrever o processo de avaliação das Praças na Marinha.

objetivos pré determinados.

Outro indicador se refere ao controle da seleção de pessoal, que basicamente significa selecionar o profissional certo para o desempenho de determinada função. Para que essa finalidade seja alcançada, a organização que deve selecionar o profissional se vale das avaliações anteriores para fundamentar suas decisões.

Por fim, mas não menos importante, está a identificação das necessidades de treinamento que consiste em mapear as áreas deficitárias quanto à performance e introduzir o programa de treinamento adequado para mitigar os pontos fracos e, conseqüentemente, ajudar as Organizações na melhor e mais eficiente consecução de seus objetivos.

Tudo isso tem origem na correta e justa avaliação de pessoal por parte do líder responsável por fazê-la e, para isso, percebe-se claramente a imperiosa necessidade de acompanhamento constante dos integrantes de sua equipe. Sem isso, o líder avaliador terá uma enorme tendência a incorrer nos erros clássicos de avaliação chamados de “efeito *halo*”, “erro constante” e “tendência central”.

No efeito halo há a tendência de generalização, ou seja, considerar um militar muito bom ou muito ruim a partir de uma primeira impressão, sem levar em consideração que o militar pode ser bom em alguns aspectos e ruim em outros.

No erro constante ocorre um exagero no julgamento do avaliador, que tende a achar que todos os integrantes de sua equipe são muito bons ou muito ruins, acabando por ser muito condescendente ou demasiadamente rigoroso.

Já na tendência central ocorre que o avaliador tende a classificar a todos como medianos, não porque os veja dessa forma e nem por rigor na avaliação mas, sim, para poder igualar a todos sem colocar ninguém em posição de destaque, negativo ou positivo, evitando os expoentes.

O processo de avaliação semestral na Marinha do Brasil culmina com a atribuição do grau ao militar avaliado em diversos parâmetros, mas é, como o próprio nome diz, um processo, que requer um desenvolvimento ao longo de seis meses para poder se encerrar de maneira justa, com a fatídica atribuição do grau que seja o mais adequado ao militar avaliado.

É ensejado em toda organização que o encarregado de algum setor, qualquer que seja, tenha conhecimento sobre as pessoas que trabalham com ele. É preciso ter um acompanhamento constante não só dos aspectos profissionais mas, também, dos aspectos

peçoais, morais e até circunstanciais para se entender profundamente como é o ânimo do seu subordinado para o trabalho, e isso leva tempo.

A avaliação dividida em semestres permite que haja o adequado tempo de convívio entre avaliador e avaliado para que, ao final, não haja distorções. Sendo divididos de 01 de janeiro a 30 de junho e de 01 de julho a 31 de dezembro, é intentado que os agentes envolvidos interajam o suficiente a ponto de se conhecerem além da mera observação da atividade profissional desempenhada. Para isso, inclusive, é estipulado um convívio mínimo de 03 meses entre as partes, uma vez que, pela peculiaridade da profissão militar, um ou outro pode ser movimentado por necessidade do serviço e acabar com o vínculo em um período de tempo muito curto, impedindo que uma avaliação consistente seja feita. Nesse caso, em que movimentações impedem o convívio mínimo, o avaliador deverá consultar os militares mais antigos a quem o militar a ser avaliado esteve eventualmente subordinado no referido período.

Contudo, não adianta se ter tempo de convívio sem que haja a efetiva interação entre as partes e, por óbvio, o agente que deve estimular essa interação é sempre o líder avaliador. Ele deve atentar-se para não se perder na papelada e acabar por dar mais atenção às suas fainas administrativas e deixar seus subordinados de lado.

4.1 Parâmetros das avaliações de pessoal

As avaliações de pessoal na Marinha do Brasil são baseadas em parâmetros pré estipulados pela Administração Naval a serem observados pelos avaliadores ao longo do período de convívio com seus subordinados. Atributos morais e profissionais são analisados e pontuados para que se alcance uma média final de desempenho.

Para ilustrar, vamos verificar as Escalas de Avaliação de Desempenho das Praças da Marinha do Brasil (MODEAD). De acordo com o Manual do Sistema de Avaliação (MODEAD-WEB, 2017), da Diretoria de Pessoal Militar da Marinha, essas Escalas são divididas em: Atributos Morais, Atributos Profissionais e Desempenho na Incumbência. Há, ainda, a divisão entre círculos hierárquicos para que os militares sejam mais exigidos à medida que vão se tornando mais antigos, conseqüentemente, mais experientes.

Para os Marinheiros (MN) há um total de dezesseis quesitos a serem avaliados e distribuídos pelos atributos anteriormente citados. O comportamento de cada militar dentro de cada quesito ensinará o grau atribuído a ele por ocasião do fechamento de cada

semestre. Dentro dos atributos morais, os quesitos que são objetos de avaliação são: Caráter; Lealdade; Coerência de Atitudes; Equilíbrio Emocional; e Espírito de Cooperação. Já, dentro dos atributos profissionais, os quesitos são: Apresentação Pessoal; Disciplina; Motivação; Higiene Física; e Interesse pela Carreira. Por fim, quanto ao desempenho na incumbência, os quesitos são: Adaptação ao Serviço; Iniciativa; Conhecimento Profissional; Atitude Militar; Prontidão e Zelo.

Como mencionado, à medida que o tempo passa, os militares são mais exigidos e, para os Cabos (CB), há mais três quesitos a serem avaliados além dos anteriores. São eles: Comportamento Social, Liderança Militar e Expressão Oral, os quais se colocam dentro dos atributos morais, profissionais e desempenho na incumbência respectivamente.

Para os Sargentos (SG) e Suboficiais (SO) outros quesitos são incluídos e alguns são substituídos de acordo com o que se espera de militares com essa antiguidade e que passarão a assumir posições de supervisão dentro de uma equipe de trabalho. Para os SG, incluem-se os quesitos Coragem Moral, Capacidade Decisória, Expressão Oral, Expressão Escrita e Capacidade Administrativa e são retirados os quesitos Prontidão e Zelo. Para os SO, tendo como referência os quesitos para os SG, são incluídos Senso de Justiça, Cultura Geral e Autonomia. Além disso, ainda existem as notas para as “recomendações” que contemplam a análise do qual são recomendadas as Praças para suas promoções, ascensão ao oficialato e exercício de funções específicas.

Da mesma forma, temos as Folhas de Avaliação de Oficiais (FAO), as quais também contemplam inúmeros quesitos a serem analisados pelos avaliadores. Esses quesitos também são estipulados pela Administração Naval e também são direcionados aos círculos hierárquicos dos oficiais, sempre com a tônica de se exigir mais de quem é mais antigo, havendo algumas diferenças entre os quesitos exigidos para os círculos dos oficiais subalternos, intermediários e superiores. A exemplo do que acontece com as Praças, os oficiais também são alvo de análise para a atribuição das notas para as suas recomendações quanto à promoção, cargos de Comando e Direção e exercícios de funções específicas.

Sendo assim, diante de uma sistemática de avaliação de Pessoal tão complexa e abrangente, percebe-se a premente necessidade de um convívio diário e aproximado entre o líder e seus liderados, ou seja, avaliador e avaliados, para que se tenha real conhecimento sobre quem está sendo avaliado. Como exemplo, não se pode dizer que a nota para o caráter de uma pessoa, ou para seu interesse pela carreira ou para sua coragem moral ou para sua

capacidade administrativa, seja zero, cinco ou dez se o avaliador não conviveu efetivamente com o avaliado e não pôde observar, ao longo dos seis meses, todos os erros e acertos, todos os problemas pessoais e profissionais que por ventura tenham influenciado num comportamento momentaneamente inadequado, ou a reação de ânimo do militar diante de obstáculos ou diante de erros que tenha cometido.

Toda essa análise, e não só a observação pontual de erros e acertos, compõem a avaliação de pessoal na Marinha do Brasil, sendo imprescindíveis a interação com os subordinados, o senso de responsabilidade e a dedicação, nesse exercício de avaliar pessoas. Esses três fatores exigem que os líderes se façam presentes no dia a dia de seus liderados, acompanhando e atuando com inteligência emocional para obter sempre o melhor desempenho daquele que espera que o líder seja um exemplo a ser seguido, seja uma voz a ser ouvida e seja um suporte nos momentos mais turbulentos.

4.2 Resultados e discussão

Conforme mencionado no início deste trabalho, além da pesquisa bibliográfica, com a finalidade de buscar os conceitos e os estilos de liderança reconhecidos por autores renomados, também houve a aplicação de um questionário baseado nos principais estilos de liderança reconhecidos hoje em dia, os quais foram descritos no tópico 2.1, do capítulo 2.

O questionário, que se encontra desdobrado no Anexo A a este trabalho, teve como foco descobrir quais os estilos de liderança são mais comuns de se observarem dentro da estrutura organizacional da MB e quais os resultados de cada estilo no que diz respeito ao desempenho dos liderados em relação ao grau de participação e de interação do líder em seu dia a dia.

Respondendo à pergunta 1, a liderança autocrática (43,2%) foi a mais citada e as lideranças democrática (25%) e situacional (22,7%) mostraram relevância. A liderança democrática (52,4%) mostrou-se prevalente para mais da metade dos entrevistados em relação a maior aplicabilidade individual dos entrevistados (pergunta 2). A maioria deles avaliou o desempenho de seus liderados como muito bom (52,4%), em resposta à questão 3. O estilo ao qual mais foram submetidos foi o de liderança autocrática (34%) junto a democrática (34%), e as melhores avaliações dos entrevistados vieram sob a liderança democrática (61,9%).

Sendo assim, alguns pontos podem ser elucidados em discussão sobre a

sistemática de avaliação de pessoal na MB. A leve contradição entre as respostas da primeira e da segunda perguntas pode significar algo. Apresentam a liderança autocrática como mais aplicada na Marinha e dizem ter aplicado mais à liderança democrática, o que pode significar uma mudança temporal na predominância da forma de liderar dentro da Marinha com o passar dos anos. Relacionar isso com a conclusão da resposta 4 enriquece essa análise, pois eles responderam terem sido mais submetidos a liderança autocrática, mas no momento em que estavam liderando aplicaram com maior frequência a democrática.

A avaliação de desempenho dos liderados se manteve em maioria como “muito bom”, justificando uma satisfatória efetividade do sistema e da organização deste. Com achados conclusivos, as respostas da última pergunta ajudam a concluir que, perante a liderança democrática, os líderes atuais sentem e enxergam melhores resultados de seus subordinados, bem como se sentem mais confortáveis em liderar.

Diante dessa elucidação, observa-se que, quando o líder se insere em sua equipe de trabalho e não somente a observa “de cima” para depois apontar os erros ou os acertos, consegue fazer com que os integrantes dessa equipe, seus liderados, tenham rendimentos melhores. O ânimo para o trabalho, a motivação, o espírito de corpo e o senso de pertencimento afloram e fazem com que cada integrante seja mais voluntarioso e haja com afinco e de bom grado para a consecução plena das tarefas e o efetivo atingimento dos objetivos comuns.

A valorização e o incremento constantes desses fatores psicossociais são de primordial importância para o crescimento individual dos integrantes da equipe, fazendo com que eles naturalmente evidenciem seus pontos fortes e se dediquem a melhorar seus pontos fracos a cada dia. Essa elevação constante dos padrões individuais em que se encontra cada militar resultará, ao final de um período de trabalho no qual ocorreram erros, acertos, aprendizados e troca de conhecimento, na análise sobre a real evolução desse profissional ao longo dos seis meses de observação e na consequente conclusão acurada sobre qual é o novo nível de desempenho em que ele se encontra.

Conforme exposto no tópico anterior, percebe-se que o ato de avaliar alguém, de maneira justa e condizente com a verdade, é extremamente complexo, com incontáveis fatores a serem observados e analisados. Consequentemente, para isso, é preciso se fazer presente no dia a dia das pessoas que se deve liderar a fim de que se possa conhecê-las verdadeiramente a ponto de se emitir um julgamento determinante.

Isso nos remete às teorias sobre liderança apresentadas anteriormente e, principalmente, à Liderança Situacional, conforme teoria desenvolvida por Hersey e Blanchard, a qual se revela a mais abrangente, uma vez que pressupõe que o líder deve interagir com seus liderados de maneiras diferentes a depender da maturidade de quem está sendo liderado e sob que circunstâncias esse relacionamento se desenvolve. Esse estilo de liderança naturalmente requer que o líder tenha uma inteligência emocional aguçada e um sentimento de empatia aflorado, demonstrando a habilidade de dar e receber *feedbacks*, pois é por meio disso que passamos a conhecer verdadeiramente alguém.

De fato, quando nos deparamos com a gama de quesitos a serem avaliados dentro da sistemática de avaliação de pessoal da MB, percebemos claramente que precisamos conhecer nossos subordinados muito bem para podermos ter a certeza que estaremos sendo justos por ocasião da atribuição da nota de avaliação. Somente agindo como descrito na teoria situacional é que conseguiremos ser participativos e atuantes no desenvolvimento dos nossos liderados para que, ao final desse relacionamento aproximado, possamos identificar quem trabalhou bem ou mal, quem se dedicou ao trabalho ou não, quem evoluiu do estágio profissional inferior inicial para um estágio superior ao final do período de avaliação e quem amadureceu plenamente ou não. Todos esses pontos devem ser observados para que se possa dizer que a liderança foi bem exercida e que a avaliação final foi justa.

5 CONCLUSÃO

É demonstrado, no decurso dos estudos sobre o fenômeno da liderança e sua aplicabilidade, que esse conhecimento é de extrema importância para aqueles que verdadeiramente desejam encarar esse desafio que é ser um líder. Compreender a necessidade de se ter empatia para com quem se lidera, entender que cada ser humano é único e não necessariamente ruim ou incapaz, estar aberto a discussões e opiniões que enriqueçam o relacionamento interpessoal e que farão, com toda a certeza, com que todos se beneficiem por meio de uma evolução conjunta.

Os líderes que possuem inteligência emocional, que sabem observar, compreender, ajudar e, porque não, aprender com o próximo, invariavelmente são muito melhor sucedidos na condução de sua equipe para o cumprimento da missão que lhe foi

confiada. Ele terá o seu grupo coeso e seus integrantes com a maturidade devida para não só fazerem as tarefas mais simples, como também as mais complexas que requeiram resiliência, capacidade de aprender coisas novas e empenho para que os obstáculos sejam vencidos. E isso tudo voluntariosamente.

Com esse *modus operandi* participativo, o líder terá, sem a menor dúvida, o real conhecimento a respeito dos integrantes da equipe que lidera e será um vetor de mudança comportamental, sempre que necessário, em busca do constante desenvolvimento individual e da evolução coletiva elevando os padrões de rendimento continuamente, sem se deixar abater, e a seus liderados, pela descrença ou desmotivação.

Esse tipo de conduta influencia sobremaneira a “liderança militar”. Relembrando o bordão “o exemplo arrasta”, o líder se torna admirado e faz com que todos os seus subordinados queiram evoluir para não decepcioná-lo. Essa relação mais aproximada entre todos os integrantes de uma equipe, sem jamais ofender os pilares do militarismo – hierarquia e disciplina – é que vai propiciar uma observação constante de todo o processo evolutivo de cada liderado tornando o processo de avaliação legítimo e verdadeiramente condizente com a realidade.

A falta de acompanhamento aproximado e diário do desempenho dos subordinados fará, sem sombra de dúvidas, com que o líder não cumpra o seu papel como um vetor de mudança comportamental de seus subordinados. Quando ausente, ele será incapaz de elevar os potenciais existentes e tenderá a analisar superficialmente seus subordinados, incorrendo nos erros de avaliação já citados (“efeito *halo*”, “erro constante” e “tendência central”), gerando discrepâncias nas avaliações formais semestrais.

Um líder presente e que conhece seus subordinados entende que fatos isolados, positivos ou negativos, não representam o todo mas, sim, deverão ser objetos de análise pontual que indicará possíveis problemas a serem atacados de forma a trazer de volta à normalidade as condições de trabalho e o ambiente propício ao desenvolvimento individual e coletivo.

Ao término desse processo, o líder poderá ter a certeza de que bem avaliou seus subordinados, sem incongruências, e sem deixar dúvidas, por parte de quem ele avaliou, de que esse processo ofereceu a oportunidade de melhoria constante e que a atribuição derradeira do grau ao final do semestre representa a mais justa avaliação que poderia haver.

Anexo A

Questionário

1- Em sua opinião, quais são os estilos de liderança dentro da MB? (Pode haver 1 ou mais)

- Liderança autocrática
- Liderança liberal
- Liderança democrática
- Liderança situacional

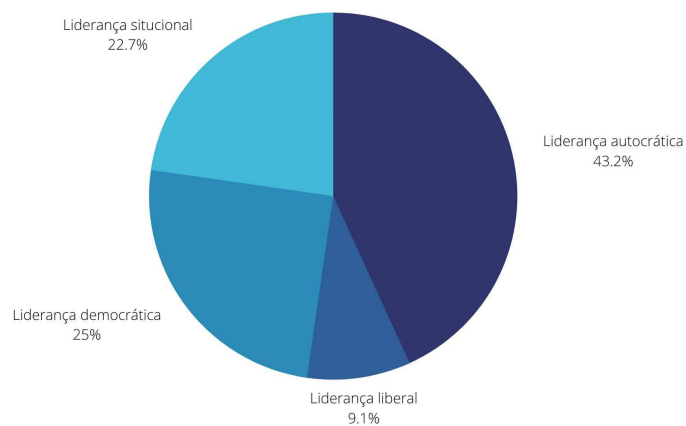


FIGURA 10: Gráfico de respostas (questão 1)

Fonte: Autor

2- Dos estilos citados por você, qual aquele que você mais aplicou até hoje?

- Liderança autocrática
- Liderança liberal
- Liderança democrática
- Liderança situacional

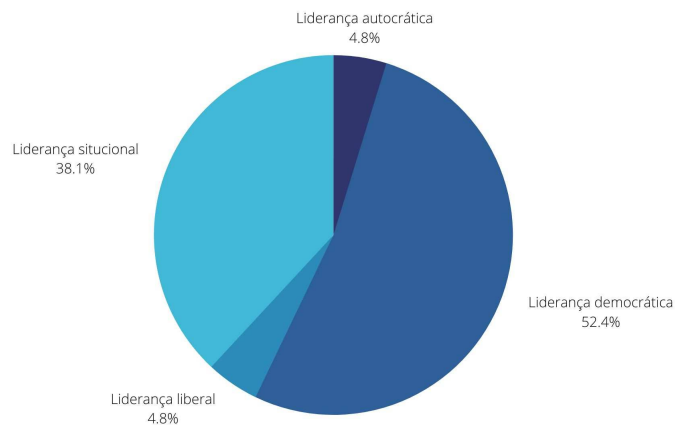


FIGURA 11: Gráfica de respostas (questão 2)

Fonte: Autor

3- Baseado no estilo mais aplicado por você, como foi, em média, o desempenho de seus liderados? (Considerar 1 casa decimal)

- DEFICIENTE (avaliação menor que 5)
- ACEITÁVEL (avaliação maior ou igual a 5 e menor que 7)
- BOM (avaliação maior ou igual a 7 e menor que 8)
- MUITO BOM (avaliação maior ou igual a 8 e menor que 9)
- EXCELENTE (avaliação maior ou igual a 9)

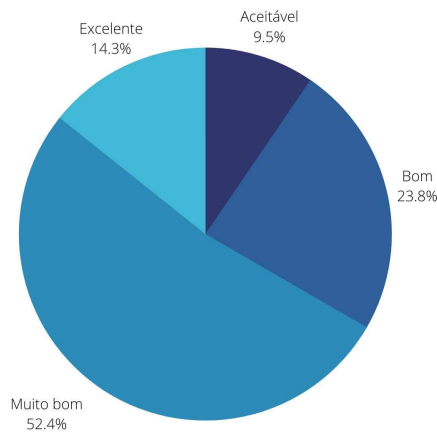


FIGURA 12: Gráfica de respostas (questão 3)

Fonte: Autor

4) A quais estilos de Líder você já foi subordinado(a)? (Pode haver 1 ou mais)

- Líder autocrático
- Líder liberal
- Líder democrático
- Líder situacional

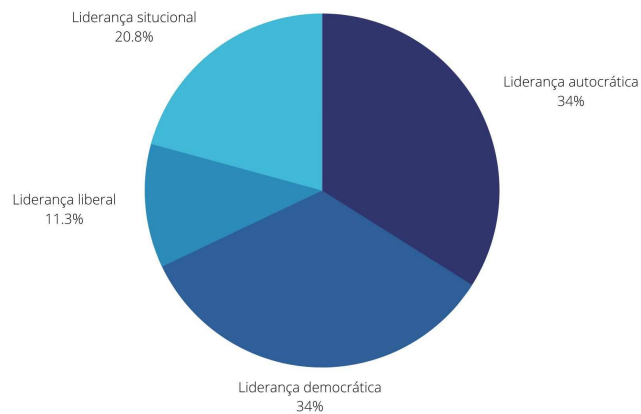


FIGURA 13: Gráfica de respostas (questão 4)

Fonte: Autor

5) Com relação a sua resposta acima, sob qual estilo de liderança você obteve suas melhores avaliações?

- Liderança autocrática
- Liderança liberal
- Liderança democrática
- Liderança situacional

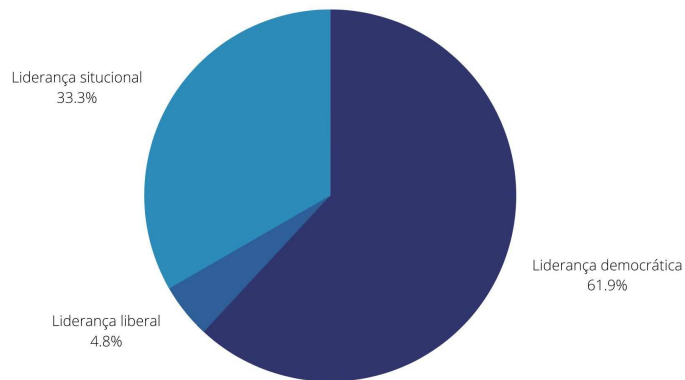


FIGURA 14: Gráfica de respostas (questão 5)

Fonte: Autor

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137: doutrina de liderança da Marinha**. Brasília, DF: EMA, 2013. Rev. 1.
- CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 152 p. (Série Gestão de Pessoas)
- DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- EXÉRCITO. Estado-Maior. **C 20-10: liderança militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.
- FRITZEN, José Silvino. **Janela de Johari**. 21. ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 2006.
- GUIMARÃES, Ricardo. **Líder, cultura da marca e valor de mercado**. In: MIGUELES, C. ZANINI, T. *Liderança baseada em valores*. Campus/Elsevier, 2010.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 384 p.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. 144 p.
- HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MANDELLI, Pedro; LORIGGIO, Antônio. **Exercendo Liderança: o papel central do líder, sua motivação, pro atividade e equilíbrio emocional**. Petrópolis: Vozes, 2016.
- PEDRUZZI JUNIOR, A. *et al.* **Leitura da evolução das teorias sobre liderança**. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [S. l.], v. 7, n. 1, p.247-261, jan./ fev./ mar. 2016. DOI: <http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0017>. Disponível em: <http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.001.0017>.> Acesso em: 02 jun 2022.
- VIEIRA, Paulo Ferreira. **Um ensaio sobre liderança: caminhos percorridos, conquistas, equívocos e alternativas**. In: MIGUELES, C. ZANINI, T. (org.) *Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 19-49.

ZANINI, T. (org.) **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 91-106.