

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

C-SUP/2022

O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA DO OFICIAL E O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE PRAÇAS DA  
MARINHA DO BRASIL

Rio de Janeiro

2022

C-SUP/2022

O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA DO OFICIAL E O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE PRAÇAS DA  
MARINHA DO BRASIL

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

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2022

## AGRADECIMENTOS

## LISTA DE ABREVIATURAS

AC	Aptidão para a Carreira
DENSM-1005	Manual de Liderança da Marinha
DGPM	Diretoria Geral do Pessoal da Marinha
DPMM	Diretoria do Pessoal Militar da Marinha
EMA-137	Doutrina de Liderança da Marinha
FR-EAD	Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho de Praças
MB	Marinha do Brasil
OM	Organizações Militares

Atingir a perfeição é impossível.  
Mas aproximar-se cada vez mais  
dela, não.

Telé Santana (1931-2006)

## RESUMO

O objetivo do tema estudado é identificar se a atual sistemática de avaliação de Praças da Marinha fornece elementos que contribuem para o exercício da liderança dos oficiais. Para alcançar o propósito do trabalho, apresentando propostas de ações necessárias para aperfeiçoar o exercício da liderança dos oficiais avaliadores e possíveis alterações na atual sistemática de avaliação, o estudo se inicia com a abordagem de alguns temas relacionados e métodos utilizados no exercício da liderança e avaliação de desempenho nas empresas/instituições. Logo após, foi realizada uma apresentação teórica dos itens de avaliação e a definição dos atributos necessários ao Militar da Marinha para o exercício da função. Em seguida, verificou-se a aderência entre a liderança dos oficiais e a atual sistemática de avaliação e os reflexos desta em relação ao exercício de liderança dos oficiais avaliadores. Como conclusão, foi destacada a enorme contribuição da atual sistemática de avaliação para o exercício da liderança dos oficiais. Durante o processo, foi confeccionado e encaminhado para alguns oficiais que já comandaram ou se encontram atualmente no comando, e, por conseguinte já foram ou são oficiais avaliadores, um questionário com o intuito de coletar informações que pudessem contribuir na realização de uma conclusão mais efetiva e com base nos métodos de liderança e avaliação utilizados, pudessem contribuir para atender as demandas atuais e futuras para formação de novos líderes e para o preparo destes para avaliação das Praças da Marinha do Brasil.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Liderança. Sistemática de Avaliação de Praças da Marinha.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CONCEITOS BÁSICOS DE LIDERANÇA.....</b>	<b>10</b>
2.1	Estilos de Liderança .....	12
2.1.1	Liderança Autocrática.....	12
2.1.2	Liderança Democrática.....	13
2.1.3	Liderança Orientada para Tarefa.....	13
2.1.4	Liderança situacional.....	14
2.1.5	Liderança Transformacional.....	14
2.2	Aspectos da Liderança na Marinha do Brasil.....	15
2.3	Fatores da Liderança.....	16
2.4	Níveis de liderança.....	17
2.4.1	Liderança Direta.....	17
2.4.2	Liderança Organizacional.....	18
2.4.3	Liderança Estratégica.....	18
<b>3</b>	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>19</b>
3.1	Objetivos básicos do programa de avaliação de desempenho.....	20
3.2	Funcionamento da avaliação de desempenho.....	21
3.3	Benefícios da avaliação de desempenho.....	22
3.4	Tipos de avaliação de desempenho.....	23
3.4.1	Autoavaliação.....	23
3.4.2	Avaliação direta.....	23
3.4.3	Avaliação conjunta.....	24
3.4.4	Avaliação 360 graus.....	24
3.5	Tipos de <i>feedback</i> .....	25
3.6	A Importância do <i>Feedback</i> na Avaliação de Desempenho.....	26
3.7	Construção do Modelo de Avaliação.....	27
<b>4</b>	<b>AVALIAÇÃO DE PRAÇAS NA MARINHA DO BRASIL.....</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>ADERÊNCIA ENTRE A LIDERANÇA DOS OFICIAIS E A SISTEMÁTICA DE</b>	<b>31</b>
	<b>AVALIAÇÃO DE PRAÇAS NA MARINHA DO BRASIL.....</b>	

<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
	<b>APÊNDICE A - Questionário sobre a avaliação dos Praças da Marinha do Brasil..</b>	<b>39</b>
	<b>APÊNDICE B – Respostas dos Oficiais da Marinha ao Questionário.....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Liderança sempre foi objeto de estudos ao longo dos tempos e sua importância cresceu demasiadamente nos últimos anos. Uma das funções mais desafiadoras é a de liderar pessoas e, por isso, torna-se necessário que os líderes estejam prontos e aperfeiçoados, pois uma considerável parcela da sociedade está se tornando cada vez mais intelectual e procurando uma melhor qualificação.

Na atualidade, a liderança pode assumir diversos estilos. Os principais requisitos de liderança passam a ser a capacidade de diagnosticar as variáveis situacionais, flexibilidade, e adaptabilidade às mudanças. Os melhores líderes utilizam estilos diferentes, em distintas situações. Assim, é necessário um esforço pessoal do líder, no sentido de se adaptar continuamente às mudanças de estilo adequadas a cada contexto (BRASIL, 2013, p. 1-10).

Um dos grandes obstáculos para os Oficiais é estar atento às necessidades dos seus subordinados, e motivá-los para que alcancem os objetivos traçados pela Instituição. O líder deve ser dinâmico e atuar diariamente para motivar seus liderados, capacitando-se para analisar o desempenho do seu pessoal e formando uma boa relação entre líder e liderado.

Paralelamente a esse contexto, há uma sistemática de avaliação de pessoal na Marinha do Brasil (MB), que deve considerar todos os atributos que um Militar deva possuir, inclusive, o da liderança. Essa avaliação na MB é realizada a cada semestre, por meio do preenchimento de uma Folha de Avaliação. Trata-se de uma avaliação padronizada por círculos hierárquicos diferente das avaliações do setor privado e do serviço público.

Apesar de a avaliação ser subjetiva, tal fato pode trazer questionamentos e afetar negativamente o exercício da liderança do Oficial.

Assim sendo, por não existir conhecimento preciso na MB sobre a inserção da liderança na avaliação de Praças, esse trabalho tem como objetivo investigar se a atual Sistemática de Avaliação de Praças fornece elementos que contribuem para o exercício da liderança dos Oficiais da Marinha. Essa investigação será baseada em pesquisas bibliográficas, e na experiência do próprio autor dessa monografia. O autor é oriundo do Corpo de Praças da Marinha, e exerceu diversas funções desde que atingiu o Oficialato, vivenciando os dois lados da questão, como um Praça avaliado e como um Oficial avaliador.

Em termos de avaliação, a mesma deve ser realizada da melhor forma possível para não comprometer a liderança, e causar qualquer tipo de questionamento e, dessa forma, comprometer a liderança do avaliador perante seus liderados.

Para alcançar o objetivo, o trabalho foi desenvolvido em seis capítulos. Após este capítulo introdutório, o segundo capítulo descreve os aspectos conceituais da liderança para os Oficiais da MB; o terceiro descreve a avaliação de desempenho; o quarto analisa quais são os parâmetros da Sistemática de Avaliação dos Praças, que auxiliam na liderança dos Oficiais da Marinha; e o quinto investiga a aderência entre os aspectos da liderança dos Oficiais, e os parâmetros da Sistemática de Avaliação dos Praças da MB. Após a investigação realizada nesse quarto capítulo, uma conclusão expõe os resultados obtidos.

.O objeto de pesquisa é a atual Sistemática de Avaliação dos Praças, em vigor desde 2017.

## **2 CONCEITOS BÁSICOS DE LIDERANÇA**

Inicialmente, para investigar se a Sistemática de Avaliação de Praças fornece elementos que conseguem contribuir para o exercício da liderança dos Oficiais da Marinha, é fundamental abordar os aspectos conceituais da liderança para os Oficiais da MB. Nesse contexto, o capítulo 2 descreve os estilos de liderança, os aspectos específicos da liderança na MB, bem como a visão institucional sobre os fatores e os níveis de liderança.

A importância da liderança tem aumentado no cenário mundial, em especial, para as pessoas que são gestores. Os temas relacionados à liderança são debatidos amplamente, e a figura do líder se torna essencial, haja vista que o líder deve criar um contexto apropriado para que os seus liderados estejam sempre motivados a trabalharem com afinco para que se atinja o objetivo planejado pelas Instituições.

A Doutrina de Liderança da Marinha do Brasil – EMA-137 define liderança como o processo de influenciar pessoas, para que as mesmas realizem de forma voluntária as tarefas, visando o cumprimento da missão (BRASIL, 2013, p. 1-10).

Nesse sentido, a definição estabelecida na publicação se encontra em sintonia com as definições de alguns autores, colocando a figura do líder e o êxito alcançado como um dos principais pontos de uma liderança bem exercida (MAXIMIANO, 2000, p. 331).

Embora Maximiano (2000, p. 331) não cite a figura do líder e dos liderados, está implícito que a figura da direção e dos colaboradores tem o mesmo significado em um organograma atual, definindo que o líder tem o poder de influenciar os seus liderados para alcançarem os objetivos da Instituição/Empresa.

a liderança é a realização de uma meta por meio da direção e dos colaboradores. A motivação dos colaboradores se torna um fator determinante para a sobrevivência da organização e é um desafio enfrentado diariamente pelos gestores (MAXIMIANO, 2000, p. 331).

Da mesma forma, Chiavenato (2003, p. 122) relata que o exercício da liderança contribui para realização de um ou mais objetivos, por meio do processo que influencia e induz as pessoas conforme cada necessidade e situação.

Para Lacombe e Heilborn (2008, p. 349), a liderança envolve conduzir a equipe de trabalho, no sentido de influenciar suas práticas e comportamentos, a fim de alcançar objetivos e metas do grupo, tendo uma visão de futuro que seja coerente aos princípios e ideias da Instituição.

Segundo uma linha um pouco diferente, mas dentro do mesmo contexto, a definição de Fiedler e Martin (1984) foca no desempenho dos liderados e atribui ao líder a faculdade de poder se adaptar a diversos estilos de liderança.

Esse processo de adaptação aos estilos de liderança torna mais favorável à melhoria no desempenho da equipe. Além disso, a combinação do estilo de liderança com o clima organizacional é fundamental para a conquista do objetivo que foi planejado (FIEDLER; MARTIN, 1984).

Por outro lado, o conceito de liderança para Knickerbocker e Chiavenato (2005) não corrobora com o conceito de liderança de outros autores. Estes autores enfatizam que um estilo de liderança pode contribuir para o desenvolvimento do trabalho, assim como pode não ser favorável ao cumprimento da missão.

Um líder pode ter boa aceitação, quando sua figura é vista com uma capacidade de satisfazer as necessidades do grupo (KNICKERBOCKER; CHIAVENATO, 2005).

## 2.1 Estilos de Liderança

Alguns dos principais estilos de liderança são: liderança autocrática; democrática; orientada para tarefa; carismática; situacional; transformacional e entre outros.

Como forma de entender alguns dos estilos de liderança utilizados no processo de aperfeiçoamento de um líder, verifica-se que as motivações e os efeitos da liderança são os pontos mais importantes, haja vista, influenciar diretamente na relação líder e liderado, assim como para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela Instituição/Empresa.

Segundo a Doutrina de Liderança da Marinha do Brasil (BRASIL, 2013), o líder deve ter percepção para analisar qual estilo se adapta melhor ao contexto organizacional, e não deve adotar somente um único estilo de liderança. O líder deve ser dinâmico, flexível e adaptável para solucionar os problemas e alcançar os objetivos traçados.

Nesse sentido, a liderança pode ser compreendida como um processo dinâmico e de constante aprendizado, desenvolvido nos cursos de carreira, e na rotina das OM. O desenvolvimento de aprendizado sobre liderança traz benefícios às Instituições, bem como contribui para cada Militar para atingir o sucesso profissional (BRASIL, 2013, p. 1-1).

### 2.1.1 Liderança Autocrática

O estilo de liderança autocrática é utilizado quando o líder necessita de maior controle dos liderados. Neste caso, o líder se sente confortável em ter o poder de decisão em suas mãos, sem a necessidade de ouvir outras opiniões. Dessa forma, consegue organizar todas as tarefas a serem cumpridas em prol do objetivo traçado, e procura manter o padrão de qualidade exigido pela Instituição/empresa (SCHERMERHORN JR., 2007).

Para Schermerhorn (2007), nesse estilo de liderança todo esforço é empregado para realização de uma tarefa. O líder possui o controle e domínio da situação, e os colaboradores ficam sempre em segundo plano. Trata-se de um estilo de liderança baseado na obediência por parte do liderado, que o afasta do líder. Seu uso é recomendando em situações que exigem uma tomada de decisão de forma expedita, de acordo com o preconizado no EMA-137. No entanto, os colaboradores expressam descontentamento, porém acabam manifestando vontade de realizar suas tarefas (CHIAVENATO, 2000).

### 2.1.2 Liderança Democrática

A liderança democrática é um estilo considerado motivador do grupo de trabalho, pois permite a participação dos liderados nos processos de realização das tarefas. O sucesso da Instituição serve de combustível para motivar o grupo, que se sente inserido e reabastecido para os próximos desafios. O líder, deve possuir conduta ética e moral compatível com o cargo que exerce, e ascendência técnico-profissional sobre os subordinados, conforme o EMA-137. É um estilo contrário ao autoritário, levando para o grupo o poder de decidir, com o mínimo de pressão na relação líder x liderado (SCHERMERHORN JR, 2007; CHIAVENATO, 2000).

A liderança democrática é a que mais se adapta ao clima organizacional, pois há uma comunicação direta. As decisões são tomadas em conjunto e, principalmente, existe preocupação com os colaboradores, os quais são tratados como seres humanos, e não apenas como ferramentas de trabalho.

De acordo com Maximiano (2004, p. 294), o comportamento do líder se torna mais democrático, quanto maior for a participação do grupo de trabalho nas tomadas de decisões. O líder deve estimular as discussões entre todos os seus colaboradores, para que consigam atingir os seus objetivos.

### 2.1.3 Liderança Orientada para Tarefa

A liderança orientada para tarefa trata-se de um estilo definido por alguns autores semelhante ao estilo autocrático, pois prioriza o cumprimento das tarefas, e coloca os integrantes da equipe de trabalho em segundo plano. Os colaboradores não emitem opiniões durante o processo de execução das tarefas (BRASIL, 2013).

O líder é qualificado profissionalmente para a função, transmite as ordens definindo a maneira de realizar a tarefa, e passa orientações específicas para cada liderado (EMA-137) (BRASIL, 2013). Enfatiza o cumprimento dos prazos, e insiste na necessidade de cumprir metas e superar o desempenho passado (MAXIMIANO, 2000). Esse estilo de liderança costuma obter bons resultados, entretanto, com o passar do tempo, diminui a eficiência, pois os líderes costumam ser autoritários, e pressionam demasiadamente os seus colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

#### 2.1.4 Liderança situacional

A liderança situacional é descrita como a fusão de vários estilos de liderança, pois consiste na observação por parte dos líderes em relação as dificuldades na realização das tarefas, e no amadurecimento dos seus liderados (HERSEY; BLANCHARD, 2008).

O líder situacional pode ser considerado um gestor com capacidade de ser flexível e esperto, pois dependendo do clima organizacional e das demandas é capaz de se adaptar e contornar de forma rápida os problemas, a fim de eliminá-los. Além disso, a liderança situacional é determinante para melhorar momentos de crise, sendo fundamental o trabalho do gestor (HERSEY; BLANCHARD, 2008).

De acordo com Stoner (1994, p. 351) “uma abordagem à liderança(...), que descreve como os líderes devem ajustar seu estilo de liderança em resposta ao desejo crescente de seus subordinados por realização à sua experiência, capacidade e disposição de aceitar responsabilidades”.

#### 2.1.5 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é pautada na solução dos problemas, e com efeitos positivos para as metas traçadas. Trata-se de um estilo de liderança agregador, e bastante interessante para os componentes de uma equipe de trabalho, pois faz com que os mesmos se sintam inseridos no sistema, e parte do processo decisório durante as tarefas.

Segundo McWhinney (1997), é um estilo de liderança que possui a qualidade do carisma. Pautada nessa habilidade de seduzir e fascinar e que, segundo o autor citado, é o poder de estimular e captar o seguidor, o líder deve possuir características essenciais, tais como: carisma, capacidade de estimular o intelectual dos seus seguidores. Dessa forma, consegue motivá-los a alcançar os objetivos traçados (FONSECA; BARREROS; BARROSO, 2012). É um estilo de liderança indicado para situações de pressão e mudanças, que requerem o comprometimento de toda a equipe. O líder transformacional compartilha riscos com seus seguidores, e é consistente com conduta ética, princípios e valores definidos, conforme preconizado no EMA-137.

No presente trabalho foi realizada uma pesquisa utilizando um questionário (**APÊNDICE A**), em que se buscou as respostas de Oficiais da MB, cujas respostas estão disponibilizadas no **APÊNDICE B**. A pesquisa demonstrou que 95% dos oficiais avaliam que o

aprimoramento no modo de liderar passa pela percepção do líder em buscar uma conduta sinérgica com os seus subordinados, o que causa um efeito de melhora no desempenho dos liderados. Ao aplicar o tipo de liderança que melhor se adéque ao grupo, ou seja, imputando-lhe tratamento personalizado, o líder potencialmente conseguirá extrair o melhor de seus liderados. No entanto, não adianta apenas aplicar o estilo de liderança adequado. O mais apropriado é medir o grau de maturidade e a evolução da equipe, e na medida em que o grupo se desenvolve, é importante aprimorar ou evoluir o formato como o grupo está sendo conduzido. Portanto, entende-se que o oficial da Marinha deve ser flexível no uso dos estilos de liderança e ter atenção ao desenvolvimento da sua equipe. Tal fato fará com que exerça sua liderança na plenitude.

## 2.2 Aspectos da Liderança na Marinha do Brasil

Trazendo essa temática para o âmbito da MB, o conceito de liderança adquiriu um papel relevante para a Instituição.

Os aspectos que norteiam a liderança na MB estão embasados no Manual de Liderança da Marinha – DENSM-1005, e na Doutrina de Liderança da Marinha – EMA-137. Sobre os aspectos da liderança, a Marinha definiu como o processo pelo qual o líder consegue influenciar os liderados para que estes realizem suas funções de forma voluntária a fim de alcançar os objetivos da missão (BRASIL, 2013, p. 1-10). Em síntese, tal definição é praticamente a mesma abordada no Manual de liderança, que consiste em um processo de influenciar pessoas a atuarem de maneira voluntária para alcançar os melhores resultados e objetivos da organização (BRASIL, 2018).

Diante das definições supramencionadas estão pressupostos os seus agentes, as relações e a importância dos aspectos filosóficos, psicológicos e sociológicos para o exercício da liderança.

A Doutrina de Liderança da Marinha, nos seus três capítulos, tem como propósito: definir a relação entre líderes e liderados; fornecer conhecimentos básicos; engrandecer a execução da missão e a prática da liderança aplicada; descrever as peculiaridades da liderança exercida pelos Oficiais e Praças; relatar sobre a ética Militar naval; orientar os Oficiais e Praças da Marinha ao exercício do ensino da liderança para os

futuros integrantes da Instituição, durante a carreira, tendo como foco o interesse da Administração Naval (BRASIL, 2013).

O Manual de Liderança da Marinha contribui didaticamente para o exercício da liderança e visa apresentar aspectos teóricos destinados ao seu estudo.

Dentro dessa visão e da importância que a Marinha atribui à liderança, a Instituição vem demonstrando preocupação, principalmente, com as escolas de formação. Em 1996, lançou a primeira versão do Manual de Liderança da Marinha, com o intuito de disponibilizar um conteúdo que expressa a teoria e a prática a serem empregadas na MB. Essa formação é importante para os líderes que desejam permanecer atualizados no exercício da liderança e, principalmente, na formação dos novos Militares.

A Instituição prepara o Militar, investindo em cursos e treinamentos necessários para melhorar e desenvolver o exercício da liderança. Em contrapartida, o Militar transfere para a Instituição as habilidades e conhecimentos adquiridos para enfrentar os problemas, e trazer soluções para os novos desafios, em prol dos objetivos da organização.

Na MB, a liderança se encontra em processo de evolução permanente. O líder Militar possui um papel de suma relevância, devido às complexidades atuais, tanto na área operativa, como na área administrativa. A Marinha atenta às necessidades de aperfeiçoamento dos seus líderes, com isso, promoveu algumas atualizações nos documentos que regem a liderança na Instituição. O mais recente ocorreu com a publicação de DENSM-1005 que, em 2018, sofreu algumas alterações que o deixaram com uma leitura mais clara e fácil para o entendimento dos Oficiais.

### 2.3 Fatores da Liderança

Segundo o EMA-137, a liderança consiste em um conjunto de quatro fatores: o líder; o liderado; a situação; e a comunicação. O fator situação é um dos mais importantes, pois tem a ver com o ambiente, e o contexto que se apresenta, no qual os líderes terão que se adaptar e motivar seus liderados para que alcancem o objetivo final traçado pela Instituição.

Nesse contexto de formação da visão para a vida Militar é basilar o pensamento de que o líder, independentemente da sua visão, deve atuar como influenciador para

modificar os comportamentos de seus subordinados, tendo em vista que a função Militar está vinculada à responsabilidade pela vida e à segurança (BRASIL, 1991, p. 3-4).

Segundo o Manual de Liderança da Marinha alguns fatores fundamentais são estabelecidos para aplicação da liderança, tais como: o ser humano; a equipe; a situação e a cultura organizacional. Enquanto que na Doutrina de Liderança da Marinha os fatores se diferem, que institui como fatores fundamentais o líder, liderados, situação e a comunicação. Entretanto, mesmo diante de definições um pouco diferentes, tais publicações trabalham em harmonia, e procuram alcançar o objetivo traçado pela Instituição.

## 2.4 Níveis de liderança

O presente estudo é voltado para o líder, pois tem ligação direta de como será exercida a liderança, a quantidade de liderados, o tipo de subordinação e a qualificação técnica dos colaboradores. Porém, os liderados possuem importância essencial no processo para determinar a melhor maneira de executar os objetivos de uma tarefa.

Alinhados nos seus objetivos os documentos, Manual de Liderança da Marinha e a Doutrina de Liderança na Marinha, permitiram identificar as diferenças entre líder de base e de cúpula, e estabeleceram uma divisão funcional no nível operacional, tático e estratégico, com características pretendidas para um líder, consoante com suas habilidades, em cada um desses níveis.

Após a divisão funcional supracitada foi possível estabelecer os três níveis de liderança: direta, organizacional e estratégica.

### 2.4.1 Liderança Direta

A liderança direta ocorre por meio do relacionamento próximo entre o líder e seus liderados, e está presente, principalmente, nos escalões inferiores com contato pessoal frequente, sendo mais intensa no comando de pequenas frações. Tendo em vista, que os líderes tratam diretamente com seus assessores e subordinados diretos, tanto no planejamento quanto na preparação e execução dos trabalhos.

Esses líderes são tecnicamente competentes, e atuam como mentores de seus grupos. Convencem tanto seus chefes quanto seus subordinados, de que têm conhecimento da equipe, dos equipamentos, e que são especialistas nas suas áreas de atuação.

A liderança direta usa a experiência e seu alto nível de conhecimento, tanto sobre equipamentos quanto sobre a doutrina para realizar o treinamento de Militares, e dessa forma garantir que os mesmos atinjam um alto padrão, sendo capazes de criar e sustentar equipes especializadas para êxito em tempo de guerra e paz.

Por meio do processo de influência constante, orientam seus subordinados, motivando-os a alcançar e medir os resultados das tarefas recebidas, de acordo com objetivos e diretrizes estabelecidos de seu superior imediato, principalmente com as suas vivências pessoais como Militar. Usam essa habilidade, de influenciar os liderados, para estabelecer disciplina entre seus subordinados.

Assim, considera-se que os líderes diretos devem atuar rotineiramente para motivar suas equipes, bem como procurar desenvolver novos líderes. Dessa forma, os líderes diretos devem incentivar ao máximo a formação dos subordinados a se transformarem líderes para que sua influência alcance níveis organizacionais mais baixos, alcançando melhores resultados (BRASIL, 2013).

#### 2.4.2 Liderança Organizacional

Neste nível de liderança organizacional existe a figura de elementos funcionais estruturados segundo um organograma, fato este que reduz o contato pessoal. A liderança organizacional é traçada por meio de planejamento e projetos muito bem idealizados, focados no clima organizacional da Instituição/empresa.

Ao contrário da liderança direta, na liderança organizacional, os líderes agem indiretamente, incentivando a equipe sob seu comando, por meio dos seus comandantes subordinados e do pessoal de assessoria técnica, conduzindo ações pela força do exemplo.

O passo seguinte é o líder, sempre que possível, mostrar-se presente em inspeções, visitas e demais ocasiões para aumentar a confiança dos seus subordinados.

#### 2.4.3 Liderança Estratégica

De acordo com Chiavenato (2009, p. 280), a liderança estratégica é exercida nos mais altos níveis da instituição, onde são definidas as estratégias e políticas a serem aplicadas. Os líderes estratégicos exercem a liderança de forma indireta e remota, buscando implementar uma visão de futuro viável e bem definida. A liderança estratégica é essencial

para a determinação da missão organizacional, da intenção estratégica, e do futuro da organização.

Todas as organizações precisam de líderes em seus níveis e áreas de atuação, o que significa liderança de lideranças (CHIAVENATO, 2004).

### **3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação do desempenho trata-se de uma ferramenta de suma importância utilizada pelas lideranças para analisar o desempenho dos seus colaboradores. As competências dos mesmos são analisadas e potencializadas de acordo com suas respectivas análises. É importante que os integrantes da equipe sejam coordenados de forma positiva, pois costumam melhorar o desempenho no trabalho, trazendo bons resultados para a empresa (PONTES, 2016, p. 11).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que busca, constantemente, estabelecer um compromisso com os integrantes do grupo relacionado com os resultados desejados pela Instituição, corrigir os rumos, acompanhar os desafios, e avaliar as metas alcançadas (PONTES, 2016, p. 26).

Segundo Missel (2012, p. 22), a avaliação de desempenho pode ser entendida como um processo que atua na compreensão, e na melhora dos diversos problemas existentes em uma empresa. Serve ainda para avaliar os comportamentos dos liderados, e após profundas análises dos líderes para realizar ações em prol dos objetivos traçados pelas lideranças superiores. A avaliação de desempenho é considerada a troca de observações entre o líder e o trabalhador em relação ao seu desempenho profissional. Com isso, o líder estimula o trabalhador a melhorar de forma contínua, e a evoluir para um determinado comportamento. Além disso, o funcionário recebe, de forma direta e clara, informações sobre o seu desempenho e se está eficaz para o trabalho (MISSEL, 2012, p. 22). Sobre a avaliação de desempenho Dutra (2008, p. 13-14) relata que

Os processos de globalização, a turbulência crescente, a complexidade maior das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços levaram as organizações a buscar mais flexibilidade e maior velocidade de resposta na estruturação das ocorrências internas e no enfrentamento de situações inusitadas e de complexidade crescente. Pode-se dizer que o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar, o

comprometimento delas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor (Dutra, 2008, p. 13 e 14)

Portanto, para os Oficiais da Marinha é de suma importância que realizem a função de avaliar os Praças, pois tal ferramenta de desempenho possibilita potencializar as competências dos seus liderados, e desta forma pode mantê-los motivados no cumprimento da missão. Além disso, tem sua relevância em relação aos próprios Oficiais avaliadores, pois possibilita conhecer um processo de capacitação, e, dessa forma, se torna importante nas suas próximas ações para melhorar o perfil dos seus subordinados, e alcançar os objetivos desejados.

### 3.1 Objetivos básicos do programa de avaliação de desempenho

Trata-se de um facilitador para gerir pessoas, pois os gestores adquirem informações importantes sobre seus colaboradores, com isso agem no sentido de melhorar suas performances. Para Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é uma análise sistemática do desempenho de cada indivíduo em relação às tarefas que desempenha, aos objetivos e resultados a serem alcançados, e ao seu potencial de desenvolvimento. Faz parte das práticas que as organizações utilizam para gerenciar seus trabalhos com perfeição.

As avaliações são elaboradas segundo alguns parâmetros, e devem ser focadas nas presentes e futuras metas traçadas pelos dirigentes máximos. Dessa forma, todos os resultados devem ser acompanhados e analisados. Deve ser efetuado o *feedback* por parte do avaliador, para que ocorra a solução dos problemas encontrados. O avaliador tem que ter a total noção do que se espera do seu avaliado no cargo que ora ocupa.

Os programas de avaliação de desempenho remontam desde a Idade Média, e a companhia de Jesus, efetuou por intermédio do Santo Inácio de Loyola uma prática de avaliação, por meio de um sistema combinado de relatórios e notas de atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas, na qual eram realizadas autotclassificações das atribuições dos supervisores e subalternos (CHIAVENATO, 2016).

O programa se encontra em constante transformação, novos métodos de avaliação surgem a todo o momento, provocando uma melhoria tanto para o avaliador como para o avaliado. Esses novos métodos ganham a atenção das empresas, que buscam por

excelência, instrumentos que garantam melhorias no desempenho dos seus colaboradores. Embora, os métodos de avaliação não sejam o único aspecto garantidor de evolução de desempenho, destaca-se como fator preponderante para definição do sucesso nas empresas.

Portanto, os Oficiais da Marinha devem estar atentos a todos os métodos de avaliação antigos e recentes, em particular, os constantes no EMA-137, e no Manual de liderança, pois são fundamentais para a melhoria do seu desempenho, bem como colabora com o desenvolvimento dos seus liderados.

### 3.2 Funcionamento da avaliação de desempenho

O funcionamento da avaliação de desempenho se dá por intermédio de uma análise constante da performance, e do comprometimento do colaborador. Diariamente o avaliador deve conversar com seus liderados, e procurar receber informações sobre o andamento dos serviços, e das dificuldades encontradas, pois poderá melhor orientá-los nas soluções dos problemas. Segundo Chiavenato (2004, p. 63), quando o líder motiva os seus funcionários, e age como receio e desejo, com as necessidades de cada indivíduo, assim como objetivos diferentes e valores sociais, sendo que o resultado atingido provoca comportamento específico em cada ser humano.

Uma das principais características do líder é identificar os problemas, e com a maior presteza descobrir pontos de melhoria que possam vir a potencializar o desempenho do subordinado, e assim consegue motivá-los a obter melhores resultados para a Empresa/Instituição.

No início, a relação entre avaliador e avaliado pode não trazer muita facilidade de diálogo, mas com o passar do tempo os *feedbacks* podem ser passados sem nenhum tipo de formalidade, no intuito de esclarecer as dúvidas e agilizar as soluções dos problemas.

No entanto, a partir de um período de convívio, aumentando a produtividade e a motivação do indivíduo, constatados pelos resultados da avaliação, as reuniões podem acontecer de maneira mais regulamentar, especificando os fatos observados, com um *feedback* mais completo. Esse deve apontar as dificuldades encontradas e destacar os pontos positivos no desempenho das funções, buscando sempre um melhor aperfeiçoamento do seu colaborador.

Por isso, se torna importantíssimo o estilo de liderança utilizado, pois não se deve usar do autoritarismo, de um sistema rígido ou de hierarquia no momento de uma reunião para avaliar desempenho. Tal fato, pode criar um abismo entre os avaliadores e colaboradores, além de ser nocivo para a continuidade da relação e para os objetivos atuais e futuros da Empresa.

### 3.3 Benefícios da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho ganhou importância e os benefícios sobre o referido sistema ganharam notoriedade, pois tem ocorrido maior satisfação por parte dos colaboradores, além de melhorias nos resultados planejados. Os funcionários passaram a ter papel de destaque dentro do seu local de trabalho, demonstram maior comprometimento com os ideais da empresa, procuram ser mais proativo, pensando sempre em prol das metas estabelecidas.

Isso demonstra um ganho enorme para a organização, pois proporciona um autoconhecimento por parte dos colaboradores, e de forma similar os gestores conhecem as reais dificuldades encontradas no dia a dia da organização.

Além disso, e no que diz respeito a benefícios, a avaliação permite que os gestores de posse de dados dos seus colaboradores, fornecidos pelo sistema, consigam potencializar suas habilidades, realocando-os para funções nos quais seu desempenho possa atingir melhores resultados, e mitigar as dificuldades encontradas por intermédio de cursos de aperfeiçoamento.

Alinhado com o parágrafo anterior, se torna muito importante, no processo de avaliação, a figura da transparência na relação dos gestores e colaboradores, e por conseguinte o processo de *feedback*, pois estimula a melhoria da capacidade produtiva do colaborador e fornece a ambos um retorno do cotidiano da empresa.

Portanto, todos os objetivos trabalham em conjunto para identificar os desafios, as perspectivas, e apresentar ações necessárias para melhorar o desempenho dos colaboradores, potencializando o seu trabalho, o qual será de grande valia para a melhoria nos resultados planejados pelos Gestores.

### 3.4 Tipos de avaliação de desempenho

Baseado em alguns estudos já desenvolvidos, foi analisado que a avaliação de desempenho pode ser realizada de várias maneiras e que o tipo de avaliação vai depender muito dos benefícios que as empresas almejam e, em particular, as suas necessidades. Com o intuito de identificar o melhor método a ser utilizado por um gestor será apresentado um leque de tipos de avaliação de desempenho, permitindo que se tenha uma visão mais ampla sobre o assunto e possibilitando alcançar o objetivo final do trabalho.

#### 3.4.1 Autoavaliação

A autoavaliação trata-se de um estilo, no qual o próprio colaborador realiza uma análise do seu desempenho. Contudo, não permite um resultado muito assertivo por parte do avaliado, pois traduzindo para a visão da empresa, o mesmo pode estar se cobrando mais do que ele é capaz de realizar. Assim, torna-se necessário o diálogo entre o gestor e o colaborador para verificarem a real necessidade de um aprimoramento profissional, na intenção de melhorar os seus pontos fracos ou de um alinhamento entre eles sobre a real situação do seu desempenho profissional. Segundo Régnier (2002, p. 5), a autoavaliação é um processo no qual a pessoa se avalia, referente as suas produções, condutas, ações, capacidades, performances, gostos, além de suas competências.

#### 3.4.2 Avaliação direta

Antes de se começar a análise deste tipo de avaliação, das perspectivas e de apresentar a definição, torna-se de necessário mensurar a importância do líder neste modelo de avaliação, pois possui um contato direto com o profissional e tem conhecimento do desenvolvimento das tarefas em relação aos objetivos da empresa. Portanto, algumas empresas optam por este estilo por acreditarem que o gestor tem maior proximidade com os colaboradores e, por conseguinte, realizam uma supervisão e prestam um suporte mais eficiente aos seus comandados.

Segundo Chiavenato (2010), enquanto o gestor avalia o desempenho dos colaboradores, o setor de recursos humanos (RH) fica com a importante função de montar, controlar e acompanhar o sistema de avaliação.

Ressalta-se que neste tipo de avaliação o gestor deve estar bem qualificado para a função, haja vista que falhas de percepção poderão comprometer o resultado da avaliação do colaborador.

### 3.4.3 Avaliação conjunta

Trata-se de um estilo interessante de avaliação, haja vista permitir após a autoavaliação por parte do colaborador e um *feedback* por parte do gestor, uma análise, para que, em consenso, cheguem a um denominador comum. Portanto para que o objetivo seja alcançado existe a necessidade de um diálogo sadio e a elaboração de um plano com estratégias para melhorar o desempenho funcional do colaborador na função que ora exerce e o que realmente é necessário para essa melhora.

Para Marras (2012), o gestor, por intermédio de uma boa relação, conseguirá descobrir as qualidades dos colaboradores e potencializá-las, além de entender as razões de um desempenho inadequado e, por conseguinte um mau resultado na função que ora exerce.

Nesse tipo de avaliação o gestor exerce o papel de orientador e guia o colaborador para que aumente seu desempenho. O colaborador por intermédio das informações repassadas pelo gestor consegue avaliar e identificar seus pontos fracos.

### 3.4.4 Avaliação 360 graus

A avaliação 360 graus estabelece-se como um questionário de avaliação no qual todos os componentes do processo participam e que permite ao gestor ouvir a todos os inclusos com o mesmo propósito e suas reais necessidades. Esse estilo se torna uma ferramenta muito importante para identificação da necessidade de treinamento e desenvolvimento profissional dos colaboradores, contribuindo também par identificação do ambiente de trabalho, pontos fortes e fracos de cada colaborador. Segundo França (2013, p. 124)

Trata-se de método moderno e pouco utilizado nas organizações. Segundo o autor: É um método que consiste na utilização de retornos que incluem diversas fontes que tentam captar o maior número de canais e direções. Quem emite os *feedbacks* são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte da sua rede de relacionamento (*network*): superior imediato, pares,

subordinados, clientes internos e externos, equipes, outras áreas funcionais, e outros stakeholders; desse modo, a percepção do superior imediato passa a ser insuficiente como fonte de *feedback* (FRANÇA, 2013, p. 124).

Para que se alcance o pretendido pela empresa, deve-se preparar os gestores e colaboradores para que estejam alinhados com os objetivos traçados pela organização. Afinal, é por intermédio da avaliação e do *feedback* que o colaborador terá uma visão mais ampla de quais são suas contribuições para a empresa e também para os gestores, pois poderão acompanhar, em loco, a evolução dos seus colaboradores. Portanto, analisa-se que pensando no futuro da organização o processo de avaliação, desde que bem utilizado, tem o poder de mudar o rumo da empresa e criar oportunidade de crescimento para os seus colaboradores.

Partindo dessa análise, define-se que o *feedback* pode ser compreendido como peça chave para os gestores terem conhecimento do seu trabalho e também para os colaboradores compreenderem as suas dificuldades e com isso, procurar melhorar seu desempenho profissional.

A partir do próximo tópico poderão ser identificado com maior clareza os tipos e a importância do *feedback* no processo de avaliação de desempenho.

### 3.5 Tipos de *feedback*

Antes de falarmos dos tipos de *feedback*, devemos apresentar alguns conceitos. Segundo Missel (2012), o *feedback* proporciona ao gestor a possibilidade de alcançar as metas traçadas pela empresa. Para Silva (2018), um *feedback* eficiente procura focar nos pontos fortes dos indivíduos. Os erros são apontados com bastante diálogo, até se alcançar a meta estabelecida.

O *Feedback* Positivo tem por objetivo apontar os pontos fortes, elogiar as atitudes e o desempenho do colaborador. Algumas atitudes devem ser evidenciadas para potencializar o desempenho dos outros participantes da equipe, tais como: esforço além do horário normal de trabalho, novas ideias para melhorar a produção e elogios por parte dos clientes. Tudo isso corroborará para alcançar os objetivos da empresa.

O *Feedback* Negativo pode ser colocado como fator preocupante para os responsáveis gerirem pessoas, pois pode proporcionar rivalidades dentro do grupo. Portanto, tem que ser uma crítica construtiva, evidenciando as falhas no desempenho, conduta ou atitude, citando sempre as qualidades e procurando identificar o porquê das falhas, para não

impactar no desenvolvimento do colaborador. Dessa forma, o gestor poderá tirar proveito da situação a fim de evitar futuros problemas com os outros membros da equipe.

O *Feedback* Construtivo tem proximidade com o positivo, mas com a diferença de apontar estratégias para potencializar o desempenho do funcionário. Deve ser utilizado quando o gestor notar que o colaborador se encontra desmotivado ou procedendo de maneira não condizente com as regras da empresa. Dessa forma, servirá como uma bússola, pois colocará os colaboradores no rumo certo e apontará para o lugar almejado pela organização.

### 3.6 A Importância do Feedback na Avaliação de Desempenho

A partir dessa prática o gestor recebe diversas informações que são úteis para a retroalimentação do processo. Logo, o *feedback* possui a capacidade de ajustar o desempenho dos colaboradores dentro da conjuntura analisada.

Pode-se considerar que o *feedback* é o complemento para Avaliação de Desempenho e para a motivação do colaborador, uma vez que auxilia no seu desenvolvimento. Por meio do *feedback*, gestores e colaboradores têm a oportunidade de obter retorno sobre os resultados alcançados e desta forma, realizar ações para melhoria ou manutenção destes resultados.

Em síntese, o trabalho do líder é facilitado com o método do *feedback*, pois diante dos resultados obtidos dos seus colaboradores pode alterar seus métodos e reajustar algumas práticas, no intuito de melhorar o desempenho da equipe e com isso, alcançar os resultados planejados pela empresa.

Para os colaboradores, torna-se uma prática de suma importância, haja vista trazer-lhes retorno do resultado do seu trabalho, e por conseguinte, ter a oportunidade de melhorar o seu desempenho, recebendo por parte dos gestores, informações sobre a melhor maneira de realizar tarefas, a possibilidade de se aperfeiçoar profissionalmente, e principalmente, de continuar motivado e seguro, conseguindo galgar passos maiores dentro da empresa. Segundo Spector (2003), o *feedback* possibilita esclarecer aos funcionários como melhorar suas aptidões e atingir cargos mais altos.

### 3.7 Construção do Modelo de Avaliação

O primeiro passo é observar as coisas que são importantes na empresa ou instituição. Como exemplos podemos citar a comunicação, o comprometimento, postura e pontualidade dos colaboradores. Para melhor compreender esta fase do trabalho, podemos usar o cargo de analista de dados. Quais competências deveríamos avaliar? O profissional tem foco? É organizado o suficiente? Desta forma, pode-se mapear todas as Competências (C), Habilidades (H) e Atitudes (A) necessárias para todos os cargos e então construirmos um questionário ideal para cada um dos cargos. A construção de questionários específicos para cada cargo é fundamental à obtenção de um sistema meritocrático.

Rabaglio (2001) define as letras do CHA como três habilidades fundamentais: conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades; habilidade de realizar determinada tarefa, física ou mental; atitudes que temos diante de situações do dia a dia.

Geralmente as competências são divididas em dois blocos: técnicas e comportamentais. Para a comportamental, podemos tomar como exemplo um cargo que trabalha diretamente com o público. Nesse caso, podemos incluir as necessidades de paciência e facilidade de comunicação.

É fundamental na Avaliação de Desempenho que o gestor defina metas que ele, como líder, precisa realizar para a empresa ou instituição. Essas metas de resultados precisam estar bem definidas, com indicadores ou medidas de desempenho também definidos para os colaboradores. Se não forem definidos indicadores, o projeto vai se tornar subjetivo.

A Avaliação de Desempenho é um processo de pesquisa e precisa gerar dados. Neste sentido, a criação de um formulário de avaliação pode ser uma ótima iniciativa, aplicando uma escala de pontos aos colaboradores, como segue: destaque como referência no tema (nível mais alto), supera o requerido, atende o requerido, próximo do requerido, distante do requerido (nível mais baixo).

O segundo passo no processo é fazer a leitura e a contabilização dos resultados. Os resultados dirão se cada colaborador atingiu as metas que foram definidas. Dessa forma, é possível identificar os pontos fortes e os fracos de cada colaborador. Nessa fase é fundamental a realização do feedback.

Finalmente chegamos à última etapa da Avaliação de Desempenho: o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), no qual o gestor, conhecendo os pontos fracos dos colaboradores, ajuda-os a chegar num objetivo maior, cadastrando um plano para se alcançar estes objetivos (cursos, treinamentos etc.) Para isso, o gestor oferece alguns desafios aos colaboradores, sejam estes desafios de curto, médio ou longo prazo. Os colaboradores precisarão cumprir estes desafios para se desenvolverem profissionalmente.

#### **4 AVALIAÇÃO DE PRAÇAS NA MARINHA DO BRASIL**

Apresentadas as partes conceituais e a visão particular e doutrinária da MB sobre liderança, o capítulo 4 verifica a posição do líder em um processo de avaliação de Praças da MB, marcado por intensas mudanças de comportamento. Nesse contexto, é fundamental que o avaliador tenha um conhecimento amplo e profundo das teorias de liderança que serão úteis e importantes para a implementação e aplicação de uma correta avaliação de seus subordinados.

Embora na MB, por definição, a avaliação tem a finalidade de identificar potenciais pontos positivos e negativos do avaliado, possibilitando ao avaliador dedicar seu reconhecimento pelas virtudes encontradas, assim como prover a devida orientação e motivação para a busca da recuperação do desempenho nos pontos deficientes. Essa apreciação serve para que os Praças sejam avaliados com justiça nos processos seletivos e não sejam prejudicados pela pouca versatilidade da ferramenta utilizada, a Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho de Praças (FR-EAD).

A FR-EAD é um instrumento com normas estabelecidas publicado pela Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), que regula o desempenho dos Militares e subsidia processos, como promoções, estágios e cursos de carreira, sendo executada de forma direta pelos seus superiores. Tais superiores são os encarregados, chefes de divisão, seção ou departamento em relação aos seus subordinados diretos, no caso, os Praças, os quais são acompanhados pelos pontos de vista, e interpretações de seus avaliadores. Semestralmente concluem a avaliação com base nos quesitos constantes da FR-EAD.

O objetivo deste trabalho foi considerar, especificamente, a Escala de Avaliação de Desempenho (EAD) dos Praças, a qual, conforme consta no Anexo 14 da Circular 3, de

2017, da Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM), local que constam as definições dos atributos e habilidades citados nesse capítulo. A escala apresenta uma variação de 16 a 24 itens, classificados em três tipos, a saber, atributos morais, atributos profissionais e desempenho de incumbência. Dentre esses itens, foram destacados aqueles que possibilitarão encontrar subsídios que permitam uma comparação a ser realizada no próximo capítulo. Em seguida realizou-se uma análise sobre quais as aderências entre os aspectos da liderança dos Oficiais que avaliam, e os parâmetros da Sistemática de Avaliação dos Praças da Marinha do Brasil.

Para um melhor esclarecimento sobre a avaliação, no caso dos atributos morais, foram observados os seguintes itens (BRASIL, 2017):

– Caráter: atributo no qual o Praça demonstra firmeza nas suas convicções e nos valores éticos atinentes ao meio Militar-naval, e demonstra comportamento ético como cidadão.

– Lealdade: trata-se do empenho demonstrado no cumprimento das ordens, mesmo se contradizendo, mostrando sinceridade e honestidade, e respeito às regras que regulam a probidade.

– Coerência de atitudes: apresentação lógica entre as ideias e ações, assim como sensibilidade no momento de colocar ideias e expor opiniões.

– Equilíbrio emocional: trata-se do controle emocional do Praça para que não prejudique o seu desempenho pessoal, profissional e social, bem como em situações complicadas, permanecendo sereno.

– Espírito de cooperação: capacidade de ajudar de forma espontânea o grupo para o bem comum.

– Comportamento social: capacidade de conviver com outros grupos sociais se mantendo correto e cortês, integrando-se à sociedade e respeitando as regras de convívio.

– Coragem moral: capacidade do Praça de ser convicto das suas atitudes, assumir responsabilidade sobre seus atos, e não se prender aos interesses pessoais, assim como distinguir o certo do errado, agindo no interesse do serviço, e não se importando em desagradar ou não outras pessoas.

– Senso de justiça: capacidade de julgamento do Praça, utilizando o mesmo peso e medida para todos e tratar todos com justiça. As habilidades observadas devem indicar que

o Militar é consciente dos seus atos, reconhece erros, altera o comportamento, e enfrenta possíveis problemas pessoais em prol da Instituição.

Outros atributos são os profissionais que analisam os seguintes itens:

– Apresentação pessoal: capacidade do Praça de manter o apuro nos uniformes e trajas civis e manter a apresentação pessoal condizente com o exercício da profissão.

– Disciplina: compreender as ordens e as cumprir sem ponderação, observando os valores da instituição.

– Motivação: capacidade de vibrar, manter o fogo sagrado, amar a Marinha, ser patriota e tentar sempre atingir a excelência nos resultados, mesmo diante das dificuldades.

– Rigidez física: capacidade do Praça de se manter saudável fisicamente de maneira a executar atividades Militares, e suportar grande esforço físico.

– Interesse pela carreira: empenho em servir à Marinha, procurando cumprir seus deveres Militares.

– Liderança Militar: capacidade do Praça de influenciar pessoas para agirem por vontade própria, adquirindo a confiança e o respeito dos seus superiores, pares e subordinados. Destacam-se algumas habilidades necessárias, tais como: influenciar o ambiente de trabalho para o lado positivo, diante de dificuldades, colocar sempre os interesses pessoais em segundo plano, ecoar vibração mesmo nas tarefas mais simples.

– Capacidade decisória: decidir de acordo com a sua autoridade e em situações críticas.

– Cultura geral: trata-se do fato de se manter atualizado sobre os principais acontecimentos no Brasil e no mundo.

Além disso, na avaliação, foi considerado o desempenho na incumbência que é dividido da seguinte forma (BRASIL, 2017):

– Adaptação ao serviço: capacidade do Praça de se adaptar a novos trabalhos e diversas condições, com facilidade.

– Iniciativa: habilidade de solucionar problemas inopinados sem a necessidade da presença dos mais antigos, diante de situações imponderáveis, e explorar todas as possíveis ideias na busca por uma solução inteligente e efetiva.

– Conhecimento profissional: aplicação do conhecimento profissional para solução de problemas e da manutenção da segurança nas fainas.

– Expressão oral: capacidade de oratória do Praça de se comunicar com clareza e objetividade.

– Expressão escrita: capacidade de desenvolvimento de ideias e pensamentos, por intermédio da escrita.

– Capacidade administrativa: facilidade demonstrada de identificar problemas e planejar suas soluções, avaliando, entre outras habilidades, a capacidade de delegar tarefas e aperfeiçoar processos de atividades rotineiras.

– Autonomia: capacidade de decisão do Praça dentro do seu limite, procurando alcançar os objetivos da Instituição.

Portanto, após o superior realizar a avaliação, é alcançado o chamado resultado final que é intitulado de Aptidão para a Carreira (AC). Tal resultado é obtido pela média aritmética de todos os atributos, e classificado da seguinte forma: quando a média for maior que nove, o conceito equivalente é excelente; entre oito e nove é considerado muito bom; entre sete e oito é considerado bom; entre cinco e sete é aceitável; e menor que cinco se mostra deficiente (BRASIL, 2017).

Assim, ficam descritas e discriminadas todas as capacidades e habilidades que a Marinha entende que seus Praças devam ser avaliados em suas carreiras. O próximo passo é verificar a aderência desses atributos aos conceitos e demandas da liderança identificados nos capítulos 2 e 3.

## **5 ADERÊNCIA ENTRE A LIDERANÇA DOS OFICIAIS AVALIADORES E A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE Praças NA MARINHA DO BRASIL**

Neste capítulo, antes de apresentar as opiniões dos Oficiais da MB constantes no **APÊNDICE B**, cabe apontar a contribuição da atual sistemática de avaliação de Praças para a liderança dos Oficiais avaliadores.

Vale ressaltar, que as principais contribuições da supracitada sistemática, a apresentação de uma ferramenta de avaliação, permite aos oficiais avaliadores, mensurar o desempenho de seus subordinados, seguindo os atributos morais, profissionais e de rendimento. Essas características da ferramenta, além de contribuir para liderança, implicam em uma avaliação mais justa e imparcial, sendo considerada essencial e totalmente

relacionada com a arte de liderar. A avaliação permite que o avaliador possa conhecer os seus subordinados seguindo critérios justos e previamente estabelecidos e ao mesmo tempo consiga apresentar, para o avaliado, um *feedback* sobre o seu desempenho na função, por intermédio de uma reunião de aconselhamento. O *feedback*, se for bem aplicado, permite que o avaliador possa corrigir falhas nos atributos morais, profissionais, e assim melhoram o seu desempenho e dos seus liderados. Como visto na parte conceitual, esses aspectos de justiça, imparcialidade, conhecimento e aconselhamento são essências da liderança mormente na vida Militar.

Para se analisar melhor o papel do líder dentro da estrutura de uma Organização Militar, em especial a avaliação dos Praças, é importante verificar o contexto, as vantagens e desvantagens que o atual modelo de avaliação apresenta em relação à liderança dos Oficiais. A maioria dos Oficiais que fizeram parte da pesquisa entende que a arte de liderar pessoas é um tema que transcende o processo de avaliação e que a avaliação é uma ferramenta útil, que deve ser utilizada. No entanto, não se esgota o tema da liderança entre superiores e seus subordinados, pois sempre haverá uma relação entre as ações do líder e o desempenho dos seus subordinados e, por conseguinte, com reflexos na avaliação. Dessa forma, os avaliadores devem realizar uma avaliação imparcial e justa, não somente com os parâmetros previamente estabelecidos na atual sistemática. Portanto, deve-se ter em mente que a avaliação é um meio, e não um fim no processo de liderar pessoas.

Tendo em vista que serão aplicados em várias especialidades e que nem todas deveriam ser avaliadas por todos os itens constantes da FR-EAD, de acordo com 70% das respostas constantes do APÊNDICE B, fica explícito que se trata de uma sistemática ainda em evolução e que deve ser desenvolvida, pois poderiam ser acrescidos, nos itens constantes da avaliação, a expressão “não aplicável”. Tendo em vista, que não permite que após a avaliação de um item, tenha-se a possibilidade de emitir um comentário ou mesmo um juízo de valor.

Analisando, que a avaliação é realizada a cada semestre e que o Oficial tem a oportunidade de conviver por um bom período de tempo com o avaliado e conhecê-lo melhor, entende-se que há oportunidade de realizar uma observação mais precisa e que existe a possibilidade de verificar, em loco, o desempenho do avaliado. Em consequência disso, conseguem realizar uma melhor avaliação e, em contrapartida, auxiliar o desempenho do exercício de liderança do Oficial.

Dessa forma, no exercício da liderança, após a realização de uma avaliação em um grupo de Praças, torna-se muito importante para o Oficial avaliador receber um *feedback* do avaliado, pois a certificação de que uma tarefa teve êxito servirá de parâmetro para que tenha certeza de que está no caminho certo. Além disso, no aspecto de satisfação, se o seu liderado não estiver satisfeito, pelo menos tenha a compreensão de sua avaliação. Portanto, esse resultado fará com que o líder mantenha ou aprimore seu estilo de liderança para uma melhor avaliação.

## 6 CONCLUSÃO

No caso específico deste trabalho, o problema a ser estudado se refere à contribuição da sistemática de avaliação de Praças para o exercício da liderança dos Oficiais e, por conseguinte, as perspectivas para os futuros Oficiais avaliadores.

Assim, a relevância deste estudo está em contribuir para a liderança dos Oficiais e caso necessário, propor algumas alterações na atual sistemática de avaliação de Praças da MB.

Com a facilidade de acesso aos atuais métodos de avaliação, a qualificação e especialização das pessoas, a busca do melhor para Organização e para os indivíduos necessita de novas formas de gerir seus subordinados. Visto que faz com que os líderes busquem se manter atualizados sobre o assunto e que usufruam das tecnologias para operacionalizar suas avaliações.

No processo de liderar pessoas, a avaliação de desempenho assume um papel de suma importância, pois proporciona ao avaliador a possibilidade de aprimorar a performance do avaliado e de qualificá-lo adequadamente para o desempenho da função. Porém, deve-se investir, sempre, no treinamento desses líderes, pois gestores sem a capacitação adequada e que não tenham os *feedbacks* dos seus avaliados, não aproveitarão a ferramenta de avaliação da melhor forma.

No âmbito da Marinha, algumas das dificuldades encontradas na avaliação de desempenho vêm das características particulares de cada organização, tendo em vista que, em alguns locais, o contato é mínimo entre o avaliador e o avaliado, como por exemplo, nos Centros de Instruções e Escolas de Formação. Diante disso, os avaliadores devem adaptar

seus estilos de liderança, e utilizar métodos mais eficientes de avaliação, para visualizar com mais clareza, o real desempenho dos seus liderados e as suas necessidades, não deixando que a avaliação seja o momento único do preenchimento da FR-EAD, mas um processo constante e contínuo de observação e aconselhamento.

Porém, no resultado da pesquisa, para alguns Oficiais ficou explícito que poderiam ser acrescidos, nos itens constantes da avaliação, a expressão “não aplicável”, ou espaço para que se coloque um juízo de valor, tendo em vista que existem funções e especialidades que não são compatíveis com todos os requisitos da sistemática de avaliação. Essa informação poderia ser levada em consideração no momento de um processo seletivo, o que manteria a isonomia entre o avaliado e seus pares.

De acordo com 90% dos oficiais que responderam o questionário, demonstrou-se que existe aderência entre a liderança dos Oficiais avaliadores e a atual sistemática de avaliação de Praças, mostrando que a avaliação é efetiva e preponderante na vida dos avaliadores e avaliados. O processo de avaliação serve como fator motivacional para os Praças, e tem grande peso na liderança dos Oficiais, uma vez que o avaliado espera do seu líder senso de justiça e coerência de atitudes, durante todo o processo de avaliação. O avaliador por sua vez, espera um retorno no exercício da sua liderança, por intermédio do *feedback* dos avaliados, de seus comandantes, ou chefes.

Os princípios fundamentais da liderança foram descritos de maneira cuidadosa. Foi verificado que o líder não deve ficar restrito a um estilo de liderança. Portanto, deve buscar dentro de cada situação encontrar o estilo de liderança adequado as particularidades da organização Militar, e encontrar o perfil de líder ideal, além de conseguir motivar seus liderados.

O trabalho demonstrou que o líder tem que ter consciência da sua responsabilidade na realização da avaliação dos seus liderados, e deve estar atento as necessidades dos seus subordinados para procurar intervir, quando necessário, e motivá-los ao rumo de sucesso.

Outros fatores também são importantes na relação líder e liderado, como foi mostrado no estudo, tais como: transparência, orientação correta, e boa interpretação do *feedback*, pois servirá para um redirecionamento nas atitudes, e aprimoram a formação Militar dos liderados.

Essas mudanças no relacionamento entre os líderes e liderados são significativas na formação de novos líderes. Contribuem de forma considerável para o aumento da mentalidade de liderança para os futuros integrantes da MB, e permite que os atuais integrantes tenham um norte verdadeiro no transcurso das suas carreiras. Nessa linha, as capacidades e habilidades impostas na FR-EAD são valiosas referências para os avaliadores como líderes, para poderem mensurar o desempenho de seus subordinados, descritas no capítulo 4, assim como dos liderados, que são avaliados, para mensurarem os seus atributos de liderança. Demonstra a relação biunívoca de avaliadores e avaliados no contexto da liderança.

Conclui-se que a questão central da pesquisa foi respondida, mostrando que a atual Sistemática de Avaliação de Praças fornece elementos que contribuem para o exercício da liderança dos Oficiais da Marinha. A pesquisa conseguiu superar as expectativas, pois verificou por meio das FR-EAD, de forma indireta, mas objetiva, as habilidades e capacidades voltadas à liderança que os Praças devem possuir e que estão consubstanciadas nos conceitos universais de liderança e nas doutrinas de liderança constantes das publicações da MB.

Além disso, na pesquisa foi verificada a possibilidade de inferir algumas sugestões para desenvolver o sistema de avaliação de Praças da MB e auxiliar o exercício da liderança para os Oficiais avaliadores, tais como realizar: reunião de aconselhamento obrigatória; avaliação intermediária no semestre, na qual o Praça saberia sua avaliação, mas sem contar pontuação no semestre; e campo para o avaliador tecer comentários sobre os motivos pelos quais o Militar foi avaliado com a respectiva pontuação.

Assim, conclui-se que este trabalho permitiu sugerir relevantes alterações na atual sistemática de avaliação de Praças da MB, ações que contribuirão frente aos desafios a serem enfrentados pelos futuros líderes e avaliadores e propor estudos mais aprofundados e detalhados sobre o exercício da liderança para os Oficiais.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Manual de Liderança**: DEnsM-1005. Rev. 1. Diretoria de Ensino da Marinha. Rio de Janeiro, 2018.

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

BRASIL. **Doutrina de Liderança da Marinha**. EMA-137. 1 rev. Brasília: Estado Maior da Armada, 2013. Disponível em: disponível em: <http://www.redebim.dphdm.mar.mil.br/vinculos/000012/00001229.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.

BRASIL. **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**: DGPM-313. 2ª Rev. Rio de Janeiro, 2012.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. São Paulo: Manole, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450604/cfi/122!/4/4@0.00:0.00>. Acessado em: 03/07/2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2000. Disponível em: <https://redeprocurso.com.br/docs/T%C3%89CNICO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/M%C3%B3dulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2022.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: 7ª Ed.. 2004. Disponível em: <https://redeprocurso.com.br/docs/T%C3%89CNICO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/M%C3%B3dulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2022

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2003. Disponível em: [https://www.google.com/search?q=Chiavenato+\(2003%2C+p.+122\)&oq=Chiavenato+\(2003%2C+p.+122\)+&aqs=chrome..69i57j0i22i30.1347j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Chiavenato+(2003%2C+p.+122)&oq=Chiavenato+(2003%2C+p.+122)+&aqs=chrome..69i57j0i22i30.1347j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8). Acesso em: 6 jun. 2022.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1ª. Ed. 5. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

FIEDLER, F. E.; MARTIN, C. **Liderança Contingencial**. 1984. Disponível em: <https://www.lideranca.blog.br/a-lideranca-na-perspectiva-contingencial/>. Acesso em: 4 jun. 2022

FONSECA, A. M.; BARREIROS, J. B.; BARROSO, A. C. **O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança**: Revista de Administração Mackenzie, vol. 13, núm. 3. Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo, Brasil. 2012, p. 122-149. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1954/195423691007.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2022

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

KNICKERBOCKER, I.; CHIAVENATO, I. **Psicologia do trabalho**. 2005. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/84437502/psicologia-organizacional-e-do-trabalho/21>. Acesso em: 1 jun. 2022

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **ADMINISTRAÇÃO**: 2ª ed. Saraiva Educação S.A., v. 3, 2008.

MARRAS, J. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da administração**: 5ª ed. Atlas. São Paulo, 2000. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3437888/mod\\_resource/content/1/cap%C3%ADtulo%2013.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3437888/mod_resource/content/1/cap%C3%ADtulo%2013.pdf). Acesso em: 6 jun. 2022.

MCWHINNEY, W. **Paths of Change. Strategic Choices for Organizations and Society**. **Oaks, CA: Sage**. 1997. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2022

OLIVEIRA, M. F. **Comunicação e Feedback**. Administradores.com. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/comunicacao-e-feedback/35367/>. Acesso em: 02 set. 2022.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

RÉGNIER, J. C. **A autoavaliação na prática pedagógica**. Revista Diálogo Educacional. Paraná, v. 3, n.6, p. 53-68, maio/agosto, 2002.

SCHERMERHORN, J. R.; JOHN R. **Administração**. 8ª ed. Disponível em: Ed. [https://scholar.google.com.br/scholar?q=schermerhorn+jr,+2007&hl=pt-BR&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.br/scholar?q=schermerhorn+jr,+2007&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart). Acesso em: 29 mai. 2022.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2003.

## APÊNDICE A - Questionário sobre a avaliação dos Praças da Marinha do Brasil

A finalidade deste questionário é obter informações dos Oficiais da Marinha sobre o desempenho dos Praças, verificar se a atual Sistemática de Avaliação favorece no exercício da liderança e, também fará parte do trabalho de conclusão do C-SUP-2022.

Considerando que a atual sistemática de avaliação é aplicada em todas as especialidades e, dela são extraídas todas as definições dos atributos e habilidades, classificados em três tipos, atributos morais, atributos profissionais e desempenho de incumbência, solicito que responda as perguntas a seguir:

- 1) Qual a aderência entre a atual Sistemática de avaliação de Praças e a liderança dos oficiais avaliadores da MB?
- 2) Há uma relação entre liderar e avaliar um grupo de Praças da MB?
- 3) O tipo de liderança aplicado por um oficial em um grupo de Praças influencia no resultado da avaliação desse grupo?
- 4) Aprimorando o modo de liderar um grupo de Praças, aumenta, positivamente, o desempenho dos liderados?
- 5) O líder deve liderar com foco nos itens da sistemática de avaliação de Praças?
- 6) Na prática da liderança é importante focar nos atributos morais e profissionais para melhor êxito dos liderados e suas avaliações?
- 7) O modo de liderar um grupo de Praças tem relação com a imparcialidade da avaliação desse grupo?
- 8) Em sua opinião quando acontece um descontentamento do avaliado sobre a avaliação atribuída, consegue responder com facilidade o questionamento do avaliado?
- 9) Já sentiu que sua liderança foi prejudicada após a atribuição de uma avaliação questionada por um avaliado?
- 10) Após realizar sua avaliação inicial e no momento de uma reunião de aconselhamento está flexível em reconsiderar sua avaliação?
- 11) Em sua opinião existem itens na avaliação que poderiam ser acrescentado juízo de valor/ comentários ou até mesmo a expressão “não aplicável” para algumas especialidades?
- 12) Cite algumas sugestões para uma possível revisão na atual sistemática de avaliação de Praças que possam contribuir a liderança do oficial avaliador?

## APÊNDICE B – Respostas dos Oficiais da Marinha ao Questionário

### Oficial 1

**OM: CDU – COM1ºDN**

1) Qual a aderência entre a atual Sistemática de avaliação de Praças e a liderança dos oficiais avaliadores da MB?

Resposta: Acordo regramento atual da MB, marca o Oficial encarregado da Praça fazer a devida avaliação, portanto, o Oficial tem plenas condições de desenvolver sua liderança e utilizar a ferramenta de avaliação como parte substancial de tal processo.

2) Há uma relação entre liderar e avaliar um grupo de Praças da MB?

Resposta: Certamente, pois é por meio da avaliação que o líder pode dar o *feedback* sobre o proceder de seus subordinados, instrumento o qual é sobremaneira fundamental para o desenvolvimento sadio da liderança.

3) O tipo de liderança aplicado por um oficial em um grupo de Praças influencia no resultado da avaliação desse grupo?

Resposta: Certamente, ao aplicar o tipo de liderança que melhor se adeque ao grupo, portanto, imputando-lhe certo tratamento personalizado, o Líder potencialmente conseguirá extrair o melhor de seus liderados, o que se reflete por consequência nas avaliações deles.

4) Aprimorando o modo de liderar um grupo de Praças, aumenta, positivamente, o desempenho dos liderados?

Resposta: Com certeza. Não adianta somente aplicar um tipo de liderança, o apropriado é medir o grau de maturidade e evolução do grupo e, na medida em que ele se desenvolve, aprimorar ou evoluir o formato como o grupo está sendo conduzido.

5) O líder deve liderar com foco nos itens da sistemática de avaliação de Praças?

Resposta: Em minha opinião, não. A avaliação satisfatória é apenas uma consequência de um líder que conduz seu grupo conforme o contexto em que ele está inserido e a maturidade do grupo.

6) Na prática da liderança é importante focar nos atributos morais e profissionais para melhor êxito dos liderados e suas avaliações?

Resposta: Entendo que a melhor maneira de liderar é aplicar a teoria situacional, ou seja, entender o grupo (e seus componentes) e o contexto em que ele está inserido. A partir daí, o líder vai variando seu tipo de liderança na medida em que o grupo evolui ou que o contexto altera-se.

7) O modo de liderar um grupo de Praças tem relação com a imparcialidade da avaliação desse grupo?

Resposta: Certamente, diria que a imparcialidade é fundamental em todas as fases de um processo de liderança, o que se reflete no momento da avaliação, uma vez que esta é uma fase daquele.

8) Em sua opinião quando acontece um descontentamento do avaliado sobre a avaliação atribuída, consegue responder com facilidade o questionamento do avaliado?

Resposta: O descontentamento sempre poderá ocorrer, uma vez que a avaliação é fundamentalmente subjetiva. Nestes termos, entendo que a melhor maneira de bem responder a qualquer descontentamento é demonstrar imparcialidade e, objetivamente (com base nas publicações que embasam o processo de avaliação), quais foram os critérios adotados para fazê-lo.

9) Já sentiu que sua liderança foi prejudicada após a atribuição de uma avaliação questionada por um avaliado?

Resposta: Já passei por situação que uma liderança negativa dentro de meu grupo poderia afetar minha liderança para todos. Acabei com tal problema, demonstrando imparcialidade na avaliação e, principalmente, apresentando a todos os componentes do grupo o *feedback* individualizado da avaliação, através da reunião de aconselhamento.

10) Após realizar sua avaliação inicial e no momento de uma reunião de aconselhamento está flexível em reconsiderar sua avaliação?

Resposta: Não. Entendo que o líder deve sopesar com cautela como conduzirá tal processo. Caso isto tenha sido feito de modo apropriado, provavelmente, não será necessário reconsiderar.

11) Em sua opinião existem itens na avaliação que poderiam ser acrescentado juízo de valor/comentários ou até mesmo a expressão “não aplicável” para algumas especialidades?

Resposta: Acredito que o não aplicável seja interessante, mas considero o processo atual satisfatório.

12) Cite algumas sugestões para uma possível revisão na atual sistemática de avaliação de Praças que possam contribuir a liderança do oficial avaliador?

Resposta: Minha única crítica que pode ficar como sugestão se relaciona à dificuldade que certos critérios têm em ser interpretados. Acho que poderiam ser mais claros ou, pelo menos, que ficasse mais às claras exatamente, e objetivamente, o que o líder deve considerar no momento de apresentar sua quantificação para o item. Isso certamente evitaria erros de interpretação do critério que, por ventura, podem incorrer em prejuízos ao processo de liderança.

## **Oficial 2**

### **OM: GRUMEC**

1) Qual a aderência entre a atual Sistemática de avaliação de Praças e a liderança dos oficiais avaliadores da MB?

Resposta: Atualmente vejo muita pouca aderência. Isso em termos de uma percepção geral do entrevistado. A EAD em si vejo como boa, porém a minha percepção é que os oficiais não a aplicam para as questões de liderança.

2) Há uma relação entre liderar e avaliar um grupo de Praças da MB?

Resposta: Com certeza há, pois a avaliação deve refletir o resultado a aplicação da liderança pelo oficial.

3) O tipo de liderança aplicado por um oficial em um grupo de Praças influencia no resultado da avaliação desse grupo?

Resposta: Se não influenciar vejo que está errado. Porém volto a ressaltar que hoje na MB isso não ocorre na minha percepção.

4) Aprimorando o modo de liderar um grupo de Praças, aumenta, positivamente, o desempenho dos liderados?

Resposta: Isso na minha percepção tem toda a coerência e aderência.

5) O líder deve liderar com foco nos itens da sistemática de avaliação de Praças?

Resposta: Não só, mas pode utilizá-los para balizar sua liderança.

6) Na prática da liderança é importante focar nos atributos morais e profissionais para melhor êxito dos liderados e suas avaliações?

Resposta: Não só nesses dois atributos, mas eles são muito importante na prática da liderança.

7) O modo de liderar um grupo de Praças tem relação com a imparcialidade da avaliação desse grupo?

Resposta: Não. Justiça é tratar com desigualdade os desiguais. Se houver imparcialidade não se fará justiça e sim igualando o bom ao ruim. Mas essa falta de imparcialidade não pode ser tratar com benesses os “coxados” e sim tratar com justiça, tratando diferentemente o bom do ruim.

8) Em sua opinião quando acontece um descontentamento do avaliado sobre a avaliação atribuída, consegue responder com facilidade o questionamento do avaliado?

Resposta: Dever-se-ia conseguir, se a avaliação for feita como deve ser e o oficial ter coragem moral para falar a verdade ao seu subordinado.

9) Já sentiu que sua liderança foi prejudicada após a atribuição de uma avaliação questionada por um avaliado?

Resposta: Não.

10) Após realizar sua avaliação inicial e no momento de uma reunião de aconselhamento está flexível em reconsiderar sua avaliação?

Resposta: Se o avaliado conseguir argumentos concretos e coerentes que a minha percepção sobre o seu trabalho estava incorreta, não vejo problemas em voltar atrás para corrigir a avaliação diante do fato novo colocado pelo avaliado.

11) Em sua opinião existem itens na avaliação que poderiam ser acrescentado juízo de valor/comentários ou até mesmo a expressão “não aplicável” para algumas especialidades?

Resposta: Sim há. (Obs.: não estou com acesso a ficha de avaliação no momento de responder esse questionario, por isso, não vou lembrar dos itens)

12) Cite algumas sugestões para uma possível revisão na atual sistemática de avaliação de Praças que possam contribuir a liderança do oficial avaliador?

Resposta: A Marinha poderia realmente seguir o sistema de avaliação como formulado, ou seja, ter na maioria dos avaliados na faixa de BOM, alguns na faina de RUIM e MUITO BOM, e poucos nas faixas de PÉSSIMO e EXCELENTE, ou as fainas numéricas correspondentes. Isso iria fazer com que a correlação liderança – avaliação fosse coerente e aderente. Hoje em dia no sistema de avaliação da Marinha todos são EXCELENTE e na medida que vão cometendo erros vão tendo seus conceitos abaixados. Com isso o *status quo* de avaliação da Marinha nivela por baixo, não separando o bom do ruim.

### **Oficial 3**

**OM: DHN**

1) Qual a aderência entre a atual Sistemática de avaliação de Praças e a liderança dos oficiais avaliadores da MB?

Resposta: Aproximação do avaliador ao avaliado, pois os itens a serem respondidos dependem de uma convivência direta.

2) Há uma relação entre liderar e avaliar um grupo de Praças da MB?

Resposta: Não vislumbro essa relação, haja visto que um grupo pode atender bem uma liderança e a avaliação ser diferente em elementos desse mesmo grupo.

3) O tipo de liderança aplicado por um oficial em um grupo de Praças influencia no resultado da avaliação desse grupo?

Resposta: Sim.

4) Aprimorando o modo de liderar um grupo de Praças, aumenta, positivamente, o desempenho dos liderados?

Resposta: Sim.

5) O líder deve liderar com foco nos itens da sistemática de avaliação de Praças?

Resposta: Pautar a liderança nos itens de avaliação pode ocasionar uma falsa impressão de que o resultado está sendo positivo, pois, notoriamente, as respostas demandadas pelo avaliado será sempre a que o avaliador deseja receber, isentando-o, assim, de uma assessoria mais natural e verdadeira.

6) Na prática da liderança é importante focar nos atributos morais e profissionais para melhor êxito dos liderados e suas avaliações?

Resposta: Sim.

7) O modo de liderar um grupo de Praças tem relação com a imparcialidade da avaliação desse grupo?

Resposta: Sim, entretanto, cabe salientar que “caráter” e “personalidade” não são intimamente ligados, o que deve levar o avaliador a uma observação pontual em cada elemento desse grupo.

8) Em sua opinião quando acontece um descontentamento do avaliado sobre a avaliação atribuída, consegue responder com facilidade o questionamento do avaliado?

Resposta: Sim, pois, antes de a avaliação ser enviada para o ratificador o Militar toma conhecimento prévio de sua avaliação pelo Encarregado.

9) Já sentiu que sua liderança foi prejudicada após a atribuição de uma avaliação questionada por um avaliado?

Resposta: Não

10) Após realizar sua avaliação inicial e no momento de uma reunião de aconselhamento está flexível em reconsiderar sua avaliação?

Resposta: Sim

11) Em sua opinião existem itens na avaliação que poderiam ser acrescentado juízo de valor/comentários ou até mesmo a expressão “não aplicável” para algumas especialidades?

Resposta: Não

12) Cite algumas sugestões para uma possível revisão na atual sistemática de avaliação de Praças que possam contribuir a liderança do oficial avaliador?

Resposta: Intensificar a Reunião de Aconselhamento, porém, sem o lançamento no sistema, como é previsto.

#### **Oficial 4**

##### **OM: BACS**

1) Qual a aderência entre a atual Sistemática de avaliação de Praças e a liderança dos oficiais avaliadores da MB?

Resposta: A avaliação, com seus quesitos, é consequência do desempenho no trabalho realizado. Entretanto, a motivação do indivíduo pode ser incrementada ou diminuída conforme o tipo de liderança.

2) Há uma relação entre liderar e avaliar um grupo de Praças da MB?

Resposta: Avaliar é inerente à tarefa do líder. Se o líder não conseguir avaliar, não pode liderar. É preciso fazê-lo para selecionar a melhor equipe para cada tarefa.

3) O tipo de liderança aplicado por um oficial em um grupo de Praças influencia no resultado da avaliação desse grupo?

Resposta: Sim, na medida em que a liderança motive a Praça a buscar os objetivos da organização, ela fará suas tarefas com mais satisfação e com melhor desempenho. Consequentemente, terá uma melhor avaliação.

4) Aprimorando o modo de liderar um grupo de Praças, aumenta, positivamente, o desempenho dos liderados?

Resposta: Sim, na medida em que a liderança motive a Praça a buscar os objetivos da organização, ela fará suas tarefas com mais satisfação e com melhor desempenho. Consequentemente, terá uma melhor avaliação.

5) O líder deve liderar com foco nos itens da sistemática de avaliação de Praças?

Resposta: Não. Esses itens são quesitos de avaliação e na minha opinião são consequência do trabalho realizado.

6) Na prática da liderança é importante focar nos atributos morais e profissionais para melhor êxito dos liderados e suas avaliações?

Resposta: Não. Esses itens são quesitos de avaliação e na minha opinião são consequência do trabalho realizado, motivação dos subordinados e reflexo do modo como os subordinados são tratados / valorizados.

7) O modo de liderar um grupo de Praças tem relação com a imparcialidade da avaliação desse grupo?

Resposta: Talvez, na medida que se busca imparcialidade, é difícil ser muito próximo de todos os indivíduos.

8) Em sua opinião quando acontece um descontentamento do avaliado sobre a avaliação atribuída, consegue responder com facilidade o questionamento do avaliado?

Resposta: A avaliação é subjetiva. Antes de ser questionado, o avaliador deve fazer a reunião de aconselhamento com o subordinado e expor os pontos a serem aprimorados.

9) Já sentiu que sua liderança foi prejudicada após a atribuição de uma avaliação questionada por um avaliado?

Resposta: Sim.

10) Após realizar sua avaliação inicial e no momento de uma reunião de aconselhamento está flexível em reconsiderar sua avaliação?

Resposta: Depende do caso, mas deve ser ajustada no próximo período de avaliação.

11) Em sua opinião existem itens na avaliação que poderiam ser acrescentado juízo de valor/comentários ou até mesmo a expressão “não aplicável” para algumas especialidades?

Resposta: Com certeza. Há funções e especialidades que não são compatíveis com todos os requisitos da EAD.

12) Cite algumas sugestões para uma possível revisão na atual sistemática de avaliação de Praças que possam contribuir a liderança do oficial avaliador?

Resposta: xxx

## **Oficial 5**

### **OM:**

1) Qual a aderência entre a atual Sistemática de avaliação de Praças e a liderança dos oficiais avaliadores da MB?

Resposta: Como fator de grande peso para a motivação das Praças (e de qualquer Militar da MB), a avaliação tem grande peso na liderança dos oficiais avaliadores, uma vez que se espera senso de justiça e coerência dos avaliadores por parte dos avaliados.

2) Há uma relação entre liderar e avaliar um grupo de Praças da MB?

Resposta: Sim. Mormente quando se considera que o momento da avaliação é valioso *Feedback* para o subordinado no que diz respeito à forma como seu avaliador o vê. Isso tem potencial de causar ajustes na conduta do avaliado, de forma positiva ou negativa.

3) O tipo de liderança aplicado por um oficial em um grupo de Praças influencia no resultado da avaliação desse grupo?

Resposta: Se o Oficial que exerce a liderança é também o oficial avaliador, não necessariamente. Como ele avalia e ele lidera, seu estilo de liderança e sua forma de avaliar são intrínsecas a ele e indissociáveis, de modo que sua metodologia de avaliação é reflexo de sua liderança e vice versa. Em outras palavras, ele vai avaliar acreditando que sua forma de liderar é adequada e o fruto do trabalho de seu grupo é reflexo direto disso. Seria possível, contudo, em raros casos, que um Oficial dotado de elevada autocrítica seja capaz de realizar um autoexame do seu estilo de liderança sem necessariamente mudar seus critérios de avaliação e, em adequando ele, obter uma alteração do desempenho de seu grupo de avaliados que promulgasse uma elevação da avaliação do grupo.

4) Aprimorando o modo de liderar um grupo de Praças, aumenta, positivamente, o desempenho dos liderados?

Resposta: Sim, definitivamente.

5) O líder deve liderar com foco nos itens da sistemática de avaliação de Praças?

Resposta: Não. A avaliação deve ser uma consequência, e não um fim em si.

6) Na prática da liderança é importante focar nos atributos morais e profissionais para melhor êxito dos liderados e suas avaliações?

Resposta: Não. A liderança deve focar nos pontos de menor motivação e desempenho do subordinado, caso a caso. Os atributos morais e profissionais não são mais ou menos relevantes que o desempenho na incumbência, por exemplo. O desempenho do subordinado e seu estilo de trabalho devem ser observados sob uma perspectiva holística, não de forma pontual.

7) O modo de liderar um grupo de Praças tem relação com a imparcialidade da avaliação desse grupo?

Resposta: Pode ter, mas não é imperativo. Um líder extremamente rigoroso pode ter critérios brandos na avaliação e a recíproca pode ocorrer também.

8) Em sua opinião quando acontece um descontentamento do avaliado sobre a avaliação atribuída, consegue responder com facilidade o questionamento do avaliado?

Resposta: Sim.

9) Já sentiu que sua liderança foi prejudicada após a atribuição de uma avaliação questionada por um avaliado?

Resposta: Não.

10) Após realizar sua avaliação inicial e no momento de uma reunião de aconselhamento está flexível em reconsiderar sua avaliação?

Resposta: Sim.

11) Em sua opinião existem itens na avaliação que poderiam ser acrescentado juízo de valor/comentários ou até mesmo a expressão “não aplicável” para algumas especialidades?

Resposta: Para especialidades, não. Para Militares que exercem determinados tipos de função, sim.

12) Cite algumas sugestões para uma possível revisão na atual sistemática de avaliação de Praças que possam contribuir a liderança do oficial avaliador?

Resposta: Deveria ser mandatória a realização de uma avaliação intermediária, no meio do semestre, sem contar para a pontuação do Praça, na qual esta já saberia antes de receber sua avaliação definitiva, quais são seus aspectos deficientes para buscar a melhora.

**Oficial 6****OM: DGDNTM**

1) Qual a aderência entre a atual Sistemática de avaliação de Praças e a liderança dos oficiais avaliadores da MB?

Resposta: A atual sistemática de avaliação de Praças apresenta-se como uma ferramenta que permite os encarregados de divisão das OM's da MB graduar o desempenho de seus subordinados, seguindo os atributos morais, profissionais e de rendimento. Tal ferramenta, está relacionada com a arte de liderar, por dois motivos:

- permite que o avaliador possa diferenciar os seus subordinados seguindo critérios justos e previamente estabelecidos; e,
- permite que o avaliador apresente para o avaliado um “*feedback*” sobre o seu desempenho na função. Tal “*feedback*”, se for bem aplicado, permite que o avaliador possa corrigir falhas nos atributos e melhorar o seu desempenho.

2) Há uma relação entre liderar e avaliar um grupo de Praças da MB?

Resposta: A arte de liderar pessoas é um tema que transcende o processo de avaliação. Entendo que a avaliação é uma ferramenta útil, que deve ser utilizada, mas não esgota o tema da liderança entre superiores e seus subordinados.

3) O tipo de liderança aplicado por um oficial em um grupo de Praças influencia no resultado da avaliação desse grupo?

Resposta: Sempre haverá uma relação entre as ações do líder e o desempenho dos seus subordinados e, por conseguinte, na avaliação.

4) Aprimorando o modo de liderar um grupo de Praças, aumenta, positivamente, o desempenho dos liderados?

Resposta: O aprimoramento no modo de liderar passa pela percepção do líder em buscar uma conduta sinérgica com os seus subordinados, que causará um efeito de melhora no desempenho dos liderados.

5) O líder deve liderar com foco nos itens da sistemática de avaliação de Praças?

Resposta: Conforme respondido na pergunta dois, a sistemática de avaliação é uma ferramenta útil, que deve ser utilizada. Porém, o processo de liderar pessoas é mais amplo. A liderança focada somente nos itens da sistemática de avaliação não deve ser recomendada.

6) Na prática da liderança é importante focar nos atributos morais e profissionais para melhor êxito dos liderados e suas avaliações?

Resposta: Focar nos atributos morais e profissionais pode ser uma ferramenta que venha contribuir com elementos para aprimoramento do *feedback* e melhoria do desempenho dos subordinados.

7) O modo de liderar um grupo de Praças tem relação com a imparcialidade da avaliação desse grupo?

Resposta: A avaliação deve ser imparcial e justa. Por isso os parâmetros são previamente estabelecidos. A avaliação é um meio, e não um fim, no processo de liderar pessoas.

8) Em sua opinião quando acontece um descontentamento do avaliado sobre a avaliação atribuída, consegue responder com facilidade o questionamento do avaliado?

Resposta: Quando a avaliação é feita de forma imparcial e justa, é possível responder aos questionamentos. Além disso, nas reuniões de aconselhamento (*feedback*) é possível apresentar os elementos que justifiquem uma má avaliação futura.

9) Já sentiu que sua liderança foi prejudicada após a atribuição de uma avaliação questionada por um avaliado?

Resposta: Não

10) Após realizar sua avaliação inicial e no momento de uma reunião de aconselhamento está flexível em reconsiderar sua avaliação?

Resposta: Sim, desde que o subordinado tenha apresentado as mudanças que justifiquem as alterações na sua avaliação.

11) Em sua opinião existem itens na avaliação que poderiam ser acrescentado juízo de valor/comentários ou até mesmo a expressão “não aplicável” para algumas especialidades?

Resposta: Não tenho condição de emitir opinião.

12) Cite algumas sugestões para uma possível revisão na atual sistemática de avaliação de Praças que possam contribuir a liderança do oficial avaliador?

Resposta: Reuniões de aconselhamentos obrigatórias, pois penso é um instrumento importante para a melhoria do desempenho dos subordinados e contribui com o processo de liderar pessoas.

## **Oficial 7**

### **OM: BHMN**

1) Qual a aderência entre a atual Sistemática de avaliação de Praças e a liderança dos oficiais avaliadores da MB?

Resposta: entendo ser grande a aderência, tendo em vista a necessidade de se ter contato bastante ampliado com o avaliado.

2) Há uma relação entre liderar e avaliar um grupo de Praças da MB?

Resposta: sim, pois o avaliado se espelha no avaliador.

3) O tipo de liderança aplicado por um oficial em um grupo de Praças influencia no resultado da avaliação desse grupo?

Resposta: sim, pois o avaliado estará mais motivado.

4) Aprimorando o modo de liderar um grupo de Praças, aumenta, positivamente, o desempenho dos liderados?

Resposta: sem dúvida.

5) O líder deve liderar com foco nos itens da sistemática de avaliação de Praças?

Resposta: acredito que nem sempre isso será possível, tendo em vista a dinâmica de cada

OM.

6) Na prática da liderança é importante focar nos atributos morais e profissionais para melhor êxito dos liderados e suas avaliações?

Resposta: sim, é importante e devem ser testados, mas creio não ser possível aplicar na prática.

7) O modo de liderar um grupo de Praças tem relação com a imparcialidade da avaliação desse grupo?

Resposta: entendo que não, pois cada componente do grupo tem personalidade distinta e isso impede uma padronização.

8) Em sua opinião quando acontece um descontentamento do avaliado sobre a avaliação atribuída, consegue responder com facilidade o questionamento do avaliado?

Resposta: sim.

9) Já sentiu que sua liderança foi prejudicada após a atribuição de uma avaliação questionada por um avaliado?

Resposta: não.

10) Após realizar sua avaliação inicial e no momento de uma reunião de aconselhamento está flexível em reconsiderar sua avaliação?

Resposta: sim.

11) Em sua opinião existem itens na avaliação que poderiam ser acrescentado juízo de valor/comentários ou até mesmo a expressão “não aplicável” para algumas especialidades?

Resposta: sim.

12) Cite algumas sugestões para uma possível revisão na atual sistemática de avaliação de Praças que possam contribuir a liderança do oficial avaliador?

Resposta: a possibilidade de o avaliador tecer comentários sobre o motivo pelo qual está

avaliando o Militar com a respectiva pontuação.

## **Oficial 8**

**OM: BHMN**

1) Qual a aderência entre a atual Sistemática de avaliação de Praças e a liderança dos Oficiais avaliadores da MB?

Resposta: Não tenho ouvido reprovações à sistemática atual. Não tenho encontrado dificuldades em nenhuma das fases da avaliação. Creio que a aderência – aprovação – deva ser total.

2) Há uma relação entre liderar e avaliar um grupo de Praças da MB?

Resposta: Sim, pois o líder não pode deixar de reconhecer ou repreender, em momento algum, o desenvolvimento dos liderados. Neste contexto, as avaliações constituem um elemento eficiente e eficaz, na qual o liderado pode se sentir motivado ou reconsiderar suas atitudes.

3) O tipo de liderança aplicado por um oficial em um grupo de Praças influencia no resultado da avaliação desse grupo?

Resposta: Neste contexto, entendo que o tipo de liderança aplicado influencia diretamente na avaliação de determinados componentes do grupo, pois alguns podem responder melhor à liderança autocrática em detrimento das demais. Na avaliação totalitária do grupo, certamente, isso influenciará.

4) Aprimorando o modo de liderar um grupo de Praças, aumenta, positivamente, o desempenho dos liderados?

Resposta: Sim, porém o aprimoramento deve levar em consideração todas as deficiências apresentadas pelos liderados. Não se pode simplesmente implementar uma nova metodologia sem levar em consideração as dificuldades de cada liderado.

5) O líder deve liderar com foco nos itens da sistemática de avaliação de Praças?

Resposta: Não, deve liderar com foco nos objetivos a serem alcançados pelo grupo.

6) Na prática da liderança é importante focar nos atributos morais e profissionais para melhor êxito dos liderados e suas avaliações?

Resposta: Sim, principalmente para que o líder possa conhecer o caráter do seu liderado.

7) O modo de liderar um grupo de Praças tem relação com a imparcialidade da avaliação desse grupo?

Resposta: Não, o tipo de liderança escolhido pelo líder não pode afetar a imparcialidade no momento das avaliações.

8) Em sua opinião quando acontece um descontentamento do avaliado sobre a avaliação atribuída, consegue responder com facilidade o questionamento do avaliado?

Resposta: Sim, pois as avaliações que realizo são sempre consciente e fruto de observações constantes.

9) Já sentiu que sua liderança foi prejudicada após a atribuição de uma avaliação questionada por um avaliado?

Resposta: Não. Senti melhoras em outros avaliados, os quais tiveram a certeza que estão sendo observados.

10) Após realizar sua avaliação inicial e no momento de uma reunião de aconselhamento está flexível em reconsiderar sua avaliação?

Resposta: Não. Apenas informo que os pontos avaliados negativamente deverão ser observados pelo avaliado e, na próxima avaliação, poderei melhorar sua pontuação.

11) Em sua opinião existem itens na avaliação que poderiam ser acrescentado juízo de valor/comentários ou até mesmo a expressão “não aplicável” para algumas especialidades?

Resposta: Não. Entendo que os itens da avaliação estão bem elaborados e abrangem os comportamentos e as potencialidades profissionais dos liderados.

12) Cite algumas sugestões para uma possível revisão na atual sistemática de avaliação de Praças que possam contribuir a liderança do oficial avaliador?

Resposta: NEG SUBSÍDIOS.

### **Oficial 9**

#### **OM: STUPI**

1) Qual a aderência entre a atual Sistemática de avaliação de Praças e a liderança dos oficiais avaliadores da MB?

Resposta: A avaliação de pessoal faz parte do rol de atribuições dos Oficiais da MB. Entendo a avaliação como uma ferramenta de desenvolvimento para os Oficiais, uma vez que, conhecendo os atributos, pode entender quais são os requisitos desejáveis aos Praças no exercício de suas atribuições.

2) Há uma relação entre liderar e avaliar um grupo de Praças da MB?

Resposta: Sim. A medida que avalia, o Oficial também é observado pelos seus subordinados, transmitindo aos mesmos indicações do seu senso de justiça e da forma que diferencia o bom do mau profissional.

3) O tipo de liderança aplicado por um oficial em um grupo de Praças influencia no resultado da avaliação desse grupo?

Resposta: No meu entendimento negativo. Um estilo de liderança autocrático ou participativo não deve influenciar na forma em que o Oficial percebe seus subordinados. Acredito que o estilo de liderança influencia no comportamento das Praças.

4) Aprimorando o modo de liderar um grupo de Praças, aumenta, positivamente, o desempenho dos liderados?

Resposta: Sim, pois a forma de conduzir um grupo está diretamente ligada ao resultado do grupo.

5) O líder deve liderar com foco nos itens da sistemática de avaliação de Praças?

Resposta: No meu entendimento, negativo. Percebo a avaliação como resultado do comportamento e desempenho de funções dos Praças. A maneira como as orientações são transmitidas aos subordinados são particulares de cada Oficial. Acredito ser mais adequado a utilização da rosa das virtudes como norte do desenvolvimento profissional.

6) Na prática da liderança é importante focar nos atributos morais e profissionais para melhor êxito dos liderados e suas avaliações?

Resposta: Negativo. Entendo a rosa de virtudes com ferramenta mais adequada.

7) O modo de liderar um grupo de Praças tem relação com a imparcialidade da avaliação desse grupo?

Resposta: Negativo desde que a avaliação seja justa, pautada nos critérios definidos.

8) Em sua opinião quando acontece um descontentamento do avaliado sobre a avaliação atribuída, consegue responder com facilidade o questionamento do avaliado?

Resposta: Sim, desde que tenha coerência em sua avaliação e tenha exemplos claros dos motivos.

9) Já sentiu que sua liderança foi prejudicada após a atribuição de uma avaliação questionada por um avaliado?

Resposta: Negativo.

10) Após realizar sua avaliação inicial e no momento de uma reunião de aconselhamento está flexível em reconsiderar sua avaliação?

Resposta: Afirmativo.

11) Em sua opinião existem itens na avaliação que poderiam ser acrescentado juízo de valor/comentários ou até mesmo a expressão “não aplicável” para algumas especialidades?

Resposta: Negativo

12) Cite algumas sugestões para uma possível revisão na atual sistemática de avaliação de

Praças que possam contribuir a liderança do oficial avaliador?

Resposta: Negativo

## **Oficial 10**

### **OM: EAMCE**

1) Qual a aderência entre a atual Sistemática de avaliação de Praças e a liderança dos oficiais avaliadores da MB?

Resposta: Existe aderência, uma vez que o Oficial avaliador deverá servir de exemplo em suas atitudes para as Praças a serem avaliadas.

2) Há uma relação entre liderar e avaliar um grupo de Praças da MB?

Resposta: Liderar requer influenciar nas atitudes dos subordinados, já se o oficial não for im líder e der exemplo, ele será apenas um mero avaliador de processos sem aderência à função de líder e avaliador.

3) O tipo de liderança aplicado por um oficial em um grupo de Praças influencia no resultado da avaliação desse grupo?

Resposta: Com certeza. Se o oficial conseguir influenciar positivamente as suas Praças, conseqüentemente a avaliação daquele grupo será também positiva, e assim, se houver um desvio de conduta, ele terá a tranquilidade de que se trata de um ponto fora da curva.

4) Aprimorando o modo de liderar um grupo de Praças, aumenta, positivamente, o desempenho dos liderados?

Resposta: Afirmativo, o líder tem que saber aprimorar o modo de liderar o seu grupo, ficando atento a cada Praça.

5) O líder deve liderar com foco nos itens da sistemática de avaliação de Praças?

Resposta: Afirmativo, nos itens em questão encontram-se os valores da Instituição.

6) Na prática da liderança é importante focar nos atributos morais e profissionais para melhor êxito dos liderados e suas avaliações?

Resposta: Afirmativo, ao exaltar os atributos morais e profissionais de um Militar, o líder mostra o rumo a seguir e orienta as ações das Praças.

7) O modo de liderar um grupo de Praças tem relação com a imparcialidade da avaliação desse grupo?

Resposta: Afirmativo, Um grupo só permanece imparcial se não for motivado.

8) Em sua opinião quando acontece um descontentamento do avaliado sobre a avaliação atribuída, consegue responder com facilidade o questionamento do avaliado?

Resposta: Desde que o relacionamento entre o líder e o liderado venha sendo construído durante o tempo de convívio entre as partes.

9) Já sentiu que sua liderança foi prejudicada após a atribuição de uma avaliação questionada por um avaliado?

Resposta: Negativo, minhas avaliações sempre foram justificadas, e anteriormente trabalhei os objetivos com os liderados.

10) Após realizar sua avaliação inicial e no momento de uma reunião de aconselhamento está flexível em reconsiderar sua avaliação?

Resposta: Afirmativo.

11) Em sua opinião existem itens na avaliação que poderiam ser acrescentado juízo de valor/comentários ou até mesmo a expressão “não aplicável” para algumas especialidades?

Resposta: Afirmativo.

12) Cite algumas sugestões para uma possível revisão na atual sistemática de avaliação de Praças que possam contribuir a liderança do oficial avaliador?

Resposta: Cobrar que Praças também façam as avaliações de Praças subordinadas de forma a assessorar seus Oficiais e assim conseguirem verificar as reais limitações e dificuldades

encontradas durante a avaliação, e que para se ter uma avaliação mais tranquila, deverá constantemente, orientar seus subordinados.