

# Avaliação de Liderança – uma experiência bem sucedida

## Introdução

*Creio que o líder é, acima de tudo, um professor e que ensinar talvez represente a maior responsabilidade que possa ser atribuída a um ser humano.*

S. W. Roskill

A citação do Comandante Roskill, oficial da Royal Navy na década de 60, indica a importância do líder em transmitir seus conhecimentos nessa área. Não há nada mais importante na vida militar do que a liderança. Esta é uma afirmação que não tenho a menor sombra de dúvida sobre a sua veracidade. Ainda iria mais longe, a liderança não é importante somente na vida militar, mas na vida como um todo. Fazendo uma paráfrase de outra frase muito conhecida do General William Creech: *Não há pelotões fracos, apenas líderes fracos*, pode-se dizer que: “não há pessoas más, o que há são pais que não foram capazes de influenciar essas pessoas para serem do bem”. Essa é uma afirmação muito forte que serve para refletirmos sobre nossos diversos papéis na sociedade, dentre eles o de pai de família.

A experiência, que passo a dividir com aqueles que lerem esse despretensioso artigo, ocorreu durante o meu comando no Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais – Batalhão Tonelero, de julho de 2006 a julho de 2007, época que reputo a de maior felicidade durante a minha carreira. Com exceção de meu passado recente na Marinha do Brasil (MB), ao longo de minha carreira tenho ouvido falar em liderança somente em cursos de carreira e, mesmo assim, em disciplinas com carga horária muito tímida. Mas, independente disso, venho observando o comportamento de meus chefes e posso afirmar que, apesar da pouca carga horária de liderança nos cursos de carreira, tenho aprendido muito com seus exemplos. É bem verdade que há exemplos negativos, os quais, por isso mesmo, tornam-se fonte de aprendizado também. O exercício do comando é uma excepcional oportunidade para se colocar em prática as habilidades de liderança e, conforme preconizado no EMA-137, a formação de líderes subordinados é uma tarefa das mais importantes que um líder pode ter. O que não sabemos, ou melhor, não estamos acostumados, é como formar novos líderes. Sabemos que o exemplo não é uma forma de liderar, é a única. Mas será que esse mesmo exemplo é suficiente para formarmos novos líderes subordinados? O fato é que temos na avaliação de oficiais e praças itens relacionados à liderança. E como têm peso esses itens! A experiência que passo a relatar não foi fruto de minha imaginação, mas a colocação em prática do conteúdo de alguns livros que tive a oportunidade de ler antes e durante o período de comando.

O EMA-137 Manual de Liderança da Marinha define liderança como sendo *um processo que consiste em influen-*

*ciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da instituição.*

Em seu livro *Como se tornar um líder servidor*, James Hunter define liderança como: “a **habilidade de influenciar** pessoas para trabalharem **entusiasticamente** visando atingir **objetivos comuns**, inspirando **confiança** por meio da força do **caráter**”. Verifica-se que há algumas diferenças entre ambas as definições que dizem respeito ao emprego, por Hunter, da palavra **habilidade** no lugar de **processo** e de **entusiasticamente** em substituição a **voluntariamente**. Há também a menção à importância da obtenção da **confiança por meio da força do caráter**.

Diante dessas duas definições podemos levantar alguns questionamentos: o que é mais fácil de entendermos como sendo liderança? Liderança é um processo ou uma habilidade? Habilidade é algo que podemos desenvolver, afinal aprendemos a andar de bicicleta, a escovar os dentes, a atirar, etc. Será mais fácil de incutirmos nos nossos militares, subordinados ou não, que todos nós temos a capacidade de nos tornarmos melhores líderes e chefes mais eficientes e eficazes, bastando para isso desenvolvermos algumas das habilidades que compõem o conjunto de características desejáveis e até essenciais a um líder. Uma outra diferença, que é pequena mas tem um significado, diz respeito às palavras **voluntariamente** (empregada na definição do EMA-137) e **entusiasticamente** (empregada por James Hunter). Na prática, se pensarmos em uma pessoa entusiasmada com alguma coisa, imaginaremos uma pessoa proativa, positiva, alegre, falante e sempre com o foco de suas ações voltado para os objetivos da instituição. O voluntário para realizar uma tarefa não será, necessariamente, uma pessoa entusiasmada com o cumprimento da tarefa. Aqui cabe um questionamento para o leitor: que tipo de pessoa terá mais possibilidade de me influenciar? Pessoas com caráter duvidoso ou com caráter forte, bom? Não é necessário refletir muito para chegarmos a uma resposta.

Portanto, a finalidade desse artigo é apresentar a experiência que foi levada a efeito no Batalhão Tonelero, no início de 2007, em termos de avaliação de liderança e os benefícios em termos de desenvolvimento de líderes subordinados. Os parâmetros que foram utilizados estão descritos no livro *Como se Tornar um Líder Servidor* de James Hunter e estão de acordo com o Manual *Counseling* do United States Marine Corps – USMC.

## Avaliação de Liderança

A avaliação na MB é feita de forma distinta para oficiais e praças. Temos a Folha de Avaliação de Oficiais (FAO) e a Escala de Avaliação e Desempenho (EAD) de nossas praças.

Ambos são sistemas de avaliação global dos nossos militares, ou seja, não têm a finalidade específica de avaliar liderança. Pode-se dizer que em ambas, embora sejam distintas, o caráter de avaliação é bastante subjetivo e pode ter um resultado que está longe de refletir a realidade no que diz respeito à liderança. Na Marinha, temos a máxima: “Para cima é fácil enganar, para os lados é difícil e para baixo ninguém engana”. Eu não seria tão taxativo como o dito popular na MB, mas que para cima é mais fácil enganar, disso não tenho dúvida. Desse modo, sendo a avaliação feita sempre pelo chefe e a mesma tendo um alto grau de subjetividade, é mais provável que nossas avaliações de liderança estejam um pouco defasadas da realidade.

Para os oficiais, há um quesito liderança na FAO, por meio do qual o oficial pode ter sua avaliação degradada em até 20 pontos. Não há parâmetros objetivos estabelecidos para que seja efetuada tal degradação. Outro fator a ser considerado é que a MB estabelece que somente o Comandante avalia o oficial. Portanto, a avaliação de liderança dos oficiais é feita somente pela observação de uma pessoa. Além desse item específico, há outros que compõem a FAO, os quais podemos considerar que estão relacionados com o exercício da liderança, mas que possuem peso menor na avaliação final por fazerem parte de blocos de itens relacionados a atributos profissionais e morais.

É verdade que qualquer sistema de avaliação elaborado pelo homem não será perfeito pois, como seres imperfeitos que somos, não poderemos, jamais, criar algo que seja perfeito. Entretanto, poderemos, sim, aperfeiçoar critérios de avaliação com novos parâmetros que, após análise por um grupo de trabalho, sejam considerados pertinentes e mais justos.

O Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC) tem realizado, nos últimos anos, diversos eventos voltados para o desenvolvimento da liderança tanto em sua tripulação como em seu corpo discente. A ênfase dada a estudos de caso tem se mostrado extremamente motivante para todos os participantes. O Centro de Instrução Almirante Alexandrino (CIAA) realizou, em três anos consecutivos, eventos deste tipo tendo como público alvo principal os seus Comandantes de Companhia.

Embora sejam ótimas essas iniciativas, não temos como garantir que os militares, que tenham assistido às palestras ou participado das mesas de discussão desses seminários, colocaram em prática as coisas que foram apresentadas e discutidas. E ainda, como verificar se a habilidade de liderar, em cada um, está se desenvolvendo? Se não tivermos uma forma “mais objetiva” de avaliar e medir isso, não será possível saber se estamos formando e desenvolvendo líderes subordinados do modo como a MB necessita e preciza no EMA-137.

A proposta feita por James Hunter e apresentada em seu livro: *Como se tornar um líder servidor* é interessante e foi colocada em prática em 2006/2007 no Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais – Batalhão Tonelero – e posso afirmar para o leitor que o resultado foi extraordinário.

O processo de avaliação apresentado por James Hunter baseia-se em três etapas, as quais Hunter chamou de passos, que são:

### Passo 1 – Fundamentos ou determinação do padrão

Segundo Hunter, quando uma pessoa passa a fazer parte de um novo grupo, ela deve se fazer as seguintes perguntas: “como devo me comportar?” e “o que acontecerá se eu não me comportar dessa maneira?”. As pessoas em posição de liderança precisam responder a essas duas perguntas de acordo com sua visão de excelência. A busca pela melhoria contínua deve ser constante, principalmente em uma organização que deve estar preparada para o combate, pois essa melhoria a alcançar, certamente, redundará numa melhor capacitação das equipes e, conseqüentemente, aumentará nossa eficiência em combate. Para o ambiente empresarial, W. Edwards Deming expressou que: “O primeiro passo numa empresa é oferecer educação de liderança”. O estabelecimento de um padrão de liderança deve ser feito por meio de treinamento. No nosso meio (militar), esse treinamento deve ser feito por meio de palestras, simpósios, estudos de caso e pistas. Devemos ter em conta que o assunto liderança começou a ser desenvolvido no mundo empresarial a partir de estudos realizados com experiências militares. Nesse passo, verificamos a necessidade de ser estabelecido um padrão de comportamento para os nossos líderes subordinados, os quais devem, ao final desse treinamento, estar aptos a identificar o padrão de comportamento desejável. Hunter apresenta uma lista com 25 habilidades de liderança que estabelece como padrão para um líder.

### Passo 2 – *Feedback* ou identificação das deficiências

Após o treinamento, vem a fase da identificação das deficiências de cada líder subordinado. Isso é feito da seguinte maneira: cada uma das 25 habilidades de liderança é transformada em uma pergunta. Com essas 25 perguntas são montados os dois questionários que constituem as figuras 1 e 2, praticamente idênticos (a única diferença entre os questionários é o pronome que antecede as perguntas – **eu** sou um bom ouvinte? ou **ele** é um bom ouvinte?), com 25 questões objetivas e duas questões descritivas: O primeiro para ser respondido pelo avaliado (auto-avaliação) – figura 1 – e outro a ser respondido pelos respectivos subordinados, pares e superiores - figura 2. Com as respostas desses questionários consolidadas, teremos uma visão ampla, a qual possibilita a comparação entre a auto-avaliação de cada líder subordinado e a respectiva avaliação de seus subordinados. Os resultados podem ser consolidados em gráficos – figura 3 – a cada habilidade pode ser verificada a auto-avaliação e a avaliação dos subordinados. Essa avaliação é conhecida como avaliação 360° ou *feedback* 360°.

### Passo 3 – Atrito ou eliminação das deficiências e medição dos resultados

Nesse passo, Hunter propõe que seja implementado um plano de ação com objetivos fixados para cada quinzena. Esse plano baseia-se em um método chamado SMART - sigla em inglês para as iniciais Specific (objetivo), Measurable (mensuração), Achievable (realização), Relevant (relevância) e Time Bound (cronograma). Como cada palavra indica, esse método estabelece metas a serem atingidas em termos de mudança de comportamento e uma verificação quinzenal. Percebe-se que essa fase é de difícil aplicação em Unidades da MB, tendo em vista o tempo de observação necessário após a avaliação, com base nos questionários, e a rotatividade de pessoal em nossas OM. Entretanto

essa dificuldade pode ser minimizada e, talvez, até substituída pelo que foi realizado no Batalhão Tonelero em 2007 conforme veremos no próximo tópico.

## A Experiência no Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais

A semana de liderança – a iniciativa de desenvolver um trabalho de liderança, voltado para a formação ou contribuição para a melhora das habilidades de liderança dos militares da Unidade, surgiu com o convite que recebi para ministrar uma palestra sobre liderança no CIAA. Escolhi como tema da minha apresentação o conteúdo do livro: *Como se tornar um líder servidor* de James Hunter. Esse evento constou de uma série de palestras seguidas de um período de debates.

Em conversa com meu Imediato e com alguns oficiais do Estado-Maior decidi fazer a “Semana de Liderança” no Batalhão. Para tal, foram convidadas personalidades com notório saber e experiência no assunto, que ministraram palestras sobre as respectivas experiências. Com a autorização prévia do Comandante da FFE, na época o VA (FN) Paulo Cesar Stingelim Guimarães, foram convidados: CMG (FN-RM1) Newton Prado, instrutor da EGN e oficial reconhecido em toda a MB como ícone quando o assunto é liderança, TenCel (PM) Fernando Príncipe Martins, ex-Comandante do Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE – e Comandos Anfíbios do ano de 1986, Maj (USMC) Peter Carlile Wilson, oficial americano de intercâmbio na FFE e 1ºTen (T) Andrea Batista de Almeida, oficial psicóloga, lotada no CIAA e que fez uma apresentação sobre a importância da inteligência emocional na influência sobre pessoas. Cada um dos palestrantes emprestou muito brilho ao evento, transmitindo conceitos doutrinários, experiências práticas e conhecimentos específicos sobre suas áreas de atuação.

A apresentação feita por mim teve o seguinte título: “A liderança na Marinha e o que está em voga nas grandes empresas”. Nessa apresentação, foram abordados conceitos doutrinários contidos no EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha e comparados com aspectos constantes no livro de James Hunter. Algumas diferenças entre as definições de liderança dadas por James Hunter e a da Marinha foram apontadas e discutidas bem como foi apresentada uma maneira prática de avaliar liderança, denominada pelo próprio James Hunter de “avaliação 360º”. Ao final dessa apresentação, foi explicitado que faríamos uma experiência piloto em termos de avaliação de liderança já que não tínhamos conhecimento desse tipo de avaliação ter ocorrido na MB.

É importante ressaltar que tínhamos um ambiente propício para a realização dessa experiência. Para aqueles que não conhecem, os Comandos Anfíbios são a tropa de operações especiais de que a Marinha dispõe para realizar ações em terra, sendo infiltradas por mar, por terra e pelo ar, por meios não convencionais e em ações também não convencionais. Suas principais tarefas estão relacionadas à captura de pessoal ou material, resgate, neutralização de alvos compensadores como sistemas de armas e sistemas

de comando e controle inimigo, realização de reconhecimento especializado, etc. Para estarem aptos a cumprir esses tipos de missões, os Comandos Anfíbios são treinados, exaustivamente, nas mais diversas técnicas de infiltração, reconhecimento e aquelas necessárias ao cumprimento de suas tarefas específicas de neutralização/destruição, resgate, etc. Desse modo, fica evidente que uma das principais características desses militares é o comprometimento. Neste contexto, decidi realizar essa experiência com o efetivo das três companhias operativas do Batalhão Tonelero.

Os questionários de auto-avaliação seriam respondidos pelos oficiais das três companhias operativas e, em cada companhia, todas as praças responderiam aos questionários referentes a cada oficial da respectiva companhia.

Uma observação que foi feita por alguns amigos que tomaram conhecimento desse trabalho merece registro. A observação foi a seguinte: “só foi possível realizar esse tipo de trabalho porque as pessoas envolvidas – militares Comandos Anfíbios – fazem parte de um espaço amostral muito restrito da MB e são militares especiais. Não seria possível aplicar esse tipo de avaliação em outras Unidades da MB”. Concordo, em parte, com essa observação, entretanto considero que ministrar instrução enfatizando a importância do desenvolvimento de habilidades que levem o militar a desenvolver a sua capacidade de exercer liderança, orientando os militares a responderem o questionário de auto-avaliação, já será de grande valia.

## Aplicação dos questionários

Antes da aplicação dos questionários houve uma grande preocupação com relação à manutenção do sigilo, no que diz respeito ao conteúdo dos questionários após respondidos. O pensamento decisivo que me levou a ir adiante com essa iniciativa foi o seguinte: só posso ter certeza de que estou sendo um bom líder se meus subordinados acharem que sou. Naturalmente, a busca pelo interesse da instituição era fundamental (no caso específico consideramos o Batalhão Tonelero como sendo a instituição que, em última análise, representa os interesses da MB). Mas, como pode ser observado no questionário que constitui a figura 1, há perguntas que as suas respostas indicam se o chefe/líder está direcionando os esforços da equipe para a busca do interesse da instituição.

Diante de um misto de entusiasmo e incerteza decidi que os questionários seriam aplicados por mim e somente os oficiais das Companhias Operativas seriam avaliados. O Batalhão Tonelero é organizado, administrativamente, em três Companhias de Operações Especiais (CiaOpEsp) e uma Companhia de Comando e Serviço. Portanto, somente os oficiais das CiaOpEsp teriam a oportunidade de passar por essa experiência.

Os questionários foram aplicados em dias distintos para cada companhia. Antes da distribuição dos questionários foi feita uma preleção, na qual expliquei a importância do trabalho, da resposta verdadeira a cada quesito, da não necessidade de identificação e do profissionalismo ao realizar um tipo de avaliação que ainda não se tinha notícia de ter sido feito na MB. Ênfase especial foi dada à questão da

**LISTA DE HABILIDADES DE LIDERANÇA:  
AUTO-AVALIAÇÃO**

Seu Nome/Posto/Grad: \_\_\_\_\_

Setor da OM: \_\_\_\_\_

	Concorda totalmente	Concorda	Discorda	Discorda totalmente
1. Valorizo os outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Confronto as pessoas com problemas/situações à medida que surgem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Passo bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanho as atividades da equipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estimulo os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Deixo claro para aos meus subordinados o que espero deles no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sou um bom ouvinte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Treino e aconselho meus subordinados para garantir que os objetivos serão alcançados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Trato as pessoas com respeito (demonstro como são importantes).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Participo ativamente do desenvolvimento de meus subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Dou responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Dou crédito a quem merece.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Demonstro paciência e autocontrole com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. As pessoas sentem-se confiantes em me seguir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Posso as habilidades técnicas necessárias para o cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Atendo às legítimas necessidades (em contraste com os anseios).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Sou capaz de perdoar erros e não guardo ressentimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Sou uma pessoa em quem se pode confiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Não apunhala outros pelas costas (focar, participar de "panelinhas", etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Dou feedback (retorno) positivo aos subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Não embaraço nem puno as pessoas na presença de outras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Fixo objetivos elevados para mim mesmo, para meus subordinados e para o meu setor de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Tenho uma atitude positiva no cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Sou sensível às conseqüências de minhas decisões para os outros setores da OM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Sou um líder justo e coerente, lidero pelo exemplo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Não sou uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quais são minhas maiores habilidades como líder?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quais as habilidades de liderança que preciso trabalhar e melhorar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Figura 1 – Ficha de Auto-Avaliação de Habilidades de Liderança  
Fonte: Hunter (2006, p.130)

**LISTA DE HABILIDADES DE LIDERANÇA**

Nome do militar avaliado: \_\_\_\_\_

Nome do militar avaliador (opcional): \_\_\_\_\_

Setor da OM (Departamento, Divisão, Cia, Seção etc.): \_\_\_\_\_

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

	Concorda totalmente	Concorda	Discorda	Discorda totalmente
1. Valorizo os outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Confronto as pessoas com problemas/situações à medida que surgem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Passo bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanho as atividades dos subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estimulo os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Deixo claro para os subordinados o que espero deles no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. E um bom ouvinte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Treino e aconselho os subordinados para garantir que os objetivos serão alcançados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Trato as pessoas com respeito (demonstra como são importantes).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Participo ativamente do desenvolvimento das pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Dou responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Dou crédito a quem merece.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Demonstro paciência e autocontrole com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. As pessoas sentem-se confiantes em segui-lo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Posso as habilidades técnicas necessárias para o cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Atendo às legítimas necessidades (em contraste com os anseios).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. E capaz de perdoar erros e não guarda ressentimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. E uma pessoa em quem se pode confiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Não apunhala ninguém pelas costas (focar, participar de "panelinhas", etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Dou feedback positivo aos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Não embaraço nem puno as pessoas na presença de outras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Fixo objetivos elevados para si mesmo, para os subordinados e para o departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Tem uma atitude positiva no cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. É sensível às conseqüências de suas decisões para os outros departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. É um líder justo e coerente, liderando pelo exemplo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Não é uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Figura 2 – Ficha de Avaliação de Habilidades de Liderança  
Fonte: Hunter (2006, p.128)

manutenção do sigilo. Lembro-me que a aplicação em uma das Cia ocorreu durante adestramento na Marambaia.

A consolidação dos resultados foi feita pelo Imediato do batalhão - CC (FN) Luiz Octávio **Gavião**. Oficial inteligentíssimo, dedicado, com extremo senso de justiça, dotado de uma iniciativa e capacidade de trabalho como ainda não tive a oportunidade de conhecer na Marinha. Faço questão de deixar registrado nesse artigo que, sem o seu suporte e competência, eu não teria levado esse trabalho adiante.

Na consolidação, ficou evidente a possibilidade de se confrontar o resultado da auto-avaliação com a avaliação

feita pelos subordinados (figura 3).

## Reuniões de aconselhamento

Após a aplicação dos questionários e a consolidação feita pelo Imediato no formato apresentado na figura 3, recebi, na câmara, cada oficial em particular para que eles pudessem ver o resultado, comparar a sua auto-avaliação com aquilo que seus subordinados pensavam deles em cada quesito do questionário e, por fim, serem conduzidos por seu comandante a realizar uma reflexão sobre cada

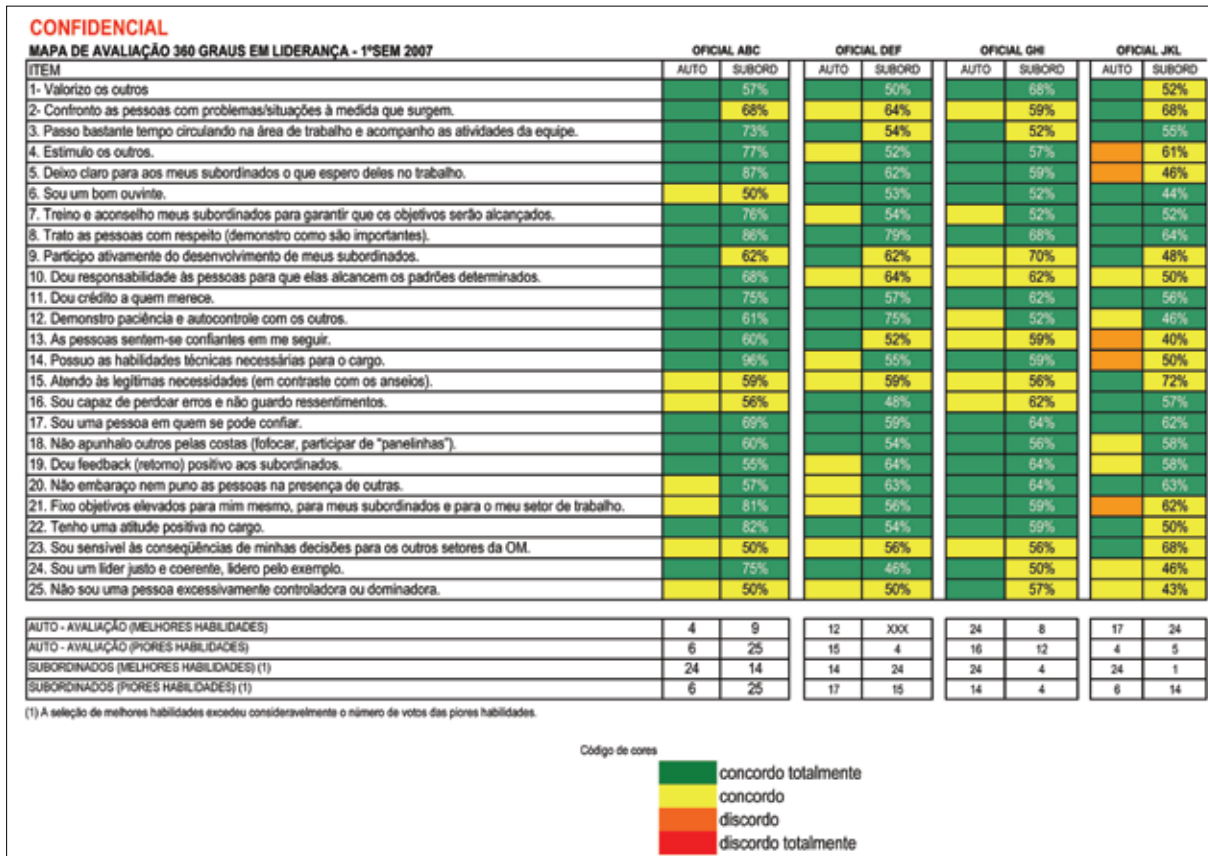


Figura 3 – Consolidação da Avaliação 360º de uma CiaOpEsp. Fonte: autor, 2010.

pergunta daquelas que sintetizavam as habilidades de liderança avaliadas. Não é possível descrever, nesse artigo, a reação de cada oficial que teve a extraordinária oportunidade de conhecer, de forma objetiva, o que seus subordinados pensavam deles. Cada reunião de aconselhamento levou cerca de 2 a 3 horas. Recebi um ou, no máximo, dois oficiais por dia. A faina completa levou duas semanas.

Ao confrontar as respostas da auto-avaliação com a avaliação dos subordinados ocorriam três situações distintas: a primeira quando ambas coincidiam, a segunda quando a avaliação dos subalternos era melhor do que aquela feita pelo próprio oficial e a terceira quando a auto-avaliação era melhor do que aquilo que os subordinados pensavam. As expressões de surpresa eram as mais variadas possíveis, tanto as positivas quanto as negativas. Notei, entretanto, que logo em seguida da surpresa (fosse ela negativa ou positiva) seguia-se um desejo, uma vontade, uma fixação em saber como melhorar em cada quesito daqueles que estavam sendo apresentados. Frases como: “poxa, Comandante, eu achava que sabia ouvir bem meus subordinados, mas eles não acham isso! Por que será? O que devo fazer para melhorar nessa habilidade?”. A resposta era quase sempre muito parecida, embora os quesitos fossem variados. “Passe a perceber quando determinada situação estiver ocorrendo e lembre-se dessa avaliação, lembre-se dessa nossa conversa e comporte-se de modo diferente. Comporte-se do modo que você gostaria que seu chefe se comportasse com você. Desta forma, você estará treinando e desenvolvendo suas habilidades de liderança. No futuro, quando essa habilidade se tornar um hábito, não será mais necessário o esforço em fazer a coisa certa, ela será feita naturalmente”. Ao dizer isso para os oficiais, percebia se seriam capazes de lembrar daquela avaliação quando estivessem diante das situações em que teriam a chance de aplicar o que estávamos conversando naquele momento. Todos os oficiais, sem exceção, saíram da reunião de aconselhamento

to agradecidos pela oportunidade de conhecerem as habilidades de liderança que precisavam praticar para se tornarem melhores líderes. Mas será que eles colocariam em prática aquela experiência? Será que haveria uma melhora em seus comportamentos como consequência daquela experiência? Era a pergunta que eu me fazia embora tivesse a convicção de que contribuira para a melhora e o desenvolvimento de alguns de meus líderes subordinados.

Passados exatos 12 meses, tive o primeiro “*feedback*”. Na passagem de comando de meu sucessor - CF (FN) Guilherme Lima - para o CMG (FN) José Jorge, fui abordado por um daqueles oficiais da experiência de um ano atrás. Suas palavras e sua expressão de gratidão me fizeram ter certeza do êxito alcançado. “Comandante, desde aquele dia da nossa reunião, quando tomei conhecimento de quais eram as principais habilidades de liderança que eu precisava desenvolver, tenho aguçado minha percepção e tenho conseguido modificar meu comportamento para melhor. Realmente preciso me esforçar bastante, mas o fato de eu saber o que preciso fazer e quando preciso fazer tornam a minha melhora como líder e como ser humano uma questão de opção. Agora eu sei, exatamente, o que devo fazer para me tornar um líder melhor”. O segundo retorno que tive foi mais ou menos uns três meses depois do primeiro. Recebi um *e-mail* de um oficial-aluno do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do CFN - CAOCFN que havia feito parte daquela Praça D`Armas do Batalhão Tonelero e que estava fazendo um trabalho sobre liderança. Mencionou a nossa experiência e que estava se empenhando em melhorar as habilidades de liderança apontadas nos questionários como necessitando serem mais desenvolvidas.

Esses dois *feedbacks* foram muito valiosos, pois ambos os oficiais possuíam características completamente distintas em termos de liderança. Pude verificar que a experiência surtiu o efeito desejado de despertar o interesse pela

transformação íntima em pessoas que um dia estiveram sob meu comando e sob minha responsabilidade.

## Conclusões

Como conclusões, gostaria de deixar registrados os aspectos que considero como mais importantes dessa experiência, a qual considerei extraordinária em termos de desenvolvimento de líderes subordinados.

A realização de simpósios e seminários, enfatizando estudos de caso como vem realizando o CIASC e o CIAA, são de grande importância no que diz respeito a despertar o gosto pelo assunto liderança.

Há que se pensar em uma eventual revisão do EMA-137 no que tange à conceituação ao emprego das habilidades de liderança, relacionadas por James Hunter ou outras que sejam visualizadas pelos revisores do manual, para serem empregadas em uma avaliação mais objetiva de oficiais e praças no que diz respeito à liderança.

A iniciativa de realizar eventos como a Semana de Liderança do Batalhão Tonelero traz resultados muito benéficos para todos que participam. Palestrantes externos, com suas experiências diferenciadas, sempre emprestam grande brilho a eventos desse tipo.

A simples apresentação da lista de habilidades de liderança em uma instrução e a aplicação dos questionários de auto-avaliação serão de grande valia no desenvolvimento das habilidades de liderança dos militares da MB.

A formação do líder subordinado ou a contribuição para seu desenvolvimento deve ser encarada como tarefa de todo chefe.

## REFERÊNCIAS

HUNTER, James C. **Como se tornar o líder servidor: os princípios de liderança de o Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro, Sextante, 2006.

CMG (FN) Carlos Chagas Vianna Braga  
carlos.chagas@btlllog.mar.mil.br

CMG (FN) Áthila de Faria Oliveira  
athila@ciasc.mar.mil.br

CMG (FN-RM1) Sergio Marques Soares  
marques.soares@ciasc.mar.mil.br

# Estudo sobre o conceito “New Horizon” utilizado pela ONU

## Introdução

O presente estudo foi realizado utilizando, como principal ferramenta, a análise cronológica das atividades de manutenção da paz realizadas pelas Nações Unidas, ao longo de mais de seis décadas. A referida análise permitiu identificar aspectos que balizaram o rumo da ONU na prevenção e condução de conflitos entre e intra Estados, bem como no apoio à proteção e à reconstrução da paz no pós-conflito.

Dessa forma, o estudo abordará um breve histórico, em que serão identificados os pontos-chave (Relatório “Bahimi” e “Capstone Doctrine”) da trajetória das Nações Unidas no tocante à manutenção da paz, para somente então ser direcionado ao conceito “New Horizon”. Abordará, também, algumas implicações desse novo conceito sobre a participação do Brasil, em particular do Corpo de Fuzileiros Navais, nas Operações de Manutenção da Paz.

## Histórico

Em 1948, a “United Nations Truce Supervision Organization” atuou na supervisão do cessar-fogo entre Israel e

os países árabes, por ocasião da invasão do território da Palestina. O referido evento constitui o marco inicial das ações de manutenção da paz das Nações Unidas. Desde então, a ONU tem apoiado os mais diversos países em sua incessante busca pela manutenção da paz e na reconstrução no pós-guerra.

Em 1993, foi constituída uma comissão, presidida pelo Embaixador Lakdar Brahimi, cujo propósito foi estabelecer um conjunto de normas que servissem para balizar as condições e os limites da atuação da ONU em operações de paz. O relatório da referida comissão foi o primeiro documento oficial a conceituar operações de paz e serviu para estabelecer a doutrina nesse tipo de intervenção internacional. Desde então, a doutrina evoluiu e foi consolidada na chamada “Capstone Doctrine”, de 2008, a qual apresenta reflexões sobre os ensinamentos colhidos na condução dos mais variados tipos de operação de paz.

Entretanto, a escala e a complexidade das operações de paz na atualidade excedem a capacidade da ONU em gerenciar, de forma centralizada, os processos de manutenção e reconstrução da paz. Paralelamente, novos desafios militares, políticos e financeiros indicam a necessidade de estabelecer novas parcerias. Motivados por este ponto de inflexão o “Department of Peacekeeping Opera-