

# A ANÁLISE DE DADOS COMO FERRAMENTA AUXILIAR PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA MILITAR

Cap IVAN DE MOURA BERARD

## RESUMO

O líder militar poderá estabelecer um ambiente de maior confiança com seus subordinados ao agir baseado em critérios bem definidos e registros de fatos disponíveis que possam amparar a tomada de decisão. A análise de dados úteis cadastrados em um banco de dados que reúna informações dos fatos e feitos dos subordinados, bem como de suas capacidades e habilidades poderá conceder maior transparência, confiança e credibilidade às decisões dos líderes militares perante as suas equipes.

Palavras Chaves: análise, dados, banco de dados, confiança, liderança, militar.

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança é um assunto estudado por grandes personalidades da história mundial e de diferentes áreas de atuação. Da área religiosa, militar, empresarial ou das épocas mais antigas da história até a contemporânea, ou do Oriente ao Ocidente, já foram publicados vários livros Best-Sellers com os ensinamentos de São Bento, de Sun Tzu ou até mesmo do brasileiro Flávio Augusto.

Este assunto desperta interesse de milhares de pessoas por ser amplamente necessário na resolução de conflitos, na tomada de decisões diárias e na motivação de equipes em seus diversos campos de trabalho. A vida em sociedade precisa de bons líderes para guiar grupos de pessoas para alcançar objetivos, incentivando-os a superar desafios e se esforçar em prol de uma causa.

Para os militares não é diferente. O estudo da liderança é tão essencial que na formação dos oficiais combatentes de carreira do Exército Brasileiro na Academia Militar da Agulhas Negras (AMAN), os Cadetes são estimulados a entender e a desenvolver o papel do líder de frações. O cadete é estimulado a exercer o papel de comandante de diversas maneiras: pela frase lida diariamente por todos na frente do refeitório “Cadete, ides comandar, aprendei a obedecer” ou pelo exercício da função de Chefe de Turma, Comandante de Patrulha,

dentre outras.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 CHEFIA X LIDERANÇA

A palavra líder pode confundir-se com o significado da palavra chefe. A chefia está mais ligada à hierarquia ou ascensão profissional sobre outras pessoas. Já a liderança possui um significado mais intangível, que não se percebe a olho nu ou de forma imediata.

A função do chefe é a de mandar e tomar decisões. Não necessariamente será um líder, pois a liderança pode acabar recaindo sobre um membro da equipe ao qual consegue motivar e instigar o melhor de seus pares a superação de um desafio. Em outras palavras, o chefe, por sua razão hierárquica funcional é só mais um elemento que aparece no organograma de uma organização, diferentemente do líder militar.

Ao traçar um rápido paralelo, pode-se ousar dizer que o chefe manda em outras pessoas e o líder inspira os demais. Para inspirar é necessário que a pessoa possa transparecer credibilidade e legitimidade, as quais são impossíveis de serem obtidas sem a confiança de uma equipe. Como seria possível iluminar e guiar, sinônimos da palavra “inspirar”, sem haver uma relação recíproca de crença do público e/ou a vontade de ouvir, aprender e deixar-se ser orientado pelo líder?

### 2.2 AS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA

Há alguns anos, o Exército Brasileiro dava o nome de Atributos da Área Afetiva para abordar aspectos das capacidades e da moral do militar.

A atual política de educação no Exército Brasileiro é pautada no ensino por competências. Esta, é a capacidade de mobilizar conhecimento, habilidades, atitudes, valores e experiência (CHAVE), frente às situações que são apresentadas na vida real. Logicamente que é interessante que um líder reúna boa bagagem de conhecimento e de experiências, mas destaca-se que a chave para o sucesso de um líder está na ATITUDE.



A atitude é a vontade de querer fazer. Está relacionada à proatividade e a intenção de contribuir de alguma maneira para com um grupo ou uma situação. As características de um líder podem ser natas ou adquiridas, mas dizem respeito principalmente aos valores morais e as habilidades interpessoais de relacionamento.

Na frase de Warren Bennis, consultor americano e autor de várias obras sobre liderança contemporânea, afirma que a confiança é essencial para o líder.

“A integridade é a base da confiança, a qual não é tanto um ingrediente da liderança quanto um produto dela. É a única qualidade que não pode ser adquirida, mas deve ser conquistada. É concebida por colaboradores e adeptos, e sem ela o líder não existe.” (BENNIS, 1996)

A confiança é a firme crença nas capacidades e habilidades de alguém. Ela é conquistada com o tempo, por meio da convivência e da demonstração de valores como lealdade e justiça. Logicamente que outras características também poderiam ser mencionadas como visão, empatia, compromisso, etc. Entretanto, cabe destacar que os dois primeiros princípios citados, são evidenciados por meio de decisões tomadas no cotidiano em ambientes de serenidade e, principalmente, nas mais desafiadoras ocasiões.

### 2.3 AS FORMAS DE ATUAÇÃO

Quando as situações são apresentadas para um chefe, este pode decidir simplesmente agir pelo regulamento ou pelo seu poder discricionário. Isso seria o bastante para impor a sua vontade. Entretanto, os seres humanos não são regidos meramente pela lógica e razão, mas também pela emoção e instintos. Um chefe deve, ou ao menos deveria, entender que precisa trabalhar com outras pessoas com diferentes cabeças, princípios, valores, culturas, formações e entendimentos. Obviamente que pela hierarquia funcional, aos outros cabe obedecerem ao chefe ao qual detém a legitimidade da decisão e a responsabilidade pelas decisões.

Porém, simplesmente tomar decisões de uma maneira automática, regulamentar e

fria pode não ser suficiente para obter aquele comprometimento genuíno e orgânico dos membros da equipe. Subordinados podem ficar sem entender como a mente do chefe funciona ou ter dificuldade em agir de acordo com a “intenção do comandante” quando houver casos em que somente o regulamento não basta.

Para facilitar o entendimento, pode-se apresentar um exemplo bem simples. Um subordinado se esforça sempre em seus afazeres, mas não se sente prestigiado ou raramente é elogiado pelo seu trabalho. Apesar de não ser mais do que sua obrigação, nota que recebe o mesmo tratamento que outros subordinados que não fazem nem a metade do esperado ou mal se comprometem com as missões recebidas. Também percebe que as atitudes do chefe são meramente regulamentares, burocráticas e instrumentais. Com o passar do tempo, a convivência e o ambiente de trabalho muito “mecânico” desestimula este subordinado a dar o seu melhor, haja vista que o tratamento dispensado a ele é igual a todos os outros e nivelado de uma maneira superficial. Em outras palavras, seu trabalho não é reconhecido.

Em contraponto, o líder também deverá seguir os regulamentos e também fará uso de seu poder discricionário. Entretanto, mais do que impor a sua vontade, com seu exemplo se esforçará para mostrar sua visão ao ponto de convencer outros a compartilharem de suas intenções. Para atingir este objetivo, o líder deverá ter capacidade de convencimento e empatia.

Voltando ao exemplo anterior, o líder buscaria identificar os melhores subordinados, fazer pequenos elogios a respeito de seus esforços e o quanto o trabalho deles têm sido importante para aquela fração. A simples validação do subordinado pelo líder já os estimularia a manter ou aumentar seu comprometimento com o trabalho. Por outro lado, o líder também deve identificar os outros membros da equipe que estão com desempenho inferior e entender as razões pelas quais estão agindo desta maneira. Deverá corrigi-los de maneira objetiva, transparente e leal, mas também buscar meios de retificar procedimentos da própria organização que estão necessitando melhorar. Por vezes, um militar pode estar indo mal por conta da falta de material, ausência de um bom líder, por falta de ordens claras e precisas, dentre outros fatores pessoais ou profissionais.



Para se tornar um bom líder capaz de comandar e liderar com credibilidade sua tropa, é necessário demonstrar a todo instante a empatia com os seus comandados e exercitar a lealdade e a justiça com seus colegas de farda.

Em algum momento, o líder precisará tomar alguma decisão a respeito de seus subordinados. Seja para fazer uma avaliação do desempenho individual, indicação para cursos, promoções, missões, aceitar um novo engajamento para os militares temporários, decisões disciplinares, etc. Para isso, recorre-se ao histórico da pessoa e à avaliação de seu trabalho no dia-a-dia. Todavia, apenas fazer uso da memória pode causar distorções no julgamento da decisão, seja ela boa ou ruim. As distorções podem ocorrer por conta do esquecimento natural de coisas que o militar já fez, pela falta de registro de suas obras e esforços, pela mudança de superiores que já trabalharam com o militar e poderiam ajudar no assessoramento, ou até mesmo pela falta do poder comparativo com outras pessoas que desempenham cargo ou função similar. Se não impedir, ao menos dificulta tomar uma decisão com poucos elementos para sustentar uma decisão.

A intenção de uma pessoa verdadeiramente comprometida com seu cargo de chefia ou liderança é a de tomar decisões baseadas em um bom assessoramento. Para tomar atitudes mais importantes ou com maiores consequências, é ideal estar cercado por fundamentos, fatos e dados que corroboram com uma determinada linha de ação. Em outras palavras, seria dizer que os fatos justificam plenamente a decisão tomada. Para isso, possuir um catálogo organizado de dados auxilia na obtenção da excelência do processo de decisão.

## 2.4 A PIRÂMIDE INFORMACIONAL

A tabela abaixo é conhecida como Pirâmide Informacional. Quanto mais perto do topo, maior é o grau de abstração ou subjetividade. Isso quer dizer que uma decisão tomada sem fundamentos concretos poderá ser facilmente flexibilizada ou até mesmo questionada, criando precedentes e problemas para a administração militar. Decisões que tenham fatos base (Dados), relevantes e com propósito (Informações), contextualizados, organizados e padronizados (Conhecimento), direcionam para decisões melhores fundamentadas.

Foto 1: Pirâmide informacional



Fonte: o autor

É assim feito com os trabalhos de planejamento de Estado Maior nos jogos de guerra e assim pode ser feito para o exercício da liderança. Diversas informações objetivas subsidiam as atitudes a serem tomadas.

## 2.5 COMO AVALIAR O SUBORDINADO?

Uma questão que pode ser desafiadora para qualquer superior hierárquico é a de avaliar objetivamente seus subordinados baseados em questões subjetivas. Como comparar de maneira objetiva o zelo e a cooperação entre duas pessoas? Como graduar do primeiro ao último, os militares de uma Subunidade (SU) com a melhor apresentação individual? Quais são os critérios objetivos e nítidos para todos, para mensurar quem merece uma indicação para um Curso de Formação de Sargento Temporário? Como saber quantas vezes a mesma pessoa errou nas mesmas coisas ao longo de um ano? Como mensurar a quantidade de atrasos em um período de tempo, ou identificar de maneira prática os militares que corriqueiramente estão errando e não estão sendo sancionados? Como ser mais justo na avaliação do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) com os seus subordinados?

Para auxiliar o comandante de fração a tomar decisões de maneira mais fácil e oportuna, é importante utilizar indicadores, aos quais podem ser mensurados, acompanhados e comparados por período e por fração. Isso permitirá a um comandante, saber quando intensificar a sua ação de comando em uma determinada área que esteja mais fraca ou quando poderá conceder recompensas a sua tropa ou a algum elemento em específico.

Para o exercício da função de Comandante de Subunidade (Cmt SU) incorporada nos anos de 2021 e 2022 no 6º Regimento de Cavalaria Blindado em Alegrete (6º RCB), Rio Grande do Sul (RS),

e em 2023 na Escola de Comunicações (EsCom) situada em Brasília, Distrito Federal (DF), foi criada uma simples ferramenta de registro e avaliação dos subordinados. Neste sistema chamado FO Online (Fato Observado Online), os comandantes de fração, em seus diversos níveis podem avaliar os seus subordinados de maneira rápida e eficaz, respondendo a perguntas objetivas a respeito do militar, do seu trabalho, das C.H.A.V.E evidenciados e até dos talentos demonstrados.

Esta ferramenta piloto conta com um simples formulário de múltipla escolha. O avaliador registra a data do fato, identifica o fato e classifica-o em positivo ou negativo e suas respectivas consequências.

Foto 2: Após selecionar o(s) militar(es) alvo(s) da avaliação, deverá ser registrada a data do fato e a classificação

GDH e tipo do FO

Registre quando foi o fato. Classifique em positivo ou negativo.

Selecione o GDH do fato observado. \*

Dia, mês, ano

O FO é... \*

Positivo

Negativo

Fonte: o autor

Foto 3: A ferramenta oferece algumas opções pré-preenchidas para seleção, as quais podem ser alteradas de acordo com a necessidade. A última opção permite a escrita livre para descrição de outros fatos.

Em caso de FO+

Selecione ou descreva o FO positivo.

Qual foi o fato? \*

Abriu mão de interesses particulares para auxiliar a missão

Ajudou outros militares espontaneamente

Boa apresentação individual

Contribuiu com o bom ambiente de trabalho

Demonstrou vivacidade e comprometimento com a missão

Pontual

Se esforça para melhorar no TFM

Voluntário para missão fora do expediente

Zeloso com o material

Outra opção...

Fonte: o autor

Foto 4: Há várias opções para selecionar os atributos da área afetiva evidenciados.

Atributos evidenciados \*

Abnegação

Adaptabilidade

Auto aperfeiçoamento

Integridade

Camaradagem

Comprometimento

Criatividade

Dedicção

Disciplina

Espírito de corpo

Equilíbrio emocional

Honestidade

Iniciativa

Lealdade

Liderança

Profissionalismo

Responsabilidade

Resistência

Tato

Zelo

Fonte: o autor

A diferença das avaliações recaem apenas na classificação dos fatos, com a respectiva alteração das opções em caso do fato ser negativo.

Foto 6: Registro de fatos negativos.

Qual foi o fato? \*

- Apresentação individual
- Atraso ao expediente
- Atraso para missão dada
- Atraso na parada diária
- Chegou bêbado no regimento
- Conduzir veículo sem habilitação para tal
- Danificar material e/ou instalações da SU
- Desculpinhas esfarradas e esQUIVA de missão
- Demonstrar falta de vontade e/ou comprometimento com a missão recebida
- Discutir com superior hierárquico
- Envolver-se em briga com outros militares
- Falta ao expediente
- Falta a parada diária
- Falta ao serviço
- Não cuidar do material sob sua posse e/ou responsabilidade
- Não executa ordem unida corretamente
- Não fez TFM por motivo irrelevante/uniforme
- Pouco cuidado com documentos sob sua posse
- Uso de drogas
- Uso de celular no serviço e/ou momento impróprio

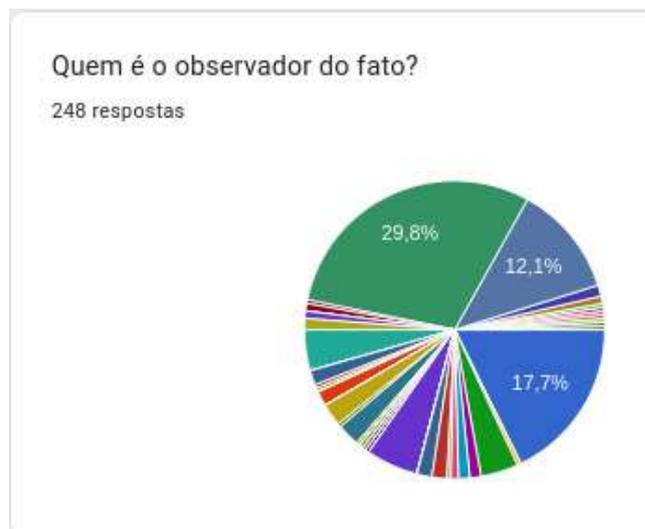
Fonte: o autor

## 2.6 BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DO BANCO DE DADOS

A ideia de registrar as atitudes dos subordinados não é nova. Já é utilizada nas escolas de formação, como nos Centros de Formação e Graduação de Sargentos espalhados pelas Unidades do país. Para a tropa convencional não há um sistema informatizado dedicado para avaliar os militares de uma subunidade. Por tal razão, este sistema foi idealizado com o intuito de auxiliar o Comandante de Subunidade a tomar decisões mais sábias e até a manter a tropa mais informada.

Com o uso dessa ferramenta, o Cmt SU pode identificar de forma clara o Comandante de Fração que mais participa ativamente da vida profissional do subordinado, os que estão mais atentos. Possibilita também, identificar quem são os militares mais avaliados no sistema e por quais motivos, sejam eles positivos ou negativos. Desta forma, há um controle individual quantitativo, de quantas vezes alguém foi avaliado, e qualitativo de cada militar. Isso permite ao Cmt SU exercer a sua liderança de forma mais oportuna. Ao identificar quem ou o quê está precisando de intervenção, pode acionar os comandantes de fração ou grupo para uma determinada ação, abrir um diálogo mais direcionado com algum militar, impor ou excluir alguma Norma Geral de Ação (NGA) da SU, etc.

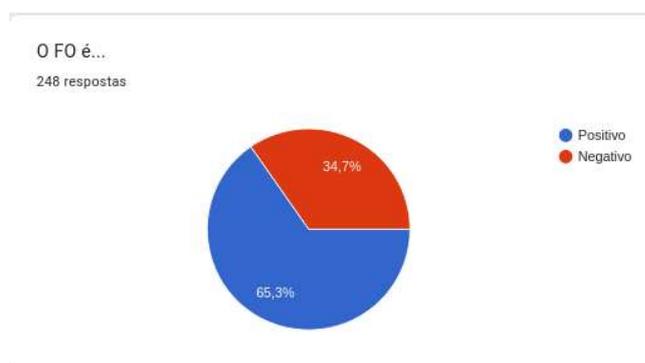
Foto 7: Gráfico da participação dos avaliadores.



Fonte: o autor.

Durante o período que esta ferramenta piloto tem sido utilizada, adotou-se como boa prática chamar o militar que foi avaliado na primeira oportunidade e dizer diretamente o motivo pelo qual foi avaliado, o impacto e quantas avaliações positivas e negativas ele já acumulou. Com este tipo de atitude, percebeu-se maior envolvimento de todos na ação de comando, maior entendimento do subordinado com relação às ordens de seus superiores e aproximou as pessoas no ambiente de trabalho. Essas medidas trouxeram maior transparência e confiança para com o trabalho do Cmt SU.

Foto 8: Relação entre FO positivo e negativo.



Fonte: o autor.

Ao deixar os registros catalogados, os subordinados sentiram-se validados em suas boas atitudes, aprenderam mais rapidamente com os seus erros, além de se sentirem mais importantes nos processos diários sem se sentirem esquecidos. Isso criou um sentimento de pertencimento à fração ao qual estava enquadrado. Quando foi preciso tomar medidas disciplinares mais enérgicas, como a apuração de transgressão disciplinar, evitou-se o

sentimento de injustiça, ou evitou a comparação entre pares por terem sido selecionados em missões melhores ou piores por entenderem o processo de escolha baseado em meritocracia, perfil e avaliações atitudinais. Esse feedback conferido a cada militar traz um grande sentimento de empatia e confiança no superior, facilitando a sua liderança.

Stephen Covey, autor do livro best-seller “Os Sete hábitos das pessoas altamente eficazes”, registrou em sua obra que uma tomada de decisão baseada em dados “...promove a confiança. Quando você deixa claro que as decisões estão ligadas aos fatos, estabelece credibilidade e legitimidade, além de criar um precedente para um processo de decisão confiável” (COVEY, 2017).

O FO Online é basicamente um banco de dados de apoio à decisão. Um banco de dados é um conjunto de dados relacionados, integrados e acessíveis. Cabe ao líder, gerir o legado de dados obtidos, extrair informações e gerar conhecimentos para bem assessorar seus superiores e orientar os subordinados. Para isso deverá usar as suas capacidades intelectuais e a sua experiência para interpretar o que os dados estão indicando.

Transformar dados em informação e consequentemente em conhecimento traz vantagens tangíveis e intangíveis para o exercício da liderança. Os dados obtidos auxiliam a conhecer cada subordinado individualmente, possibilitam entender melhor o clima organizacional, facilitam a tomada de decisões e permitem ao líder investir maior tempo e energia direcionada para corrigir ou validar algum indicador.

## 2.7 O USO DOS DADOS NO MUNDO

Grandes empresas buscam utilizar bancos de dados para quase tudo. As plataformas digitais registram tudo que o usuário faz em determinado aplicativo para colher o máximo de informações e mostrar anúncios cada vez mais persuasivos e direcionados. Órgãos públicos cruzam dados de pessoas para obter maior controle dos serviços oferecidos à população. Hospitais catalogam experiências anteriores, pesquisas, resultados de exames, histórico do paciente e diversas outras informações para oferecerem um tratamento mais adequado e gerenciar corretamente os custos.

O registro de dados e a análise de indicadores também estão no mundo dos esportes. A história contada no filme baseado em fatos reais, chamado Moneyball, mostra como a obtenção e

interpretação de dados pode dar excelentes resultados para o processo de liderança. O filme aborda sobre a liga de baseball americana, por volta dos anos 2000, quando Paul DePodesta revolucionou o esporte ao utilizar um banco de dados, estatísticas e métricas apuradas para auxiliar na tomada de decisões, levando o time a qual trabalhava a atingir bons resultados.

## 3. CONCLUSÃO

Portanto, não é um exagero dizer que um líder qualificado, que quer agir com lealdade e justiça, precisa cercar-se de dados e examiná-los cuidadosamente. Logicamente não é somente isso que o caracterizará como um bom líder, mas certamente será uma ferramenta valiosa para o exercício de seu comando, da sua liderança e da obtenção da confiança de seus subordinados.

### Abstract

*The military leader will be able to establish an environment of greater trust with his subordinates by acting based on well-defined criteria and records of available facts that can support decision-making. The analysis of useful data registered in a database that brings together information on the facts and actions of subordinates, as well as their capabilities and skills, can provide greater transparency, trust and credibility to the decisions made by military leaders before their teams.*

**Keywords:** *analysis, data, database, trust, leadership, military.*

## 4. REFERÊNCIAS

ESPINOSA, Maria Fernanda. **Mudando o jogo com a análise de dados.** [S. l.], 20 jan. 2017. Disponível em: <https://www.ibm.com/blogs/ibm-comunica/mudando-o-jogo-com-a-analise-de-dados/>. Acesso em: 10 set. 2023.

JOHNSTON, Allison Witherspoon. **Três maneiras de melhorar as decisões de liderança com os dados: O que diferencia um líder que se baseia em dados?.** [S. l.], 19 jan. 2023. Disponível em: <https://www.tableau.com/pt-br/blog/3-ways-data-driven-leaders-make-better-decisions>. Acesso em: 10 set. 2023.



JUNIOR, Gen Div R1 Joarez Alves Pereira. **Liderança: Como convencer os liderados a compartilhar da visão do líder.** [S. l.]: Defesanet, 22 jul. 2021. Disponível em: <https://www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/41429/lideranca-como-convencer-os-liderados-a-compartilhar-da-visao-do-lider/>. Acesso em: 10 set. 2023.

JUNIOR, Gen Div R1 Joarez Alves Pereira. **Três práticas da liderança militar a serem incorporadas por todos os líderes.** [S. l.]: Defesanet, 8 dez. 2021. Disponível em: <https://www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/42951/tres-praticas-da-lideranca-militar-a-serem-incorporadas-por-todos-os-lideres/>. Acesso em: 10 set. 2023.

ROMANO, Jefferson Antanavicius. **A utilização dos bancos de dados para a tomada de decisão.** [S. l.], 9 mar. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-utilizacao-dos-bancos-de-dados-para-a-tomada-de-decisao>. Acesso em: 10 set. 2023.

SCHLESINGER, Ernesto. Moneyball: **Os ensinamentos do filme sobre inteligência e análise de dados.** [S. l.], 28 set. 2021. Disponível em: <https://www.unicorc.com.br/moneyball-os-ensinamentos-do-filme-sobre-inteligencia-e-analise-de-dados/>. Acesso em: 10 set. 2023.

