

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (CN) RODRIGO DIONÍSIO

ESTUDO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: A Janela de Johari

Rio de Janeiro

2025

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

ESTUDO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: A Janela de Johari

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

Orientador: CF (T) ELZA DE OLIVEIRA LOPES
SANTANA

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2025

DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer institucional orientação da EGN ou da Marinha do Brasil.

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a Deus por me permitir chegar até aqui. Sem Ele, nada sou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os amigos de farda e à minha orientadora pela paciência e orientações para que este trabalho acontecesse.

Por isso, não fiquem preocupados com o dia de amanhã, pois o dia de amanhã trará as suas próprias preocupações. Para cada dia bastam as suas próprias dificuldades.

Lucas 16:10

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender de que forma a distinção entre comando, chefia e liderança, aliada à aplicação da Teoria da Janela de Johari, pode fortalecer o estilo de liderança participativa em Organizações Militares de Ensino (OMEs) da Marinha do Brasil, com destaque para o Centro de Instrução Almirante Graça Aranha (CIAGA). A pesquisa, de caráter bibliográfico, fundamenta-se na Doutrina de Liderança (EMA-137/2021) e em autores que abordam liderança, comunicação e autoconhecimento, discutindo como essas abordagens teóricas se aplicam ao contexto educacional militar. A Janela de Johari, concebida por Joseph Luft e Harrington Ingham, é analisada como instrumento de ampliação da “Área Aberta” e de redução das “Áreas Cega” e “Oculta”, favorecendo a transparência, a comunicação assertiva e a construção de relações interpessoais sólidas. Ao longo do estudo, destaca-se que, embora a estrutura hierárquica e disciplinar da Marinha exija centralização em determinadas situações, há espaço para práticas de liderança participativa que estimulem o diálogo, o *feedback* construtivo e o desenvolvimento de competências socioemocionais. Os resultados da análise confirmam a hipótese inicial de que a aplicação sistemática da Janela de Johari em ambientes de ensino militar contribui para o fortalecimento da coesão organizacional, para a motivação e para a preparação de militares tecnicamente competentes e emocionalmente resilientes. Conclui-se que investir em líderes capazes de integrar a autoridade formal com habilidades de influência, empatia e gestão participativa representa uma estratégia relevante para aprimorar o processo formativo, potencializar o desempenho coletivo e alinhar as práticas de ensino aos valores e demandas contemporâneas da Marinha do Brasil.

Palavras-chave: Liderança participativa; Janela de Johari; Autoconhecimento; Relações interpessoais; Marinha do Brasil.

ABSTRACT

study of interpersonal relations: the johari window

This study aims to understand how the distinction between command, leadership, and leadership, combined with the application of the Johari Window Theory, can strengthen the participatory leadership style in Military Educational Organizations (OMEs) of the Brazilian Navy, particularly the Admiral Graça Aranha Training Center (CIAGA). The bibliographical research is based on the Leadership Doctrine (EMA-137/2021) and authors who address leadership, communication, and self-awareness, discussing how these theoretical approaches apply to the military educational context. The Johari Window, conceived by Joseph Luft and Harrington Ingham, is analyzed as a tool for expanding the "Open Area" and reducing the "Blind Areas" and "Hidden Areas," fostering transparency, assertive communication, and the building of strong interpersonal relationships. Throughout the study, it is highlighted that, although the Navy's hierarchical and disciplinary structure requires centralization in certain situations, there is room for participatory leadership practices that encourage dialogue, constructive feedback, and the development of socio-emotional skills. The results of the analysis confirm the initial hypothesis that the systematic application of the Johari Window in military education settings contributes to strengthening organizational cohesion, motivation, and the preparation of technically competent and emotionally resilient military personnel. It is concluded that investing in leaders capable of integrating formal authority with influencing skills, empathy, and participatory management represents a relevant strategy for improving the training process, enhancing collective performance, and aligning teaching practices with the contemporary values and demands of the Brazilian Navy.

Keywords: Participatory Leadership; Johari Window; Self-Knowledge; Interpersonal Relationships; Brazilian Navy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Gestão Participativa	18
FIGURA 2 – A Janela de Johari	22

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 DELIMITAÇÃO DO OBJETO.....	13
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA E HIPÓTESE.....	13
1.4 APOIO TEÓRICO.....	13
1.5 OBJETIVOS.....	14
1.6 METODOLOGIA.....	15
2. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: ENFOQUE NA LIDERANÇA PARTICIPATIVA.....	15
2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA.....	15
2.2 TIPOS DE LIDERANÇA.....	17
2.2.1 Liderança Participativa.....	18
3. A JANELA DE JOHARI E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O AUTOCONHECIMENTO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	21
3.1 A ORIGEM E O CONCEITO DA JANELA DE JOHARI.....	22
3.2 A IMPORTÂNCIA DA JANELA DE JOHARI NO AUTOCONHECIMENTO.....	24
3.3 A JANELA DE JOHARI E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS.....	25
3.4 A RELAÇÃO ENTRE A JANELA DE JOHARI E A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	27
3.5 A JANELA DE JOHARI E O TRABALHO EM EQUIPE.....	27
3.6 A JANELA DE JOHARI NO AMBIENTE ESCOLAR.....	28
4. RELAÇÕES INTERPESSOAIS, LIDERANÇA E APLICABILIDADE DA JANELA DE JOHARI NA MARINHA DO BRASIL.....	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

A liderança sempre desempenhou papel central nas relações humanas, tanto no convívio social mais amplo quanto em ambientes organizacionais específicos. No contexto das Forças Armadas, essa relevância é ainda mais evidente, pois a capacidade de conduzir pessoas, inspirar confiança e coordenar esforços está diretamente ligada ao cumprimento de missões e à preservação da coesão institucional. A Marinha do Brasil, ciente dessa importância, adota diretrizes claras sobre o tema por meio da Doutrina de Liderança, consolidada na publicação do Estado-Maior da Armada, conhecida como EMA-137 (2021). Esse documento não apenas orienta as ações dos comandantes e chefes de organizações militares (OMs), mas também serve como referência para a formação e o desenvolvimento contínuo dos militares ao longo da carreira.

No ambiente militar, as exigências impostas aos líderes vão além da simples gestão de pessoas ou do cumprimento de metas administrativas. A liderança é exercida em situações que muitas vezes envolvem risco, pressão psicológica intensa e necessidade de tomada de decisão rápida. Nessas circunstâncias, o papel do líder não se limita a transmitir ordens, mas a inspirar a equipe, mantendo elevados os níveis de motivação, disciplina e espírito de corpo. Por isso, a formação do líder militar precisa contemplar tanto aspectos técnicos e estratégicos quanto competências interpessoais, que são determinantes para o êxito coletivo.

Ao tratar de liderança, entretanto, é comum que ocorra confusão conceitual com a noção de chefia. Embora ambas estejam ligadas ao exercício do comando, elas não são sinônimas e apresentam características distintas. A chefia está relacionada, de forma mais direta, à autoridade formal e à responsabilidade decorrente do cargo ou posto ocupado, baseando-se na estrutura hierárquica da instituição. Já a liderança envolve atributos ligados à influência interpessoal, à motivação e à capacidade de inspirar os membros da equipe, independentemente da autoridade formal. Um bom líder militar, portanto, combina a legitimidade da chefia com habilidades pessoais que transcendem o mero poder de mando.

Dentro dessa perspectiva, uma teoria que se mostra particularmente útil para melhorar a interação entre líderes e subordinados é a Janela de Johari, formulada por Joseph Luft e Harrington Ingham em 1955 e popularizada na obra *Of Human Interaction* (Luft, 1969).

Também conhecida como a “Teoria dos Quatro Eus”, ela oferece um modelo visual e conceitual para compreender e aprimorar a comunicação, favorecendo o autoconhecimento e a confiança mútua. A proposta parte da ideia de que cada indivíduo possui áreas de conhecimento sobre si mesmo que podem ser compartilhadas, desconhecidas ou parcialmente reveladas aos outros, e que a gestão adequada dessas áreas influencia diretamente a eficácia das interações.

Quando aplicada de maneira sistemática e alinhada à cultura organizacional, a Janela de Johari pode contribuir para que os resultados sejam alcançados mais rapidamente, com menor desgaste emocional e maior harmonia na equipe. No contexto da Marinha do Brasil, a utilização dessa teoria pode potencializar a liderança participativa, estimulando a transparência nas relações, o feedback construtivo e a cooperação mútua. Isso é especialmente relevante em Organizações Militares de ensino, nas quais a formação de novos militares exige não apenas transmissão de conhecimento técnico, mas também o desenvolvimento de competências socioemocionais e de valores institucionais.

1.1 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se pela necessidade de aprofundar o entendimento sobre os conceitos de comando, chefia e liderança, especialmente no ambiente organizacional militar. A clareza sobre esses termos é fundamental não apenas para o desempenho das funções formais, mas também para a criação de um clima organizacional saudável e produtivo.

No caso específico das Organizações Militares de Ensino (OMEs), como o Centro de Instrução Almirante Graça Aranha (CIAGA), o domínio dessas noções torna-se ainda mais relevante. Nesses espaços, líderes — muitas vezes instrutores e oficiais mais antigos — lidam diretamente com a formação técnica e profissional de futuros militares, sendo responsáveis não apenas pela transmissão de conhecimento, mas também pela construção de valores e atitudes. Uma liderança que compreende a importância da comunicação assertiva, do feedback construtivo e da valorização das contribuições individuais tende a gerar equipes mais motivadas, coesas e preparadas para enfrentar desafios.

1.2 DELIMITAÇÃO DO OBJETO

Considerando a justificativa apresentada, esta pesquisa vai se concentrar no estudo das relações interpessoais no âmbito das Organizações Militares de Ensino da Marinha do Brasil, com ênfase nas abordagens teóricas e práticas relacionadas à chefia, à liderança e à aplicação da Janela de Johari. O foco será dado ao estilo de liderança participativa — também chamado de democrático — e sua influência sobre a comunicação entre líderes e liderados.

O CIAGA servirá como principal referência empírica, por se tratar de uma instituição que reúne características singulares: é ao mesmo tempo um espaço de ensino formal e de formação militar, exigindo equilíbrio entre disciplina, hierarquia e estímulo à iniciativa.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA E HIPÓTESE

A questão norteadora do estudo é:

Quais contribuições a Teoria da Janela de Johari pode oferecer ao estilo de liderança participativo (ou democrático) em Organizações Militares de Ensino da Marinha do Brasil?

A hipótese central sustenta que a Janela de Johari pode atuar como uma ferramenta eficaz de fortalecimento das relações entre líderes e equipes, favorecendo a comunicação, a transparência e o clima organizacional. Ao ampliar as áreas de conhecimento mútuo entre líder e subordinados, a teoria contribuiria para reduzir mal-entendidos, otimizar processos e reforçar o espírito de cooperação.

1.4 APOIO TEÓRICO

O embasamento teórico desta pesquisa se apoia principalmente na publicação EMA-137 (2021) e na obra *Of Human Interaction* (Luft, 1969). O EMA-137, ao abordar o papel dos mais antigos na estrutura militar, distingue com clareza as funções de chefe e de líder, enfatizando a necessidade de equilíbrio entre autoridade formal e capacidade de inspirar. Conforme registra o documento

“No desempenho de suas funções, os mais antigos, normalmente, desempenham dois papéis funcionais, a saber: o de ‘chefe’ e o de ‘condutor de homens’. Em relação ao primeiro papel, prevalece a autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de seu posto ou graduação, à qual passaremos a definir, genericamente, como chefia. Com respeito ao segundo papel, identifica-se um estreito relacionamento com o atributo de líder. Neste contexto, fica ressaltada a importância da capacidade individual dos mais antigos em influenciarem e inspirarem os seus subordinados” (EMA-137, 2021, p.1).

Além disso, o mesmo documento descreve o estilo de liderança democrática como aquele que incentiva a participação do grupo na tomada de decisões, preservando, contudo, a autoridade final do líder:

“Nesse estilo de liderança, abre-se mão de parte da autoridade formal em prol de uma esperada participação dos subordinados e aproveitamento de suas ideias. Os componentes do grupo são incentivados a opinarem sobre as formas como uma tarefa poderá ser realizada, cabendo a decisão final ao líder” (EMA-137, 2021, p.7).

Esses princípios, quando combinados com a aplicação prática da Janela de Johari, podem fornecer um caminho consistente para melhorar a interação entre instrutores, oficiais e alunos, criando um ambiente mais colaborativo e produtivo.

1.5 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho são:

- **Objetivo geral:**

Compreender de que forma a distinção entre comando, chefia e liderança, aliada à aplicação da Janela de Johari, pode fortalecer o estilo de liderança participativa nas Organizações Militares de Ensino da Marinha do Brasil.

- **Objetivos específicos:**

1. Analisar os conceitos de comando, chefia e liderança à luz do EMA-137;
2. Discutir as características do estilo democrático de liderança e sua aplicação no contexto militar;
3. Examinar o potencial da Janela de Johari como ferramenta para melhorar a comunicação entre líderes e liderados; e
4. Avaliar, por meio de estudo de caso e revisão bibliográfica, de que forma essas práticas podem impactar o clima organizacional.

1.6 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, apoiada em revisão de literatura técnica e científica sobre liderança organizacional, especialmente nas vertentes participativa e democrática, e sobre a aplicação da Janela de Johari em ambientes profissionais. As fontes consultadas incluem livros, artigos, dissertações e teses, bem como documentos oficiais da Marinha do Brasil. A escolha da metodologia bibliográfica justifica-se pela necessidade de compreender e integrar diferentes abordagens teóricas antes de propor recomendações aplicáveis ao contexto específico das OMEs. Além disso, será realizado um levantamento de experiências documentadas que demonstrem a eficácia da liderança participativa e do uso da Janela de Johari em organizações de alta complexidade hierárquica.

2.0 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: ENFOQUE NA LIDERANÇA PARTICIPATIVA

2.1. CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança é um dos elementos mais discutidos no campo da administração e gestão de pessoas, tendo em vista sua importância na condução de equipes e na promoção de resultados organizacionais. Muito além de um cargo ou função formal, a liderança envolve a capacidade de influenciar e mobilizar pessoas em direção a objetivos comuns. Ao longo do tempo, os estudos sobre liderança evoluíram, e hoje se reconhece que essa competência não está necessariamente atrelada a uma hierarquia rígida, mas sim ao comportamento, à postura e à maneira como um indivíduo interage com os demais membros do grupo.

De forma geral, entende-se liderança como o processo pelo qual uma pessoa influencia outras no sentido de alcançar metas organizacionais, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento interpessoal e a coesão do grupo. Segundo Maximiano (2011), o líder é aquele que exerce influência significativa sobre os membros de uma equipe, estimulando-os ao engajamento e à colaboração.

É importante destacar que liderar não se resume a comandar ou controlar, mas requer empatia, comunicação eficaz, tomada de decisão e capacidade de inspirar.

Nesse sentido, Chiavenato (2014) afirma que o papel do líder moderno está centrado na orientação das pessoas, promovendo o crescimento individual e coletivo, em vez de impor ordens de maneira autoritária.

O conceito de liderança é complexo e multifacetado, sendo constantemente revisitado pelas ciências humanas, em especial pelas áreas da administração, psicologia organizacional e educação. Não se trata de uma habilidade inata ou exclusiva de figuras carismáticas, mas de uma competência que pode ser desenvolvida e adaptada conforme os contextos, os perfis de equipes e os objetivos organizacionais. Ao contrário do senso comum, liderar não se resume a comandar ou dar ordens. Envolve uma profunda capacidade de mobilizar pessoas por meio da comunicação eficaz, da empatia e da visão estratégica. Trata-se de influenciar, inspirar e orientar indivíduos ou grupos, buscando não apenas resultados práticos, mas também o desenvolvimento humano e coletivo. Nesse sentido, liderança é muito mais uma prática relacional do que uma posição hierárquica.

Chiavenato (2014) define liderança como o processo de conduzir pessoas para o alcance de metas, mediante a influência interpessoal, o que requer do líder habilidades sociais, inteligência emocional e clareza de propósito. Para o autor, o líder eficiente é aquele que compreende a complexidade das relações humanas e atua como um facilitador do trabalho em equipe. Essa concepção mais contemporânea de liderança rompe com o modelo tradicional, centrado na autoridade formal e no controle rígido. Em vez disso, valoriza-se o líder que atua com base na escuta, na construção de consensos e na promoção da autonomia dos liderados. A figura do líder autoritário, que impõe regras de cima para baixo, vem sendo progressivamente substituída por líderes que compreendem o papel do coletivo e o poder da colaboração.

Maximiano (2011) complementa essa visão ao afirmar que a liderança deve ser compreendida como um processo dinâmico e situacional. Isso significa que não existe um único tipo de liderança eficaz em todos os contextos, mas sim diferentes formas de liderar que podem ser mais ou menos adequadas, dependendo das características da equipe, da cultura organizacional e dos desafios enfrentados. Um bom líder, portanto, é aquele capaz de adaptar seu estilo de liderança de acordo com o contexto, mantendo a coerência ética e o foco nos objetivos comuns. 16

É importante destacar também que a liderança está intimamente ligada à noção de responsabilidade social. O líder, em qualquer esfera, exerce influência sobre outras pessoas e, por isso, suas ações têm impactos que extrapolam o ambiente imediato de trabalho. Liderar com responsabilidade significa considerar o bem-estar coletivo, promover a inclusão, combater desigualdades e contribuir para um ambiente mais justo e democrático.

A liderança também está profundamente conectada à construção de sentido. Muitas vezes, equipes enfrentam situações adversas, mudanças estruturais ou metas desafiadoras. Nessas horas, o papel do líder é ajudar o grupo a encontrar propósito no que está sendo feito, reafirmando valores e criando um senso de direção. É por meio da liderança que se constrói um projeto comum, capaz de mobilizar a energia e o engajamento de todos os envolvidos. Além disso, o líder é também um agente formador. No cotidiano organizacional, ele tem o papel de estimular o crescimento profissional de seus liderados, oferecer feedbacks construtivos, identificar potencialidades e criar oportunidades de aprendizagem. Como afirma Dutra (2012), o verdadeiro líder é aquele que contribui para o desenvolvimento das pessoas com quem trabalha, criando um ambiente no qual todos possam evoluir. Em suma, liderança é um processo humano, relacional e ético. Mais do que técnica, é sensibilidade. Mais do que imposição, é construção. E mais do que um fim em si, é um meio de alcançar transformações — não apenas organizacionais, mas também sociais e individuais. Ao entender a liderança dessa forma, amplia-se a visão sobre seu papel nas instituições e se fortalece a ideia de que todos, em algum momento, podem assumir a função de liderar, contribuindo de forma positiva para os espaços em que atuam.

2.2. TIPOS DE LIDERANÇA

Diversos autores brasileiros classificam os estilos de liderança conforme o comportamento do líder frente aos seus subordinados. Dentre as principais tipologias, destacam-se os seguintes estilos: autocrático, democrático (ou participativo) e liberal. O estilo autocrático é caracterizado pelo controle centralizado das decisões. Nesse modelo, o líder define as metas, os processos e os métodos de trabalho sem consultar a equipe. Embora possa gerar resultados rápidos em contextos de crise, tende a diminuir a motivação dos colaboradores, pois inibe a criatividade e a iniciativa.

Para Vergara (2009), esse estilo pode ser útil em situações emergenciais, mas sua aplicação contínua pode comprometer o comprometimento do grupo.

Já o estilo liberal, também conhecido como laissez-faire, é marcado por uma liderança quase ausente, onde os membros do grupo têm ampla liberdade para agir. Embora possa favorecer a autonomia, esse modelo corre o risco de gerar desorganização e falta de foco. De acordo com Motta (2001), esse estilo só funciona adequadamente quando a equipe possui alto nível de maturidade, autonomia e compromisso com os objetivos. Por fim, destaca-se o estilo participativo, que será explorado mais detalhadamente a seguir. Esse modelo tem ganhado cada vez mais destaque nas organizações modernas por sua capacidade de fomentar o engajamento, o comprometimento e a inovação nas equipes.

2.2.1. Liderança participativa

A liderança participativa é um estilo que se baseia na valorização do diálogo, da escuta ativa e da colaboração nas decisões. Neste modelo, o líder atua como facilitador dos processos coletivos, promovendo um ambiente no qual os colaboradores sentem-se parte integrante da organização e responsáveis pelos resultados. Diferente de modelos mais autoritários, a liderança participativa busca construir um espaço de confiança e respeito mútuo. Os liderados são estimulados a contribuir com ideias, sugestões e críticas, e essas contribuições são consideradas na formulação de decisões estratégicas. Isso não significa ausência de liderança ou de autoridade, mas sim uma forma mais horizontal e cooperativa de conduzir a equipe (Figura 1).

Figura 1 - Gestão participativa.



Segundo Dutra (2012), o líder participativo cria condições para que as pessoas se desenvolvam e se sintam protagonistas do processo organizacional. Ele se preocupa tanto com o desempenho da equipe quanto com o bem-estar de seus integrantes, o que resulta em um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Além disso, esse tipo de liderança promove um clima organizacional favorável à inovação. Quando as pessoas percebem que suas opiniões são valorizadas, elas tendem a se comprometer mais com os objetivos da equipe, o que aumenta os índices de satisfação e retenção de talentos. Fleury e Fischer (1996) destacam que a liderança participativa contribui para o fortalecimento da cultura organizacional e para a construção de laços de confiança dentro das equipes.

Outro aspecto importante é que a liderança participativa estimula o desenvolvimento de competências entre os liderados. Ao envolver os membros da equipe na tomada de decisões, o líder os encoraja a pensar estrategicamente, resolver problemas e assumir responsabilidades. Isso é particularmente relevante em contextos onde se busca a formação de equipes autogerenciáveis ou quando se trabalha com metodologias ágeis. Como exemplos práticos de aplicação da liderança participativa, pode-se mencionar que no setor privado, empresas que adotam práticas de gestão participativa frequentemente relatam ganhos significativos em produtividade e clima organizacional. Um exemplo é o caso de algumas cooperativas brasileiras, onde as decisões são tomadas de forma colegiada e todos os membros têm voz ativa nos processos decisórios. Esse modelo fortalece o senso de pertencimento e cria um ambiente de trabalho mais equitativo.

Nas organizações públicas, a liderança participativa tem sido incentivada como ferramenta de modernização da gestão. Quando gestores públicos envolvem suas equipes na construção de políticas e processos internos, criam condições mais propícias à transparência e à eficiência administrativa. É importante ressaltar que, embora a liderança participativa traga diversos benefícios, ela exige do líder competências específicas, como escuta ativa, inteligência emocional, paciência e habilidade para mediar conflitos. Além disso, deve haver um alinhamento com a cultura organizacional, pois em ambientes muito hierarquizados ou resistentes à mudança, esse estilo pode encontrar barreiras.

Em relação à aplicação da liderança participativa no contexto educacional, esta representa uma das manifestações mais significativas desse estilo de liderança, uma vez que a escola, por sua própria natureza, é um espaço de convivência, diálogo e formação cidadã. Liderar de forma participativa em instituições de ensino significa reconhecer o valor de cada ator envolvido no processo educativo — gestores, professores, estudantes, pais e comunidade — e buscar a construção coletiva das decisões que envolvem o cotidiano escolar. Nas escolas, essa liderança se expressa principalmente por meio de práticas democráticas de gestão, como conselhos escolares, assembleias, escuta ativa da comunidade e planejamento pedagógico compartilhado. A liderança participativa nesse ambiente busca romper com o modelo verticalizado tradicional, no qual o diretor detém o poder decisório absoluto, e propõe um novo paradigma de gestão, mais horizontal e inclusivo.

Segundo Paro (2001), a gestão democrática é o fundamento da liderança participativa na educação. Para o autor, a escola pública precisa ser um espaço de emancipação e cidadania, e isso só é possível quando todos os sujeitos envolvidos têm voz e poder de decisão. A liderança escolar, portanto, não deve ser entendida como uma função de comando, mas sim como uma ação articuladora, mediadora e promotora de diálogo entre os diversos segmentos da comunidade escolar. A escuta das necessidades da equipe docente, por exemplo, é fundamental para que os processos pedagógicos sejam coerentes com a realidade da escola. Um diretor que adota uma postura participativa busca compreender os desafios enfrentados pelos professores em sala de aula, promove reuniões colaborativas e estimula o trabalho coletivo. Isso fortalece o sentimento de pertencimento e amplia o comprometimento da equipe com o projeto político-pedagógico da escola. Além disso, ao envolver os estudantes nos processos decisórios — por meio de grêmios estudantis, assembleias de turma ou espaços de expressão juvenil — a liderança participativa contribui para a formação de sujeitos críticos e ativos. Segundo Lück (2009), a participação dos alunos na gestão escolar não apenas qualifica as decisões tomadas, como também promove o desenvolvimento de competências socioemocionais, como empatia, responsabilidade e cooperação.

É importante ressaltar que a liderança participativa não implica ausência de autoridade. Pelo contrário, ela requer um tipo de autoridade baseada no conhecimento, no respeito mútuo e na capacidade de escuta e negociação. 20

A autoridade do gestor escolar participativo é conquistada na convivência cotidiana, no reconhecimento de sua coerência ética e de seu compromisso com a construção de uma escola justa e democrática. A experiência de escolas que adotam modelos de gestão participativa mostra que esse tipo de liderança está diretamente relacionado a melhores indicadores de desempenho escolar, clima organizacional mais saudável e menor rotatividade de profissionais. Isso ocorre porque a tomada de decisões conjunta favorece o alinhamento entre objetivos pedagógicos, práticas docentes e expectativas da comunidade.

Em relação aos desafios, é necessário reconhecer que nem todas as instituições estão preparadas para esse modelo. Em muitas escolas, ainda prevalecem estruturas hierarquizadas, pouca cultura de participação e resistência à mudança. Para que a liderança participativa se consolide, é necessário investir na formação dos gestores, na criação de canais institucionais de participação e no fortalecimento da cultura democrática. A formação continuada dos diretores e coordenadores pedagógicos, por exemplo, é uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento da liderança participativa. A esse respeito, Oliveira (2010) defende que a liderança escolar deve ser pensada como um processo em constante evolução, que requer preparo técnico, sensibilidade humana e comprometimento com a transformação social. Assim, pode-se afirmar que a liderança participativa, quando aplicada no ambiente educacional, transforma a escola em um espaço mais acolhedor, inovador e comprometido com o bem comum. Ela contribui para que todos os envolvidos no processo educativo se sintam parte da construção da escola, e isso tem efeitos profundos na aprendizagem, na convivência e na construção de uma cultura de paz e justiça social.

3. A JANELA DE JOHARI E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O AUTOCONHECIMENTO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

O autoconhecimento e o aprimoramento das relações interpessoais estão entre os temas mais debatidos nas áreas das ciências humanas, psicologia e administração. Diversas teorias e instrumentos vêm sendo criados para facilitar a compreensão de como cada indivíduo se percebe e também de que maneira é percebido pelos outros ao seu redor.

Nesse contexto, destaca-se a Janela de Johari, uma ferramenta prática e bastante utilizada em processos de desenvolvimento pessoal, dinâmicas de grupo e atividades voltadas à comunicação e à liderança.

Criada nos anos 1950 pelos psicólogos Joseph Luft e Harrington Ingham, a Janela de Johari propõe uma representação gráfica do autoconhecimento, dividindo as informações que uma pessoa possui sobre si mesma em quatro áreas ou "janelas", que ajudam a compreender o que é conhecido ou desconhecido tanto por ela quanto pelas pessoas ao seu redor (Luft, Ingham, 1955). Apesar de ter origem internacional, o conceito se popularizou no Brasil e vem sendo aplicado em diversos contextos, tanto acadêmicos quanto organizacionais e sociais, pela sua simplicidade e eficácia.

3.1 A ORIGEM E O CONCEITO DA JANELA DE JOHARI

A Janela de Johari é uma representação gráfica composta por quatro áreas que expõem diferentes aspectos da personalidade e da percepção individual. Os quatro quadrantes são:

- Área Aberta (ou Livre)
- Área Cega
- Área Oculta (ou Secreta)
- Área Desconhecida

Cada uma dessas áreas representa o nível de conhecimento que a pessoa tem sobre si e o que os outros sabem sobre ela. O modelo permite entender como as relações interpessoais se estruturam e como o autoconhecimento pode ser ampliado por meio da interação com o outro (Figura 2).

Figura 2 - A Janela de Johari.



Fonte: Marques, 2016. Disponível em: <https://hlenarte.blogspot.com/2016/10/dinamica-janela-de-johari.html>. Acesso em: 10 ago. 2025.

A seguir, será detalhado cada uma dessas áreas:

Área Aberta (ou Livre)

A Área Aberta refere-se às informações que a pessoa sabe sobre si mesma e que também são conhecidas pelos outros. Inclui características, comportamentos e sentimentos que são facilmente percebidos no convívio social. Segundo Chiavenato (2014), ampliar essa área é essencial para a construção de relações baseadas na confiança e na comunicação clara.

Quanto maior a Área Aberta, mais transparente é a relação entre o indivíduo e o grupo, o que favorece ambientes cooperativos, especialmente em equipes de trabalho.

Área Cega

A Área Cega diz respeito aos aspectos do indivíduo que são percebidos pelos outros, mas que ele próprio desconhece. Pode envolver comportamentos, manias ou características que passam despercebidas pela própria pessoa, mas que impactam diretamente sua imagem e as relações interpessoais. O *feedback* honesto e construtivo dos outros é fundamental para reduzir essa área, permitindo que o indivíduo tome consciência de comportamentos que podem estar prejudicando sua comunicação ou desempenho.

Área Oculta (ou Secreta)

A Área Oculta corresponde às informações que a pessoa conhece sobre si mesma, mas opta por não compartilhar com os outros. Inclui sentimentos, experiências e pensamentos que são mantidos em sigilo por diversos motivos, como insegurança ou medo de julgamento. Embora seja natural preservar certas informações, o excesso de segredos pode prejudicar a construção de vínculos profundos e a autenticidade nas relações.

Área Desconhecida

A Área Desconhecida abrange os aspectos do indivíduo que não são conhecidos nem por ele, nem pelos outros. Engloba potencialidades, talentos ou traços de personalidade que podem emergir em situações específicas, como em momentos de crise ou desafios.

Essa área mostra que o ser humano é um ser em constante processo de descoberta, e que o autoconhecimento não é algo estático, mas sim dinâmico e contínuo.

3.2 A IMPORTÂNCIA DA JANELA DE JOHARI NO AUTOCONHECIMENTO

A utilização da Janela de Johari como ferramenta de autoconhecimento possibilita ao indivíduo ampliar a Área Aberta e, conseqüentemente, melhorar sua interação com o meio social. Segundo Chiavenato (2014), ao receber *feedbacks* e ao compartilhar informações pessoais de forma consciente, a pessoa fortalece vínculos, melhora sua comunicação e desenvolve habilidades emocionais importantes.

Além disso, em ambientes organizacionais, a Janela de Johari é aplicada em treinamentos de liderança, dinâmicas de grupo e processos de coaching, visando à melhoria do clima organizacional e ao fortalecimento das equipes. No Brasil, a Janela de Johari tem sido utilizada principalmente em processos de desenvolvimento de lideranças, treinamentos corporativos e programas educacionais.

Além do ambiente organizacional, a ferramenta também tem ganhado espaço em terapias, grupos de apoio e dinâmicas voltadas ao fortalecimento da inteligência emocional. Isso demonstra sua versatilidade e o reconhecimento da importância das relações interpessoais no contexto brasileiro, marcado pela diversidade cultural e pelas interações sociais intensas.

Compreender a Janela de Johari permite ao indivíduo desenvolver uma visão mais ampla de si mesmo e dos outros, contribuindo para a melhoria da empatia, da escuta ativa e da confiança nas relações. A redução da Área Cega e da Área Oculta contribui para o fortalecimento dos laços interpessoais, evitando conflitos desnecessários e promovendo ambientes mais colaborativos.

Assim, ao adotar a prática do *feedback* constante e ao se permitir compartilhar informações pessoais de forma equilibrada, o indivíduo contribui para o crescimento mútuo e para a construção de relações mais saudáveis.

3.3 A JANELA DE JOHARI E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS

Nas últimas décadas, o debate sobre o papel das competências socioemocionais tem ganhado destaque, tanto no ambiente educacional quanto no mercado de trabalho. Competências como empatia, escuta ativa, inteligência emocional e trabalho em equipe são cada vez mais valorizadas e compreendidas como essenciais para o sucesso pessoal e profissional.

Dentro desse cenário, a Janela de Johari oferece um suporte prático para o desenvolvimento dessas habilidades. Ao possibilitar que o indivíduo se perceba de maneira mais consciente e compreenda a forma como suas atitudes e comportamentos são interpretados pelos outros, a ferramenta favorece o autoconhecimento e a melhoria das relações sociais. É importante ressaltar que o desenvolvimento socioemocional não ocorre de forma automática. Requer disposição para o diálogo, abertura para o *feedback* e um olhar atento para os próprios sentimentos e comportamentos. No Brasil, muitas instituições de ensino, especialmente aquelas que trabalham com metodologias ativas, têm incorporado dinâmicas baseadas na Janela de Johari em programas de formação de professores, estudantes e gestores.

Além disso, no contexto corporativo, empresas têm investido em treinamentos e *workshops* que utilizam a Janela de Johari como ferramenta para melhorar o ambiente de trabalho, reduzir conflitos e fortalecer as equipes.

No Brasil, as organizações têm passado por mudanças significativas, com foco no desenvolvimento de ambientes mais colaborativos, inclusivos e produtivos. Um dos maiores desafios nesse processo é a comunicação eficaz entre os colaboradores e a liderança. Nesse sentido, a Janela de Johari se apresenta como um recurso valioso.

Empresas que aplicam essa ferramenta costumam promover sessões de *feedback* estruturado, em que os colaboradores recebem devolutivas sobre seu desempenho, atitudes e comportamentos. A partir dessas informações, os indivíduos têm a oportunidade de reduzir sua Área Cega, aumentando a clareza sobre como são vistos e como podem melhorar sua atuação.

Além disso, muitos líderes utilizam a Janela de Johari como instrumento de autodesenvolvimento, buscando compreender quais aspectos do seu perfil ainda permanecem desconhecidos para a equipe e quais informações poderiam ser melhor compartilhadas, fortalecendo a confiança mútua. Esse tipo de prática gera um impacto direto no clima organizacional, reduzindo ruídos na comunicação, prevenindo conflitos e favorecendo a construção de um ambiente onde as pessoas se sintam seguras para expressar opiniões e sentimentos.

Embora a Janela de Johari seja amplamente reconhecida por sua eficácia, sua aplicação também envolve desafios. Um dos principais obstáculos é a resistência das pessoas em receber ou oferecer *feedbacks* sinceros. Em muitas culturas, inclusive em parte do contexto brasileiro, há receio em expor críticas ou apontar comportamentos alheios, por medo de gerar conflitos ou constrangimentos. Além disso, o processo de ampliar a Área Aberta exige maturidade emocional, disposição para o autoconhecimento e, em alguns casos, acompanhamento profissional, como em processos de *coaching* ou terapias de grupo.

Outro desafio está relacionado à Área Desconhecida, que envolve aspectos da personalidade ou habilidades que podem permanecer ocultos por muito tempo. Por isso, o autoconhecimento deve ser compreendido como um processo contínuo, que se desenvolve ao longo das experiências vividas.

3.4. A RELAÇÃO ENTRE A JANELA DE JOHARI E A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

A comunicação é um dos pilares das relações humanas, sendo fundamental em ambientes familiares, educacionais e profissionais. No entanto, muitos conflitos e mal-entendidos nascem justamente da dificuldade que as pessoas têm de se expressar ou de compreender o outro. Nesse sentido, a Janela de Johari se apresenta como um instrumento eficaz para aprimorar a comunicação interpessoal.

Quando a Área Aberta do indivíduo aumenta, a comunicação tende a ser mais transparente e assertiva, pois as pessoas passam a conhecer melhor os pensamentos, sentimentos e intenções umas das outras. Isso reduz as interpretações equivocadas e os julgamentos precipitados, melhorando o convívio e o trabalho em equipe.

Além disso, ao estimular o *feedback* constante, a ferramenta cria um ambiente propício para que as pessoas expressem suas percepções de maneira respeitosa e construtiva. Esse processo favorece a escuta ativa, que é a capacidade de ouvir o outro de forma genuína, sem interrupções ou julgamentos prévios. Em equipes de trabalho, especialmente em empresas brasileiras, onde muitas vezes o relacionamento interpessoal influencia diretamente os resultados, a prática da Janela de Johari ajuda a eliminar ruídos na comunicação, permitindo que os objetivos e as expectativas sejam alinhados de forma mais clara.

3.5. A JANELA DE JOHARI E O TRABALHO EM EQUIPE

No ambiente corporativo, educacional ou em projetos sociais, o trabalho em equipe é uma habilidade cada vez mais valorizada. Entretanto, formar equipes de alto desempenho requer mais do que apenas reunir profissionais capacitados; é necessário investir na construção de um ambiente de confiança, comunicação e colaboração mútua.

A Janela de Johari contribui diretamente para esse processo, permitindo que os membros de uma equipe se conheçam melhor, compreendam as expectativas uns dos outros e identifiquem pontos que precisam ser desenvolvidos coletivamente.

Quando a Área Aberta da equipe é ampliada, todos os integrantes compartilham mais informações, expectativas e sentimentos, o que evita suposições equivocadas e fortalece o alinhamento.

Em contrapartida, quanto maior a Área Cega ou a Área Oculta, maiores são os riscos de conflitos, falhas na comunicação e baixa performance.

Além disso, ao trabalhar a Área Desconhecida, muitas equipes conseguem descobrir talentos ocultos, habilidades que ainda não haviam sido exploradas e características que podem ser decisivas em situações de desafio.

Esse processo é especialmente relevante no Brasil, onde o espírito coletivo e o convívio interpessoal são valorizados, mas muitas vezes há dificuldade em lidar com críticas ou expor vulnerabilidades. Por isso, quando aplicada de forma adequada, respeitando o contexto cultural, a Janela de Johari se torna uma ferramenta poderosa para fortalecer equipes e melhorar os resultados organizacionais.

3.6. A JANELA DE JOHARI NO AMBIENTE ESCOLAR

O ambiente escolar é um dos espaços mais importantes para o desenvolvimento integral do indivíduo, não apenas no aspecto cognitivo, mas também no que diz respeito às relações interpessoais, à construção da identidade e ao fortalecimento das competências socioemocionais. Nesse cenário, a aplicação da Janela de Johari tem se mostrado uma ferramenta eficiente para promover o autoconhecimento e melhorar a convivência entre estudantes, professores e equipe pedagógica. A escola é um ambiente de constante interação social, onde crianças, adolescentes e jovens precisam lidar com desafios como aceitação, autoestima, comunicação e convivência em grupo. Muitas vezes, essas relações são marcadas por conflitos, inseguranças e dificuldades de expressão, o que pode comprometer o rendimento acadêmico e o bem-estar dos alunos.

Nesse contexto, o uso da Janela de Johari contribui para que os estudantes compreendam melhor a si mesmos e os colegas, favorecendo o respeito, a empatia e a colaboração. Quando aplicada de forma adequada, a ferramenta ajuda a reduzir os mal-entendidos, aumentar a Área Aberta dos alunos e estimular o *feedback* construtivo, essencial para o crescimento pessoal e acadêmico. A adolescência e o período escolar são fases marcadas por mudanças físicas, emocionais e sociais significativas. É nesse período que os jovens estão construindo sua identidade, buscando aceitação no grupo e desenvolvendo habilidades de comunicação e relacionamento.

O autoconhecimento adquirido por meio da Janela de Johari auxilia o estudante a lidar melhor com seus sentimentos e comportamentos, ao mesmo tempo que melhora a percepção sobre como ele é visto pelos colegas e professores.

Ao ampliar a Área Aberta, os alunos tornam-se mais conscientes de suas atitudes, potencializam suas habilidades e aprendem a receber críticas de forma saudável. Isso contribui para a formação de indivíduos mais seguros, resilientes e preparados para os desafios da vida acadêmica e pessoal. Além disso, a redução da Área Cega permite que os estudantes tenham acesso a informações sobre si mesmos que, muitas vezes, passam despercebidas, mas que podem ser determinantes para o seu desenvolvimento emocional e social.

A Janela de Johari pode ser utilizada em atividades pedagógicas, oficinas ou projetos que visem o fortalecimento do clima escolar. Por meio de dinâmicas de grupo, rodas de conversa e exercícios de *feedback*, é possível criar oportunidades para que os estudantes conheçam melhor uns aos outros e se expressem de forma mais aberta e segura. Ao ser utilizada nas escolas, os educadores conseguem identificar pontos que precisam ser trabalhados, como a timidez excessiva, o isolamento social ou a dificuldade de aceitação de críticas, oferecendo suporte e estratégias para o desenvolvimento dessas competências. Além disso, o uso da ferramenta contribui para a prevenção de conflitos e bullying, pois promove a empatia e a valorização das diferenças individuais.

Não são apenas os estudantes que se beneficiam da aplicação da Janela de Johari no ambiente escolar. Os professores também podem utilizá-la como instrumento de autoconhecimento e aprimoramento das suas práticas pedagógicas. Por meio do *feedback* dos alunos e dos colegas de trabalho, o professor pode identificar comportamentos ou atitudes que antes desconhecia (Área Cega) e, assim, ajustar sua forma de comunicação, fortalecer o vínculo com a turma e criar um ambiente mais participativo e inclusivo. Além disso, ao compartilhar informações pessoais de maneira equilibrada, o docente contribui para reduzir a Área Oculta, aproximando-se dos alunos e humanizando a relação professor-aluno, o que é fundamental para o processo de aprendizagem.

Em programas de formação continuada ou encontros pedagógicos, a aplicação da Janela de Johari entre os educadores também favorece o trabalho em equipe, o fortalecimento da empatia e a construção de um clima de cooperação entre os profissionais da escola.

De acordo com Sanches e Molina Neto (2014), o clima escolar positivo está diretamente relacionado ao respeito, à comunicação e à cooperação entre os indivíduos que compõem a comunidade escolar. A Janela de Johari pode ser utilizada como estratégia pedagógica para ampliar a Área Aberta dos alunos e reduzir os conflitos gerados por falta de diálogo e por percepções distorcidas.

Ao promover atividades que estimulem o *feedback* entre os estudantes e o compartilhamento de informações pessoais de maneira saudável, cria-se um ambiente em que o respeito e a empatia são valorizados, e as diferenças passam a ser vistas como oportunidades de aprendizado, e não como barreiras.

Ainda segundo Sanches e Molina Neto (2014), iniciativas pedagógicas que priorizam o autoconhecimento e o desenvolvimento das competências socioemocionais têm impactos positivos no rendimento acadêmico, pois alunos emocionalmente equilibrados e socialmente integrados apresentam maior motivação e engajamento nas atividades escolares.

Embora tenha sido criada na década de 1950, a Janela de Johari continua atual e relevante, pois toca em aspectos fundamentais do comportamento humano que permanecem presentes independentemente das mudanças sociais e tecnológicas. Nos últimos anos, com o crescimento das discussões sobre saúde mental, inteligência emocional e desenvolvimento pessoal, o interesse por ferramentas como a Janela de Johari tem se ampliado. Programas de liderança, treinamentos corporativos e cursos de autoconhecimento frequentemente utilizam essa metodologia, adaptando-a às necessidades de diferentes públicos.

No Brasil, é cada vez mais comum que empresas e instituições educativas incluam dinâmicas baseadas na Janela de Johari em programas de desenvolvimento de lideranças, oficinas de competências socioemocionais e treinamentos de equipes, mostrando a versatilidade e aplicabilidade da ferramenta. Além disso, com o avanço das tecnologias de comunicação, surgem novas formas de aplicar os conceitos da Janela de Johari, incluindo ambientes virtuais, plataformas digitais e aplicativos de desenvolvimento pessoal, o que amplia o alcance e a eficácia dessa metodologia.

4. RELAÇÕES INTERPESSOAIS, LIDERANÇA E APLICABILIDADE DA JANELA DE JOHARI NA MARINHA DO BRASIL

A compreensão das dinâmicas interpessoais dentro de organizações militares, especialmente em Organizações Militares (OMs) de ensino da Marinha do Brasil, é fundamental para a construção de ambientes colaborativos, eficientes e alinhados aos princípios institucionais. Nesse contexto, destaca-se a relevância da Teoria da Janela de Johari, proposta por Joseph Luft e Harry Ingham em 1955, enquanto ferramenta de aprimoramento do autoconhecimento e das relações interpessoais no ambiente organizacional. O ambiente organizacional é composto essencialmente por relações interpessoais. Na Marinha do Brasil, em especial nas Organizações Militares (OMs) de ensino, como o Centro de Instrução Almirante Graça Aranha (CIAGA), essas relações ganham ainda maior relevância por influenciarem diretamente o processo formativo e o desempenho coletivo. Nesse contexto, compreender a importância da liderança e da comunicação torna-se indispensável.

Segundo Chiavenato (2014), as organizações dependem de líderes capazes de promover um ambiente de confiança e participação. Para o autor, a liderança não se restringe ao ato de comandar, mas envolve influenciar pessoas, construindo um espaço onde o diálogo e o compartilhamento de informações sejam possíveis. Essa visão dialoga com as propostas da liderança participativa ou democrática, caracterizada pela valorização da contribuição dos liderados e pela busca de decisões mais consensuais. A liderança participativa se diferencia dos estilos autocráticos, predominantes em contextos militares mais tradicionais.

Conforme Motta e Vasconcelos (2013), embora as Forças Armadas operem sob rígida hierarquia, existem espaços, especialmente no âmbito do ensino, onde abordagens mais flexíveis e participativas demonstram eficácia, contribuindo para o desenvolvimento da autonomia e do senso crítico dos instruídos. Nesse sentido, a Teoria da Janela de Johari, desenvolvida por Joseph Luft e Harrington Ingham em 1955, oferece uma ferramenta prática para potencializar o autoconhecimento e as relações interpessoais no ambiente organizacional. Essa teoria propõe a existência de quatro áreas do "eu": a Arena (conhecida por todos), a Oculta (conhecida apenas pelo indivíduo), a Área Cega (conhecida pelos outros, mas não pelo indivíduo) e a Área Desconhecida (não conhecida por ninguém) (Luft, 1984).

No ambiente das OMs de ensino da Marinha do Brasil, a liderança participativa assume papel estratégico ao buscar não apenas o alcance das metas institucionais, mas também o desenvolvimento humano, intelectual e moral dos militares em formação. Considerando o perfil dos alunos, que em sua maioria estão em fase de construção de sua identidade profissional e adaptação à cultura militar, a aplicação de práticas baseadas na Janela de Johari pode contribuir significativamente para o sucesso desse processo formativo. Aplicada no contexto das OMs de ensino da Marinha do Brasil, a Janela de Johari pode auxiliar os líderes a ampliar a Arena, reduzindo as áreas de desconhecimento mútuo e favorecendo um ambiente mais transparente e colaborativo.

Ao tornar explícitas informações que antes estavam restritas à Área Cega, o líder promove a comunicação aberta, reduz mal-entendidos e contribui para a construção de relações baseadas na confiança. A comunicação clara e eficaz entre líderes e liderados é especialmente crítica em ambientes de formação, como o CIAGA, onde a transmissão de conhecimentos e valores institucionais ocorre de maneira intensiva. O desenvolvimento da liderança nas OMs de ensino exige habilidades que extrapolam o domínio técnico, envolvendo competências interpessoais e emocionais, fundamentais para formar profissionais preparados para os desafios da carreira naval. É preciso considerar que, apesar das peculiaridades da estrutura hierárquica e disciplinar da Marinha do Brasil, há crescente reconhecimento da importância de práticas que favoreçam o desenvolvimento de competências interpessoais e comunicativas, sobretudo em ambientes de formação como o CIAGA. Nesse cenário, o conceito de liderança participativa se mostra particularmente relevante. A utilização consciente da Janela de Johari por parte de líderes participativos nas OMs de ensino da Marinha do Brasil permite não apenas o aprimoramento das relações interpessoais, como também o fortalecimento da cultura institucional, baseada na confiança, no respeito e no comprometimento mútuo.

Para Fleury e Fischer (2017), tal estilo de liderança é caracterizado pela escuta ativa, pelo estímulo à participação dos membros da equipe nos processos decisórios e pelo incentivo ao compartilhamento de informações e responsabilidades.

Em ambientes educacionais militares, adotar práticas participativas contribui para o fortalecimento do vínculo entre instrutores e instruendos, impactando positivamente o processo de aprendizagem e a coesão do grupo. No contexto educacional militar, onde a disciplina e o respeito às normas são princípios basilares, o uso da Janela de Johari demonstra-se eficiente no equilíbrio entre autoridade e empatia. Essa abordagem humanizada da liderança fortalece o senso de pertencimento, eleva a autoestima dos integrantes e estimula o protagonismo individual dentro da coletividade, favorecendo o cumprimento das missões institucionais. Além disso, o ambiente educacional da Marinha do Brasil é caracterizado pela diversidade, tanto em termos de origens socioculturais dos discentes quanto no que diz respeito às expectativas profissionais. Essa diversidade reforça a necessidade de práticas de comunicação assertiva e de autoconhecimento, pilares fundamentais da Janela de Johari. Por meio dessa ferramenta, líderes podem compreender melhor as particularidades de cada indivíduo, promovendo um ambiente inclusivo e respeitoso. Entretanto, implementar uma liderança mais democrática em instituições marcadas por forte tradição hierárquica exige o uso de ferramentas que favoreçam o autoconhecimento e a comunicação transparente, como é o caso da Janela de Johari.

A ampliação da Arena de Johari — espaço onde as informações são conhecidas tanto pelo indivíduo quanto pelo grupo — resulta em relações interpessoais mais maduras, diminuição de conflitos e maior alinhamento entre as expectativas dos líderes e dos liderados. A área cega, por sua vez, representa aspectos do comportamento ou das atitudes do indivíduo que são perceptíveis pelos outros, mas não pelo próprio. No contexto da liderança nas OMs de ensino, reduzir essa área implica disposição do líder em receber feedbacks de seus liderados, algo que demanda um ambiente psicológico seguro e relações baseadas na confiança. Assim, observa-se que a Teoria da Janela de Johari se integra às práticas de liderança participativa como uma ferramenta facilitadora do desenvolvimento interpessoal, o que, no âmbito do CIAGA e de outras OMs de ensino, possui impacto direto na qualidade das relações e na eficácia do processo formativo. É importante destacar que as práticas de liderança participativa e o uso consciente de ferramentas como a Janela de Johari não significam a quebra da disciplina ou da hierarquia, princípios fundamentais das Forças Armadas.

Pelo contrário, como aponta Motta e Vasconcelos (2013), tais práticas, quando aplicadas de forma estratégica e contextualizada, podem fortalecer o comprometimento dos liderados, melhorar o clima organizacional e potencializar o desempenho coletivo, sem comprometer a autoridade necessária ao ambiente militar.

No ambiente das OMs de ensino da Marinha do Brasil, onde coexistem instrutores, militares de diferentes patentes e alunos em processo de formação, as práticas de comunicação e de gestão interpessoal influenciam diretamente o clima institucional e o desempenho das equipes. Nesse contexto, a adoção da Janela de Johari possibilita ao líder participativo criar mecanismos de *feedback* estruturado, fomentar a abertura para o diálogo e reduzir as incertezas que prejudicam o ambiente de aprendizado. O que se percebe na prática é que, quando os líderes incentivam um ambiente de abertura, os próprios alunos e liderados se sentem mais à vontade para buscar orientação, expressar dúvidas ou até mesmo contribuir com sugestões. Esse tipo de postura fortalece o senso de equipe e proporciona ganhos expressivos tanto no aprendizado técnico quanto na formação do caráter e da ética profissional. Cabe ressaltar, ainda, que o processo de formação de futuros militares envolve desafios específicos, como a internalização dos valores e tradições da Marinha do Brasil, o fortalecimento da resiliência emocional e o preparo para a atuação em cenários adversos. Tais demandas exigem do líder uma postura empática e transparente, capaz de identificar as necessidades individuais e coletivas do grupo, o que pode ser facilitado pelo uso da Janela de Johari como instrumento de autoconhecimento e de promoção da comunicação assertiva.

Outro ponto a ser considerado é que a liderança participativa, aliada à aplicação da Janela de Johari, contribui para o desenvolvimento de competências socioemocionais, como empatia, escuta ativa e inteligência emocional. Essas competências são essenciais tanto para o líder quanto para os liderados, pois favorecem a construção de relações saudáveis, a gestão adequada de conflitos e o fortalecimento do espírito de equipe. O ambiente educacional da Marinha do Brasil é caracterizado pela diversidade, tanto em termos de origens socioculturais dos discentes quanto no que diz respeito às expectativas profissionais. Essa diversidade reforça a necessidade de práticas de comunicação assertiva e de autoconhecimento, pilares fundamentais da Janela de Johari.

Por meio dessa ferramenta, líderes podem compreender melhor as particularidades de cada indivíduo, promovendo um ambiente inclusivo e respeitoso. Muitas vezes, conflitos ou dificuldades no processo de ensino-aprendizagem não decorrem de problemas técnicos ou de falta de disciplina, mas sim da ausência de um ambiente de confiança mútua. Isso reforça ainda mais a importância de que o líder, além de cumprir seu papel formal, esteja atento aos aspectos humanos da convivência em geral.

O estímulo ao *feedback* contínuo, preconizado pela Janela de Johari, permite a identificação precoce de problemas de relacionamento, de falhas de comunicação e de lacunas no processo educativo. Essa postura preventiva e proativa reduz conflitos, melhora o clima organizacional e aumenta o desempenho coletivo. A liderança participativa baseada na Janela de Johari não se restringe ao período de formação dos militares, mas deve ser incorporada como uma prática contínua ao longo de toda a trajetória profissional. Dessa forma, os oficiais e praças estarão mais aptos a enfrentar os desafios complexos das operações navais, atuando de maneira colaborativa, ética e eficiente. Portanto, ao compreender as interfaces entre a liderança participativa, a comunicação aberta e a Teoria da Janela de Johari, constrói-se um caminho para o aprimoramento das relações interpessoais e para a formação de líderes mais preparados para os desafios contemporâneos, mesmo dentro de instituições historicamente marcadas por estruturas rígidas, como a Marinha do Brasil. A comunicação interpessoal no ambiente militar, especialmente em instituições de ensino como o CIAGA, apresenta desafios próprios, decorrentes da hierarquia, da formalidade e das exigências operacionais inerentes à Marinha do Brasil.

Entretanto, o bom desempenho organizacional não depende apenas do cumprimento de ordens, mas da construção de um ambiente onde a comunicação seja eficaz, transparente e capaz de gerar compreensão mútua entre chefias e subordinados. Nesse contexto, a liderança participativa surge como alternativa capaz de equilibrar a rigidez necessária à disciplina militar com a flexibilidade exigida pelas demandas contemporâneas de formação. Ainda que o modelo hierárquico permaneça como base da estrutura naval, é possível, e desejável, implementar práticas que favoreçam a escuta, o diálogo e o desenvolvimento de competências socioemocionais, especialmente em OMs de ensino.

A esse respeito, Chiavenato (2014) destaca que as organizações modernas, inclusive as públicas e militares, enfrentam um ambiente dinâmico, que exige adaptação e o desenvolvimento de lideranças capazes de lidar com pessoas de diferentes perfis, origens e expectativas. Isso é particularmente relevante em centros de formação como o CIAGA, onde se reúnem jovens em início de carreira, sujeitos em formação técnica e profissionais em cursos de aperfeiçoamento.

A aplicação da Teoria da Janela de Johari nesse ambiente pode contribuir de forma prática para o aprimoramento das relações interpessoais. Ao incentivar o autoconhecimento e o compartilhamento de informações, a teoria permite reduzir as áreas de desconhecimento mútuo, fortalecer a coesão do grupo e minimizar ruídos na comunicação. Para ilustrar, pode-se imaginar uma situação no CIAGA em que um instrutor, ao compartilhar suas próprias dificuldades vivenciadas no início da carreira, amplia a "Arena" da Janela de Johari, gerando empatia e encorajando os instruídos a também expressarem suas dúvidas e limitações. Esse processo, longe de comprometer a disciplina, favorece o aprendizado, cria um ambiente mais receptivo e potencializa o desenvolvimento individual e coletivo. Além disso, a busca ativa por *feedbacks* — prática essencial para reduzir a Área Cega — contribui para que o líder identifique comportamentos ou atitudes que possam prejudicar a comunicação, muitas vezes de forma inconsciente. O *feedback* construtivo, quando inserido em uma cultura organizacional madura, torna-se um dos principais instrumentos de desenvolvimento humano e profissional. É importante, contudo, reconhecer que há limites para a aplicação da liderança participativa e da Janela de Johari em ambientes militares.

Certas decisões estratégicas e operacionais exigem centralização e cumprimento imediato de ordens, características indispensáveis para a segurança e a eficácia das operações navais. Todavia, isso não impede que, nas situações de ensino, treinamento e desenvolvimento de pessoal, o líder adote posturas mais abertas, inclusivas e voltadas ao diálogo. Dessa forma, ao incorporar os princípios da Janela de Johari e da liderança participativa de maneira contextualizada e estratégica, é possível aprimorar as relações interpessoais no CIAGA e em outras OMs de ensino da Marinha do Brasil. Tal prática contribui para a formação de militares mais preparados não apenas tecnicamente, mas também emocionalmente, aptos a liderar equipes de maneira eficaz em situações de alta complexidade. 36

Esse equilíbrio entre hierarquia, disciplina e práticas participativas constitui um dos maiores desafios contemporâneos da gestão de pessoas em instituições militares, mas também representa uma oportunidade valiosa para modernizar os processos de formação, fortalecer o clima organizacional e promover o alinhamento entre os valores institucionais e as demandas da sociedade atual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como propósito central analisar a importância da liderança participativa nas Organizações Militares de Ensino da Marinha do Brasil, especialmente no âmbito do CIAGA, e verificar em que medida a Teoria da Janela de Johari pode ser aplicada como ferramenta de apoio à comunicação e ao fortalecimento das relações interpessoais entre líderes e liderados. Conforme demonstrado ao longo da pesquisa, o entendimento claro dos conceitos de chefia, liderança e comando é fundamental para o aprimoramento das práticas de gestão nas OMs de ensino, ambientes que, além de exigirem disciplina e hierarquia, também demandam habilidades socioemocionais, empatia e comunicação eficaz. A liderança participativa, ao promover o diálogo e o envolvimento dos subordinados nos processos decisórios, contribui diretamente para o fortalecimento do clima organizacional, o que impacta positivamente o desempenho coletivo e o processo formativo dos militares.

A Teoria da Janela de Johari, nesse contexto, mostrou-se uma ferramenta valiosa, pois permite ampliar o autoconhecimento dos indivíduos e reduzir as áreas de desconhecimento mútuo entre os membros da equipe. Como evidenciado, ao ampliar a Área Aberta e reduzir a Área Cega e a Área Oculta, cria-se um ambiente de maior confiança, transparência e cooperação, elementos indispensáveis à eficácia do trabalho em equipe, especialmente em instituições como o CIAGA, cuja missão envolve o desenvolvimento técnico e humano dos futuros profissionais da Marinha. A hipótese inicialmente proposta — de que a Janela de Johari pode favorecer a comunicação e o clima organizacional, especialmente sob a ótica de uma liderança participativa — foi confirmada à luz da literatura analisada.

Verificou-se que, ao adotar práticas baseadas no autoconhecimento, no feedback e no compartilhamento de informações, líderes e liderados constroem relações mais sólidas, o que favorece o alcance dos objetivos institucionais, sem prejuízo da disciplina e da autoridade necessárias ao ambiente militar. Por fim, destaca-se que, embora o presente estudo tenha contribuído para o entendimento da relação entre liderança participativa e a aplicação da Janela de Johari nas OMs de ensino da Marinha, há espaço para pesquisas futuras, especialmente no sentido de investigar empiricamente os efeitos dessa prática em diferentes contextos militares.

Também seria relevante o aprofundamento de estudos sobre o impacto das competências socioemocionais no desempenho dos militares e no fortalecimento do espírito de corpo, valores fundamentais para a Marinha do Brasil. Dessa forma, conclui-se que investir no desenvolvimento de lideranças conscientes, participativas e capazes de utilizar ferramentas como a Janela de Johari contribui significativamente para o aprimoramento das relações interpessoais, o fortalecimento da coesão organizacional e o cumprimento eficiente das missões atribuídas às Organizações Militares de Ensino da Marinha.

REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, M. D. **Este barco também é seu**. São Paulo: Cultrix, 2006.

ARANTES, H. M. **Autoconhecimento**: você vai precisar disso. Revista do Clube Naval, v.1, n. 405, p. 84-87.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/561463555/CHIAVENATO-Idalberto-Administracao-teoria-processo-e-pratica-4-ed-Rio-de>. Acesso em: 25 maio 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. São Paulo: Gen-Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

EMA 137. (2021). Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/com4dn/sites/www.marinha.mil.br.com4dn/files/EMA-137.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2025.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2017.

LUFT, J. **Group processes**: an introduction to group dynamics. Mountain View: Mayfield Publishing, 1984.

LUFT, J. **Of human interaction**. Londres: Mayfield Publishing Company, 1969.

LUFT, J.; INGHAM, H. The Johari Window: a graphic model for interpersonal relations. In: **Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development**. Los Angeles: UCLA, 1955.

LÜCK, H. **Liderança educacional**: uma nova visão da prática pedagógica. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/paulogomes/disciplinas/conteudos-1-bimestre/introducao-a-administracao-antonio-cesar-amaru-maximiniano-5-edicao/view>. Acesso em: 5 jun. 2025.

MOTTA, F. C. P. **Organizações: uma análise do sentido da ação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

MOTTA, P. R.; VASCONCELOS, A. F. Liderança e cultura organizacional: desafios nas instituições militares. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 623-645, 2013.

OLIVEIRA, D. A. **Gestão democrática da educação**: atualidade e perspectivas. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

SANCHES, O. J.; MOLINA NETO, V. Clima escolar: sua importância para o desenvolvimento pessoal e acadêmico dos estudantes. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 52, p. 111-126, 2014. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/36296>. Acesso em: 30 jun. 2025.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.