

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (FN) ALEXANDRE VASCONCELOS TONINI

LIDERANÇA NA MB:

a importância da meritocracia como ferramenta de liderança no CFN

Rio de Janeiro

2020

CMG (FN) ALEXANDRE VASCONCELOS TONINI

LIDERANÇA NA MB:

a importância da meritocracia como ferramenta de liderança no CFN

Tese apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (Ref-FN) José Claudio da Costa
Oliveira

Rio de Janeiro

2020

Dedico este trabalho a homens e mulheres que escolheram servir à nossa pátria amada, o Brasil, nas fileiras do Corpo de Fuzileiros Navais e que, com honra, competência, determinação e profissionalismo vêm construindo a bela história dessa bissecular instituição, patrimônio da nação brasileira.

ADSUMUS!!!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas bênçãos sem fim e por ter guiado e iluminado a minha trajetória até aqui.

Aos meus pais, Joca e Marília, pela formação do meu caráter e por terem, por meio do exemplo, ensinando-me a tratar todos da mesma forma que eu gostaria de ser tratado. Ensino que carrego como filosofia de vida e que tem norteado minhas atitudes.

Ao CMG (Ref-FN) José Claudio da Costa Oliveira, amigo e líder, que exerceu com maestria o papel de orientador, conduzindo-me por mares tranquilos durante essa singradura. À sua disponibilidade, paciência, sabedoria, experiência, tratamento gentil e profissional a mim dispensado, e, principalmente, reconhecida vibração foram os elementos essenciais, que me permitiram concluir este trabalho.

Aos Comandantes de OM do CFN, até o posto de Contra-Almirante, por terem disponibilizado parcela de seus valiosos tempos para se dedicarem a responder o questionário por mim proposto e pelas respostas profissionais e sinceras, que contribuíram, sobremaneira, para que eu pudesse alcançar o propósito deste trabalho.

Aos Oficiais, Praças e Servidores Civis, com os quais eu tive o privilégio de conviver ao longo de minha carreira, em especial no Primeiro Esquadrão de Aviões de Interceptação e Ataque, o VF-1, e no Centro de Instrução Almirante Milciades Portela Alves, o CIAMPA, por terem me demonstrado que é possível executar tarefas enquanto se constroem relacionamentos saudáveis, alicerçados na confiança mútua, e por serem a razão da minha escolha de trilhar com responsabilidade e serenidade o caminho em busca da liderança genuína.

À minha esposa Erica, companheira de todas as horas há mais de 30 anos, pelo amor, incentivo constante em busca da realização dos meus sonhos e compreensão por minhas ausências.

Aos meus filhos João Gabriel, Aspirante, fuzileiro naval, Tonini, e João Victor, pelo amor e por serem as maiores fontes de minha felicidade.

“Mas o que é preciso para que [os homens] fiquem contentes não é que tenham mais ou menos, mas que se convençam de que não têm direito a mais ou menos” (DURKHEIM, 1959).

RESUMO

Este estudo objetiva compreender se a meritocracia deve ou não se constituir em instrumento de liderança na condução de militares do Corpo de Fuzileiros Navais. Justifica-se a questão diante da percepção de desmotivação de militares da Marinha do Brasil. Existe, por parte de alguns, a compreensão de que os esforços não são devidamente reconhecidos por líderes no dia a dia, assim como em processos de avaliação e seleção ao longo de suas carreiras, provocando descrença em critérios meritocráticos e, em última instância, comprometendo a imprescindível relação de confiança entre líderes e liderados. Por isso, entender integralmente o conceito de meritocracia possibilitará o estabelecimento de possível conexão entre essa definição e as práticas de liderança eficaz. O estudo dessa correlação poderá funcionar como um catalisador para mudanças, ao promover reflexões e posicionamento crítico sobre a essencial relação entre líderes e liderados, assim como aprofundar a compreensão de líderes em relação a desempenho, motivação e bem-estar de liderados. O estudo fundamentou-se, para isso, em pesquisa qualitativa, balizada, ainda, por revisão bibliográfica vinculada ao tema e análise de conteúdo de questionários semiestruturados, dirigidos a Comandantes de Organizações Militares do Corpo de Fuzileiros Navais, justamente com o objetivo de aferir a importância da meritocracia em práticas de liderança. O recorte temporal da pesquisa enfatizou o período das duas últimas décadas do século XX aos dias de hoje, tendo em vista que os princípios iniciais de importantes abordagens teóricas sobre liderança mantiveram, nesse período, a recorrência e a atualidade do debate sobre o tema. Priorizou-se, para a leitura de dados, a técnica de análise de conteúdo que, por sua vez, auxiliou a pesquisar, refletir e discutir as respostas às perguntas abertas presentes no questionário respectivo. O estudo suscitou discussão referente à normatização e instrumentalização da meritocracia no CFN, a inclusão do tema em documentos e currículos de cursos, a premência em desenvolver um sistema de avaliação de pessoal que vise inibir a falta de padronização, bem como realizar esforços no sentido de conscientizar os líderes do CFN em relação à relevância do *feedback*, em especial em processos de avaliação de desempenho, até que essa prática esteja consagrada na sua cultura organizacional.

Palavras-chave: Meritocracia. Liderança. Motivação. Corpo de Fuzileiros Navais. Valores. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This study aims to understand whether or not meritocracy should constitute a leadership instrument in the conduct of military personnel from the Brazilian Marine Corps (BRMC). The question is justified in view of the perceived demotivation of military personnel in the Brazilian Navy. There is, on the part of some, the understanding that efforts are not properly recognized by leaders on a daily basis, as well as in evaluation and selection processes throughout their careers, causing disbelief in meritocratic criteria and, ultimately, compromising the essential relationship of trust between leaders and followers. Therefore, fully understanding the concept meritocracy will make it possible to establish a possible connection between this definition and effective leadership practices. The study of this correlation can act as a catalyst for change, by promoting reflections and critical positioning on the essential relationship between leaders and followers, as well as deepening the understanding of leaders in relation to performance, motivation and well-being of those being led. For this purpose, the study was based on qualitative and quantitative research, guided by a bibliographic review related to the theme and content analysis of semi-structured questionnaires, addressed to Commanders of Military Organizations of the Brazilian Marine Corps, precisely with the objective of assess the importance of meritocracy in leadership practices. The time frame of the research emphasized the period from the second half of the twentieth century to the present day, bearing in mind that the initial principles of important theoretical approaches to leadership maintained, in that period, the recurrence and the currentness of the debate on the topic. Priority was given, for data reading, to the content analysis technique, which, in turn, helped to research, reflect and discuss the answers to the open questions present in the respective questionnaire. The study gave rise to a discussion regarding the standardization and instrumentalization of meritocracy in the BRMC, the inclusion of the topic in course documents and curricula, the urgency to develop a personnel assessment system that aims to inhibit the lack of standardization, as well as making efforts to make BRMC leaders aware of the relevance of feedback, especially in performance evaluation processes, until this practice is enshrined in their organizational culture.

Keywords: Meritocracy. Leadership. Motivation. Brazilian Marine Corps. Values. Organizational Culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Espaço Semântico do Mérito	19
Figura 2 -	Níveis de Cultura	27
Figura 3 -	A Transformação da Natureza das Relações de Trabalho conforme o Sistema de Produção	35
Figura 4 -	Dois Estilos de Liderança	40
Figura 5 -	<i>Grid</i> Gerencial	42
Figura 6 -	Estágios de Maturidade	44
Figura 7 -	O Modelo do Caminho Objetivo	46
Figura 8 -	Pirâmide de Maslow	48
Figura 9 -	O Processo de Geração da Cultura a partir dos Valores e a Influência da Cultura na Formação de Valores.....	56
Figura 10 -	O Processo de Sinergia entre Liderança e Gestão.....	57
Figura 11 -	Correlação entre o Desempenho e os Estágios Culturais das Organizações	58
Figura 12 -	Rosa das Virtudes	66
Figura 13 -	Cultura da Marca	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BONO -	Boletim de Ordens e Notícias
CACEMSO -	Curso de Assessoria em Estado-Maior para Suboficiais
C-ApACFN -	Curso de Aperfeiçoamento Avançado para Oficiais do CFN
C-EMOS -	Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores
C-Espc-SG -	Cursos de Especialização para Sargentos
C-Esp-SOMor -	Curso de Preparação para Suboficial MOR
CFN -	Corpo de Fuzileiros Navais
CIAMPA	Centro de Instrução Almirante Milciades Portela Alves
CIASC -	Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo
CM -	Comandante da Marinha
CN -	Colégio Naval
CPO -	Comissão de Promoção de Oficiais
DGPM -	Diretoria Geral de Pessoal da Marinha
ECD -	Escalas de Comando e Direção
EMA -	Estado-Maior da Armada
EN -	Escola Naval
END -	Estratégia Nacional de Defesa
E-PrepFutCOMFN -	Estágio de Preparação para Futuros Comandantes de OM do CFN
FT -	Força de Trabalho
GLO -	Garantia da Lei e da Ordem
GT -	Grupo-Tarefa
IDP -	Índice de Distância de Poder
QAM -	Quadros de Acesso por Merecimento
MB -	Marinha do Brasil
MD -	Ministério da Defesa
MINUSTAH -	Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti
MUP -	Mapa Único de Pontuação
OA -	Oficiais-Alunos
OEA -	Organização dos Estados Americanos
OM -	Organização Militar
OMP -	Operações de Manutenção da Paz
ONU -	Organização das Nações Unidas

ORCOM -	Orientações do Comandante da Marinha
PCOM -	Plano de Carreira de Oficiais da Marinha
PL -	Projeto de Lei
PODERH-CFN -	Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais
RM2 -	Serviço Militar Voluntário de Oficiais
SEN -	Sistema de Ensino Naval
SPSMFA -	Sistema de Proteção Social dos Militares das Forças Armadas
UNIFIL -	Força Interina das Nações Unidas no Líbano
VUCA -	<i>Volatility, Uncertain, Complexity, Ambiguity</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	MERITOCRACIA	16
2.1	Origem da meritocracia	16
2.2	Conceito de meritocracia	18
2.3	Dilemas, paradoxos e desafios da meritocracia	20
2.4	Recompensa e reconhecimento no contexto da meritocracia	24
2.5	Relação da cultura com a meritocracia	27
2.6	Influência dos traços da cultura brasileira na meritocracia.....	28
2.7	Conexão entre meritocracia e liderança	31
2.8	Conclusão parcial	32
3	LIDERANÇA	34
3.1	Contextualização	34
3.2	Conceito de liderança	35
3.3	Evolução de teoria sobre a liderança	37
3.3.1.	Teoria dos traços	37
3.3.2	Teorias comportamentais	38
3.3.2.1	Teoria dos estilos de liderança	38
3.3.2.2	Teoria do <i>grid</i> gerencial	41
3.3.3	Teorias contingenciais	42
3.3.3.1	Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard	43
3.3.3.2	Teoria do modelo de participação do líder	45
3.3.3.3	Teoria do caminho-objetivo	45
3.4	Motivação	47
3.4.1	Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow	48
3.4.2	Teoria da motivação-higiene de Herzberg	49
3.4.3	Teoria do estabelecimento de metas	50
3.4.4	Teoria das expectativas	51
3.4.5	Teoria da equidade	51
3.4.6	Gestão do Sentido	52
3.4.7	Profecia autorrealizadora	52
3.4.8	Diversidade e subjetividade	53
3.4.9	Frustração no ambiente de trabalho	53
3.5	Liderança baseada em valores	54
3.6	Papel da liderança na incorporação de valores na organização	57
3.7	Influência da cultura na organização	59
3.8	Conclusão Parcial	60
4	CULTURA ORGANIZACIONAL DOS FN	62

4.1	Contextualização	62
4.2	Histórico do CFN	63
4.3	Identidade estratégica do CFN	64
4.4	Tradições e espírito de corpo do CFN	67
4.5	Liderança no CFN	69
4.6	Meritocracia na gestão de recursos humanos do CFN	69
4.7	Cultura da marca CFN	70
4.8	Conclusão parcial	72
5	VISÃO DOS COMANDANTES DE OM DO CFN	74
5.1	Contextualização	74
5.2	Caracterização dos respondentes	75
5.3	Estilos de liderança dos respondentes	76
5.4	Aspectos de liderança	77
5.5	Meritocracia	79
5.6	Relação liderança e meritocracia	86
6	CONCLUSÃO	89
	REFERÊNCIAS	93
	ANEXO	100
	APÊNDICES	101

1 INTRODUÇÃO

Meritocracia é uma palavra largamente empregada na sociedade brasileira, mas na verdade ainda pouco conhecida na sua essência e no seu real significado.

O termo meritocracia foi criado pelo sociólogo, político e ativista social britânico Michael Young, no livro *The Rise of the Meritocracy*, lançado em 1958. Nessa obra, o autor faz uma sátira sobre supostas transformações sociais na Inglaterra, no período imaginário de 1870 a 2033, em que o mérito, medido pelo esforço individual, era o critério para o ingresso e desenvolvimento de pessoas em uma carreira promissora numa Inglaterra renovada. O conceito de meritocracia, segundo Young (1958), seria a junção das palavras mérito e aristocracia. Ou seja, um conceito com viés negativo, no qual a meritocracia seria responsável pela manutenção do poder devido ao surgimento de uma nova forma de nepotismo, o meritocrático. Ao contrário do que o autor imaginava, no entanto, o termo meritocracia foi percebido pela sociedade como algo positivo, um ideal abstrato e não algo a ser rejeitado. Sendo assim, a compreensão de uma sociedade justa seria aquela na qual a meritocracia adotaria o desempenho individual como parâmetro a ser utilizado para definir posições que pessoas ocupariam e as respectivas recompensas que receberiam.

No contexto da sociedade brasileira, marcada por profundas desigualdades sociais, o nepotismo meritocrático parece ser um problema somente quando o favorecido, sabidamente, não possui as qualificações necessárias para exercer o cargo que ocupa (ASSIS, 2014). Diante disso, Castilla e Benard (2010) suscitam uma questão, que, para os autores, ainda está sem resposta: se as desigualdades continuam existindo apesar do empenho em viabilizar a meritocracia ou se existem justamente em consequência da própria meritocracia. Segundo Assis (2014, p. 34), esse impasse faz surgir uma outra questão: “se a meritocracia pode ser considerada igualitária e justa e, ao mesmo tempo injusta, mas desejável”.

Já no ambiente organizacional brasileiro, por sua vez, percebe-se a meritocracia como dispositivo efetivo a fim de motivar funcionários e utilizado, ainda, no combate ao uso dos famigerados critérios não meritocráticos (ASSIS, 2014). Nesse sentido, revela-se a importância de investigar qual seria a forma adequada de fazer com que esse conceito se torne parte do cotidiano de uma organização. Logo, emerge o questionamento: no contexto de organizações brasileiras, de que maneira incorporar o valor declarado de meritocracia na cultura

organizacional? Eis que surge a liderança baseada em valores que, por ser assim, se mostra capaz de orientar a consolidação desse desafio.

Os líderes que agem alicerçados em valores são protagonistas na sedimentação de valores declarados por determinada instituição em sua cultura organizacional. Dois pilares são fundamentais durante esse processo: a ética e a ação baseada em valores. Esses são os fatores que diferenciam as grandes organizações daquelas consideradas medianas. A liderança baseada em valores é o caminho para estabelecer vínculos entre líderes e liderados. Essa conexão seria capaz de solucionar aspectos vinculados à cooperação e confiança tão necessários a ações em cenários complexos e imprevisíveis (MIGUELES; ZANINI, 2009).

A liderança vem, cada vez mais, sendo exercida com base em persuasão e em consenso de grupo em detrimento de práticas coercitivas. Os líderes, ao priorizarem essas práticas, estão constantemente em busca de ferramentas que possam contribuir no processo de influenciar e motivar os liderados.

Nesse sentido, a Doutrina de Liderança da Marinha, EMA-137, estimula os líderes Navais, em todos os níveis, direta, organizacional e estratégica, a conhecer bem os subordinados e zelar pelo bem-estar deles. “Para que possa empregar seus homens com maior eficiência, o líder deve observá-los frequentemente, familiarizar-se com eles, compreender lhes a personalidade e compartilhar suas alegrias e tristezas.” (BRASIL, 2013, p. 7-3).

Percebe-se, entretanto, a desmotivação de alguns militares na Marinha do Brasil (MB) por acreditarem que os esforços empreendidos não são devidamente reconhecidos pelos líderes no dia a dia, como também em processos de avaliação e seleção ao longo de suas carreiras. Essa realidade provoca descrença na existência de critérios meritocráticos e, em última instância, compromete a inarredável relação de confiança entre líderes e liderados. Respaldo nessa percepção, decidiu-se delimitar como objeto de estudo, dentro da Marinha do Brasil, o sistema Corpo de Fuzileiros Navais (CFN). Devido, entretanto, ao fato de o CFN ser uma parcela intrínseca da MB, serão contemplados alguns aspectos da MB que, devido à abrangência indissociável, encontram ampla aderência com o sistema em estudo.

Reitere-se, pois, que, nesse momento, a meritocracia apresenta-se como possível solução para a desmotivação destacada há pouco. O entendimento integral desse conceito por parte dos líderes do CFN permitiria que eles atuassem, na relação direta com os liderados, alicerçados na percepção de que existe verdadeira e legítima preocupação institucional com a motivação e o bem-estar de cada um dos integrantes, corroborando, assim, com o mais

importante programa estratégico da MB¹, “Pessoal: Nosso maior patrimônio”. A meritocracia poderia funcionar como um catalisador para mudanças, ao promover reflexão acerca da indispensável relação entre líderes e liderados. Essa possível solução, por sua vez, definiu o propósito do presente trabalho, qual seja, verificar se a meritocracia deve ou não ser ferramenta de liderança na condução de militares do Corpo de Fuzileiros Navais.

Este trabalho se caracteriza por utilizar como metodologia a pesquisa qualitativa, fundamentada por revisão bibliográfica de fontes primárias e secundárias vinculadas aos temas do estudo e, ainda, por análise de conteúdo por meio de questionário, um dos meios mais eficazes para testar de forma precisa as questões levantadas. Aplicou-se, para isso, questionário semiestruturado² a Comandantes de Organizações Militares do CFN, até o posto de Contra-Almirante, com o objetivo de perceber a importância da meritocracia nas práticas de liderança no Corpo de Fuzileiros Navais.

O critério temporal dessa pesquisa enfatizou a segunda metade do século XX aos dias de hoje, tendo em vista que os marcos iniciais de importantes abordagens teóricas sobre liderança, que impulsionaram os estudos e mantiveram a atualidade do debate sobre o tema, aconteceram no final do século passado. Não obstante, alusões a outras épocas também foram incluídas com o intuito de enriquecer o contexto histórico da temática deste trabalho.

O segundo capítulo apresentará uma definição conceitual de meritocracia, levando em consideração os aspectos positivos e negativos, possibilitando entendimento amplo do termo. Ainda neste capítulo, será feita uma contextualização desse conceito na sociedade brasileira, assim como no ambiente organizacional. Além disso, será estabelecida a conexão da meritocracia com a liderança.

O terceiro capítulo será dedicado à evolução das teorias de liderança e identificará as teorias que servirão de base para este estudo, tendo como fio condutor as teorias de liderança baseada em valores. A motivação, por ser considerada indissociável da liderança, também será devidamente tratada no capítulo.

¹ A MB organiza as suas necessidades em Programas Estratégicos. Tal sistemática está alinhada às melhores práticas de governança e gestão de recursos públicos, contribuindo com a eficiência do investimento estatal e o desenvolvimento da área de defesa. Nesse sentido sete Programas Estratégicos da MB foram concebidos: 1- Pessoal: Nosso maior patrimônio, que busca aperfeiçoar os sistemas e procedimentos relacionados à gestão de pessoal; 2- Programa Nuclear da Marinha; 3- Construção do Núcleo do Poder Naval; 4- Obtenção da Capacidade Operacional Plena; 5- Sistema de Gerenciamento da Amazônia Azul; 6- Ampliação da Capacidade de Apoio Logístico para Meios Operativos; e 7- Mentalidade Marítima (BRASIL, 2020c).

² Um questionário semiestruturado apresenta questões abertas, ou seja, em que o entrevistado pode responder livremente e, também, questões fechadas, aquelas que apresentam respostas pré-definidas (GUERRA, 2006).

Já no quarto capítulo, será feita uma contextualização e descrição do Corpo de Fuzileiros Navais, instituição a que se refere o estudo, tendo como ponto central a cultura organizacional.

No quinto capítulo, por intermédio de uma pesquisa descritiva, será feita a interpretação dos dados do questionário semiestruturado com o objetivo de identificar a visão de Comandantes de OM do CFN no que diz respeito à liderança, meritocracia e à relação entre elas. Serão formuladas, ainda, sugestões em relação à aplicação da meritocracia no CFN.

Será apresentada, por fim, a conclusão com o propósito de alcançar o objetivo da tese de verificar se a meritocracia deve ou não ser uma ferramenta de liderança na condução de militares do Corpo de Fuzileiros Navais. Essa narrativa será fundamentada na conjunção da estrutura teórica da meritocracia e da liderança com a cultura organizacional e a experiência profissional dos líderes do CFN.

2 MERITOCRACIA

2.1 Origem da Meritocracia

Apesar do termo meritocracia ter sido cunhado, em 1958, pelo sociólogo britânico Michael Young, esse conceito tem sido objeto de interesse da humanidade em várias culturas, desde o início da Era Cristã. O intelectual, jurista e economista alemão Max Weber, considerado um dos fundadores da sociologia, ao ilustrar o seu pensamento da interdependência entre religião e capitalismo, costumava citar a “Parábola dos Talentos³”. Essa Parábola fala de um senhor que, tendo de ausentar-se por um bom tempo, chamou os três empregados e confiou, a cada um, certa quantidade de “talentos⁴” e, ao retornar, diferenciou-os pelo resultado, elogiando e recompensando os dois que haviam tido um bom desempenho, ou seja, reconheceu o mérito individual, e despediu aquele que não havia se esforçado para multiplicar o recurso recebido. Além disso, no início do século XX, Weber, em seus manuscritos sobre sociologia da religião, criticava a discriminação que não permitia a seleção de judeus para universidades. No seu entendimento, a sociedade teria prejuízos pelo fato de ignorar o mérito de judeus e de outras etnias devido ao preconceito de atributos hereditários (CHAVES, 2017).

No Brasil, a cultura meritocrática vem sendo delineada com clareza desde a primeira Constituição, outorgada em 25 de março de 1824. O artigo 179, item XIV, previa que os talentos ou virtudes, sem outra diferença, seriam os únicos critérios válidos para que todo cidadão pudesse ser admitido em cargos públicos civis, políticos ou militares. Portanto, esses cargos não eram ocupados por nomeações nepóticas ou fisiológicas. A Constituição promulgada em 24 de fevereiro de 1891, por sua vez, reitera o direito de livre acesso de todos os brasileiros aos cargos públicos civis e militares, observadas as condições de capacidade especial exigidas pela lei. Já a promulgação da Constituição, em 16 julho de 1934, apesar de reafirmar o direito de livre acesso, estabelece que não haveria mais distinções de sexo e estado civil, presentes nas legislações anteriores. Nesse mesmo sentido, as demais constituições – 1937, 1946, 1967, 1969 e 1988 – apesar de não fazerem referência explícita à capacidade individual no sentido anterior de talentos e virtudes, deixam implícito, por meio do anonimato

³ Mateus 25:14-30. Disponível em: <https://www.churchofjesuschrist.org/bible-videos/videos/the-parable-of-the-talents?lang=por>. Acesso em: 10 jul. 2020.

⁴ Moeda antiga da Grécia e de Roma.

e da impessoalidade, que a seleção seria baseada no mérito individual, pois não levam em consideração os atributos sociais como status, poder político e econômico, relações consanguíneas e pessoais (BARBOSA, 2001).

Na Marinha do Brasil, apesar de a meritocracia estar sendo praticada instintivamente há muito tempo, foi amplamente ressaltada em 2019, quando foi, formalmente, definida e citada em diversos documentos dentre os quais destacam-se:

– o BONO Geral nº 035, de 15 de janeiro de 2019, Comandante da Marinha (CM); o BONO Especial nº 101, de 5 de fevereiro de 2019, da Comissão de Promoção de Oficiais (CPO); e o BONO Especial nº 221, de 21 de março de 2019, da CPO, que versam sobre o aprimoramento em todos os processos seletivos conduzidos pela CPO como: os de promoção, Quadros de Acesso por Merecimento (QAM), e os de comando e direção, Escalas de Comando e Direção (ECD). Esses aprimoramentos foram baseados em meritocracia, visando à sua valorização dentro da MB, utilizando-a como critério objetivo de seleção;

– Memorando nº 01/2019 do Diretor-Geral do Pessoal da Marinha, de 18 de fevereiro de 2019, que trata, em consonância com as práticas de meritocracia atualmente vigentes na MB, da valorização de Oficiais servindo em Organizações Militares (OM) do Sistema de Ensino Naval (SEN).

– o BONO Especial nº 145, de 21 de fevereiro de 2019, da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), que trata do uso de meritocracia nos Cursos de Aperfeiçoamento e Cursos de Aperfeiçoamento Avançado e ressalta que, no contexto acadêmico, a meritocracia premia os resultados alcançados por Oficiais-Alunos (OA), valorizando o esforço e a dedicação como forma de incentivar o contínuo aperfeiçoamento profissional em busca de excelência pessoal;

– o BONO Especial nº 035, de 27 de maio de 2019, do CM, que versa sobre a Reestruturação da Carreira e a Reforma do Sistema de Proteção Social dos Militares das Forças Armadas (SPSMFA), cita o estudo realizado pelas três Forças, em coordenação com o Ministério da Defesa (MD), fruto do qual decorreu o Projeto de Lei (PL) nº 1.654/2019. Na MB foi criado um Grupo-Tarefa (GT) multissetorial intitulado “Nosso barco, nossa alma”, com o intuito de salientar quatro premissas básicas dentre as quais destaca-se a valorização da meritocracia, independentemente de níveis hierárquicos;

– o BONO Geral nº 469, de 7 de junho de 2019, DGPM, referente ao Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM), que publica a aprovação, por meio da Portaria nº 148/MB, de 24 maio de 2019, da nova revisão do PCOM, realçando a inclusão do conceito de Meritocracia como forma de reconhecimento e valorização da Força de Trabalho (FT);

– o BONO Especial nº 478, de 10 de junho de 2019, do CM que publicou a Ordem do Dia do Comandante da Marinha, também por ocasião do Aniversário da Batalha Naval do Riachuelo, destaca que a “Marinha continua valorizando a meritocracia, independente dos níveis hierárquicos, como uma importante ferramenta na busca de uma adequada capacitação do nosso pessoal.” Salientou-se ainda que a MB terá uma tripulação “motivada pelo reconhecimento da meritocracia” (BRASIL, 2019c); e

– o BONO Especial nº 479, de 10 de junho de 2019, do CM, que publicou a Mensagem do Senhor Presidente da República, por ocasião da comemoração do 154º Aniversário da Batalha Naval do Riachuelo, destaca que a MB “vem valorizando o seu capital humano, no qual tem investido continuamente para sua capacitação, **adotando critérios que privilegiam, sobretudo, o mérito**” (BRASIL, 2019d, grifo nosso).

2.2 Conceito de meritocracia

Ao analisar a origem etimológica da palavra meritocracia constata-se que ela é composta de dois termos: o latim “mereo”, que significa ser digno, merecer; e o grego antigo “krátos”, que significa força, poder. Trata-se, portanto, de uma palavra de origem híbrida, pois combina elementos linguísticos provenientes de duas raízes distintas, que estabelece uma ligação direta entre as palavras mérito e poder⁵. Logo, o significado literal de **meritocracia seria o poder do mérito** que se aproxima do conceito de aristocracia de Platão no seu livro A República.

O termo meritocracia, no entanto, é polissêmico pois as palavras mérito e poder têm diversos significados, o que permite margem a interpretações distintas. De acordo com Barbosa (2001), o dicionário Aurélio, o maior e mais popular da língua portuguesa do Brasil, em sua versão mais recente, ainda não traz um significado para o termo em estudo. Por conta dessa aparente dificuldade de chegar a uma definição precisa e harmoniosa, Arrow, Bowles e Durlauf (2000) afirmam que a meritocracia pode ter muitas virtudes, mas a clareza não é uma delas.

Segundo Barbosa,

Poderíamos defini-la, no nível ideológico, como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de

⁵ Disponível em: <https://origemdapalavra.com.br>. Acesso em: 15 jul. 2020.

cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais. A meritocracia pode ser interpretada a partir de duas dimensões: uma negativa e outra positiva (BARBOSA, 2001, p. 22).

Chaves (2017) apresenta a compreensão do professor e consultor de gestão, Vicente Falconi, que define meritocracia como sendo “a prática da ética no trabalho, que privilegia e promove os melhores, independentemente de raça, credo, ideologia, relacionamento familiar ou amizade. A organização precisa ser coerente e dar a todos a mesma oportunidade.” (FALCONI *apud* CHAVES, 2017, p. 17). Afirma, ainda, haver consenso de que a meritocracia se concretiza quando o mérito individual é o elemento responsável para a projeção social, o crescimento, o reconhecimento e as promoções.

Assis (2014), por sua vez, estabelece conexão da compreensão de meritocracia com o entendimento do papel, abrangência, estratégia e limitações de processos de gestão de pessoas, gestão de capital humano ou gestão de recursos humanos de uma organização. A meritocracia incorpora, ou pode incorporar, dimensões práticas no âmbito de uma organização quando vinculada à gestão de negócios por intermédio de estratégias de gestão, programas ou ações isoladas (ASSIS, 2014).

O conceito de meritocracia é mais amplo do que o termo consegue expressar, pois as implicações de caráter sociológico e psicológico coexistentes na sua essência somente se manifestam durante a sua aplicação. Diversos elementos se correlacionam e precisam ser harmonizados a fim de que cumpram a função de conectar o mérito ao desempenho individual, de acordo com o gráfico abaixo, disponibilizado no Espaço Semântico do Mérito do Dicionário de Sinônimos da L’Université de Caen (2008 *apud* CHAVES, 2017, p. 21).

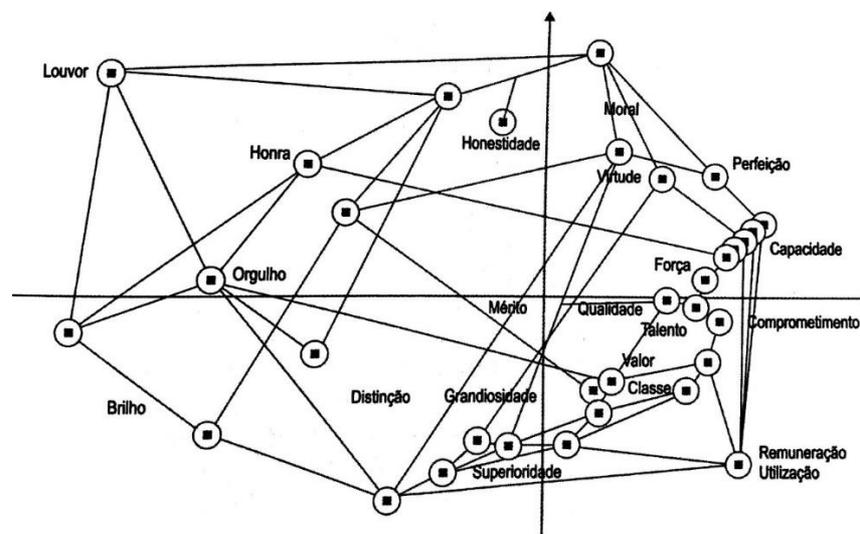


FIGURA 1 – Espaço Semântico do Mérito.
Fonte: (L’Université..., 2008 *apud* CHAVES, 2017, p. 21).

Ao se analisar a figura 1, se observa o quanto a meritocracia é complexa. A miscelânea de valores e comportamentos, desempenho, expectativas, competências, características pessoais, entre outros, dificultam a compreensão entre aqueles que julgam o mérito e atribuem as consequências, assim como aqueles que são avaliados. Compreender essa complexidade permite o estabelecimento das competências e critérios de escolha, a comunicação e o treinamento dos funcionários, impedindo que questões emocionais e valores pessoais inviabilizem a meritocracia.

Na Marinha do Brasil (MB), a meritocracia é definida como um conjunto composto por dois sistemas: o **Sistema de Avaliação** da proficiência, produtividade e comprometimento de cada integrante da Força de Trabalho (FT); e o **Sistema de Distribuição de Pessoal**, com seus processos de seleção para as diversas designações de cargos e funções. Esse sistema conjunto também se baseia no mérito individual em função de desempenhos acadêmico, operativo, técnico e administrativo, com o propósito de reconhecer e valorizar o pessoal de forma justa e transparente, incentivando o contínuo aperfeiçoamento profissional, em busca da excelência individual e da eficiência da Instituição (BRASIL, 2019b).

2.3 Dilemas, paradoxos e desafios da meritocracia

A meritocracia provoca o surgimento de dilemas e paradoxos que são responsáveis por colocá-la em extremos opostos. De um lado como um instrumento tradicional de luta contra a discriminação social e, de outro, como um critério de discriminação social (BARBOSA, 2001). Ou seja, a meritocracia pode ser valorizada como um princípio de justiça social por alguns e, por outros, ser criticada como ideologia voltada para a manutenção de um sistema político desigual.

Em relação ao viés negativo, Max Weber alertava para o novo tipo de aristocracia que surgia em sociedades modernas, a aristocracia dos diplomas, fenômeno social latente na sociedade japonesa, conhecido como *degreeocracy*. Acredita-se na tese de que há diferença crucial entre as sociedades tradicionais e as modernas, pois nessas últimas não se produzem as antigas aristocracias hereditárias, ou seja, nas sociedades modernas as pessoas com melhores desempenhos são recompensadas, porém essas recompensas não são transmitidas aos descendentes (BARBOSA, 2001).

A falta de atenção com os menos favorecidos, contudo, pode ser onerosa para uma sociedade e tornar real a distopia apresentada por Young, pois essa realidade contribuiria para o surgimento de uma nova forma de nepotismo em consequência da conjugação de critérios de nascimento com os de mérito, o nepotismo meritocrático. Com isso, o sucesso de descendentes, que além dos genes possuem as qualificações necessárias às posições que ocupam, seria legitimado pela anuência a modernos critérios democráticos (ASSIS, 2014).

A meritocracia apresenta duas grandes temáticas: a igualdade de condições e a avaliação de desempenho. Segundo Barbosa, a meritocracia deve assegurar a igualdade de condições para a competição, assim como estabelecer processos de avaliação que propiciem a identificação precisa de hierarquias de desempenho. Emergem, então, duas questões fundamentais de ordem prática: Como garantir que todos tenham igualdades de condições para competir? E como garantir que os processos avaliativos sejam os mais objetivos possíveis, mensurando com precisão o desempenho individual, sem distorções decorrentes de interesses particulares ou de subjetividades do avaliador? (BARBOSA, 2001).

A primeira questão está essencialmente ligada à noção de justiça social, que consiste no compromisso do Estado e de instituições não governamentais em buscar mecanismos para compensar as desigualdades sociais geradas por problemas de ordem econômica e/ou de ordem social. Rawls (2000), nos seus estudos teóricos sobre o assunto, estabeleceu três pontos que deveriam ser respeitados com o propósito de alcançar os princípios de justiça e equidade: a garantia das liberdades fundamentais para todos; a igualdade de oportunidades; e a manutenção de desigualdades apenas para favorecer os mais desfavorecidos. Ao se analisar a questão nesse contexto, pode-se entender que não seria correto falar em meritocracia num país profundamente desigual antes de que houvesse um investimento maciço em políticas de justiça social. Golda Meir, fundadora e Primeira-ministra do Estado de Israel, refletindo sobre o tema, afirmou: “Eu pensava antes, a cada um de acordo com a sua capacidade, mas, hoje, eu penso diferente, a cada um conforme as suas necessidades” (MEIR, 2020 *apud* BUONANI, 2020).

A ausência de justiça social se constitui num dos vieses mais críticos do ideal meritocrático, pois, nesse caso, segundo Barbosa, os sistemas meritocráticos seriam responsáveis por acentuar as desigualdades de base. Ela sugere, portanto, atenção especial ao sistema educacional, no qual o Estado deve garantir que todos cidadãos tenham acesso a ensino de qualidade. Essa é uma das grandes discussões da sociedade brasileira em relação à meritocracia, uma vez que o sistema educacional do país não propicia, inicialmente, igualdade de condições a todos os cidadãos. Essa realidade fica comprovada quando se constata a reduzida

parcela de indivíduos pertencentes a grupos minoritários que conseguem ingressar nas melhores universidades do Brasil, em que pese o sistema de cota vigente (BARBOSA, 2001).

Na opinião de Barbosa (2001), a igualdade de oportunidades ocorrerá quando o sistema for democrático, ou seja, aberto a todos, independentemente de origem de cada um. Para tanto, a meritocracia rejeita qualquer tipo de privilégio hereditário e pressupõe que o talento é aleatoriamente distribuído entre os indivíduos, que possuem diferenças inatas. Em oposição, Bell (1974) cita a impossibilidade de existência de meritocracia pura, quando utiliza a expressão “loteria genética”, que seria a condição natural das pessoas que nascem em lares privilegiados, sendo beneficiadas desde o início de suas vidas, fazendo com que o indivíduo tenha posições herdadas e não conquistadas.

Assis (2014) destaca a origem de indivíduos e as diferenças sociais como um dos grandes desafios das sociedades democráticas desde o final do século XIX. Esses aspectos não permitiriam, por exemplo, a meritocracia plenamente legitimada como parte integrante de suas normas e valores. Além disso, Bellow (2003), apoiado na sociobiologia, apresenta o DNA da espécie animal como um obstáculo à meritocracia, indicando o impulso natural do ser humano de favorecer familiares. Nesse sentido, Assis (2014) sugere que impulsos naturais destruiriam a igualdade de oportunidades, reforçando aspectos não meritocráticos como: origem familiar; credenciais acadêmicas; idade; gênero; cor; e relações pessoais, incluindo o nepotismo, assim como outros vínculos ou interesses.

De acordo com Barbosa, no Brasil, as desigualdades naturais são compreendidas, tão somente, como resultantes de condições sociais de indivíduos. O sucesso, dessa maneira, não seria resultado de esforço individual, de desejo de realizar e de talentos naturais de cada um, mas, sim, “de processos históricos e sociais sobre os quais os indivíduos têm muito pouco controle” (BARBOSA, 2001, p. 65). A responsabilidade de resultados positivos e negativos de cada um não são, portanto, de responsabilidade do indivíduo, e sim do universo social. No Brasil, a igualdade de oportunidades traduz-se em noção diacrônica, porque ela se estende para o passado e isso é absolutamente inviável, uma vez que ninguém foi submetido a dificuldades e vivências iguais, constatação essa que aponta para a competição com sentido negativo, uma vez que existe desigualdade de oportunidades (BARBOSA, 2001).

Barbosa complementa o seu pensamento, ao afirmar:

No Brasil, a dupla noção de igualdade não só como direito, mas também necessidade gera um cenário que se caracteriza pela existência de sistemas meritocráticos formalmente estabelecidos, fruto da igualdade como direito e pela ausência de uma ideologia meritocrática na prática da vida social. Entre nós, a igualdade substantiva parte do pressuposto de que as diferenças de habilidade e talento entre os indivíduos

são resultado de suas diferentes posições sociais. Isto é, as desigualdades naturais são interpretadas como fruto de variáveis históricas e sociais sobre as quais os indivíduos têm pouca ou nenhuma ingerência. Ou, caso elas sejam consideradas intrínsecas ao indivíduo, não são suficientemente fortes para superar as diferenças sociais. Logicamente, os resultados positivos e negativos oriundos dos diferentes desempenhos “não pertencem”, metaforicamente falando, aos indivíduos, e sim à sociedade como um todo (BARBOSA, 2001, p. 98).

Quanto ao segundo questionamento, que versa sobre a avaliação de desempenho, a ausência de concordância não está centrada no fato dos autores divergirem sobre o desempenho (talento + habilidade + esforço) como critério fundamental da meritocracia, e sim de que há diversas formas de como avaliar o desempenho, a relação entre responsabilidade individual e/ou social e o desempenho, e da possibilidade concreta de mensuração do desempenho (BARBOSA, 2001). De maneira idêntica, Assis (2014) afirma que o maior dilema da meritocracia é medir o mérito, pois julgar, comparar, avaliar e medir produções humanas, que possuem características difíceis de serem objetivamente avaliadas, é muito complexo.

Para Chaves (2017) embora a avaliação de desempenho seja um fator determinante para estabelecer a meritocracia, ela ainda é uma prática polêmica. Ademais, a avaliação de desempenho sempre estará sujeita a divergências e desconfianças quanto à interpretação de avaliadores sobre talentos, habilidades e esforços e quanto a critérios e métricas estabelecidos. Isso acontece devido à subjetividade do processo, que pode levar ao risco de parcialidade e de desvio de foco. Ainda que sejam contemplados aspectos objetivos, no entanto, a conclusão é de que a subjetividade embora possa ser reduzida, continuará presente no processo, por ser uma característica inerente ao ser humano (CHAVES, 2017).

DaMatta (2012) afirma que a meritocracia está profundamente ligada ao desempenho e que o “desempenho é complicado” e acrescenta que a avaliação do desempenho é bastante complexa, na medida em que pode gerar desavenças entre os integrantes de uma organização. Esse autor ainda destaca que “o mérito e a meritocracia têm a ver com dignidade e são critérios fundamentais de classificação” e conclui alertando que na avaliação de desempenho não se avalia a pessoa, mas sim o papel que exerce; como desempenha esse papel (DAMATTA, 2012).

Segundo Barbosa (2001, p. 62), “no Brasil, a legitimação da diferença de resultados entre as pessoas é interpretada como desigualdade ontológica entre os indivíduos, e não como diversidade de resultados”. Em pesquisa realizada com 432 servidores públicos da administração direta e indireta, a autora chegou as seguintes conclusões: primeira, quase todos concordam que o desempenho deve ser o principal, se não o único critério de avaliação; segunda, todos os entrevistados estão insatisfeitos com o atual sistema de avaliação, além de

criticarem o sistema como um todo (tipo, processo, modo como é realizado e avaliadores), consideram tantos os critérios como os próprios avaliadores injustos; terceira, quem não recebe uma boa avaliação em geral não legitima a boa avaliação do outro, por considerar os mais bem avaliados como apadrinhados ou bajuladores, mesmo que os considerem bons profissionais; e, por fim, a quarta, por desconfiarem de critérios utilizados, a maioria dos entrevistados considera o critério da antiguidade como um mal necessário, pois corrige possíveis injustiças na avaliação de desempenho, mesmo reconhecendo que esse critério é um incentivo para a acomodação de funcionários (BARBOSA, 2001). Em virtude dos resultados da pesquisa em tela, percebe-se que no serviço público brasileiro há uma grande resistência à hierarquização resultante de avaliação de desempenho.

Ainda nesse contexto, Barbosa (2001) afirma existir na sociedade brasileira uma forte ligação da meritocracia com os sistemas de seleção, mas não com os sistemas de avaliação de desempenho. Ou seja, a avaliação e a consequente hierarquização que o concurso público estabelece entre os aprovados e reprovados, apesar de ser feita num único momento e em situação de tensão, possuem legitimidade. A hierarquização resultante da avaliação de desempenho, entretanto, que é feita após um período de observação do funcionário em diversas circunstâncias, não é legitimada. A autora destaca ainda que essa rejeição à avaliação de desempenho ocorre, principalmente, quando se trata de grupo já formado (BARBOSA, 2001). Conseqüentemente, sem uma avaliação de desempenho legitimada por todos os integrantes de uma organização torna-se impraticável o estabelecimento de um sistema ou conjunto integrado de recompensas e reconhecimentos.

2.4 Recompensa e reconhecimento no contexto da meritocracia

Segundo Assis, a meritocracia está umbilicalmente conectada a determinados termos no contexto organizacional, entre eles se destacam a recompensa e o reconhecimento. Ele confirma essa estreita relação afirmando que “quando a meritocracia está em foco, atrai muito frequentemente os termos recompensa e/ ou reconhecimento” (ASSIS, 2014, p. 35). Dessa maneira, sendo a meritocracia objeto deste estudo, torna-se necessário o correto entendimento desses dois termos.

Segundo Assis, alguns autores utilizam o termo recompensa como sinônimo de recompensar e reconhecer, representando o conjunto de termos para uso genérico e englobando

as recompensas financeiras, tais como ajustes salariais, bonificações e prêmios em dinheiro e, também, as não financeiras, como: reconhecimento, oportunidades de treinamento e desenvolvimento e aumento nas responsabilidades no cargo (ASSIS, 2014). Nesse sentido, Nelson e Economy (2005) destacam a necessidade de perceber a regra de ouro pela qual o indivíduo recebe o que ele recompensa, validando-se uma relação de causa (indutor do comportamento) e efeito (resultados organizacionais). Apesar dessa compreensão, o presente trabalho assumirá a distinção entre os significados dos vocábulos “recompensa” e “reconhecimento”.

Danish e Usman tratam a recompensa e o reconhecimento como dois conceitos distintos, porém amplamente conectados. Salientam ainda que as recompensas e as formas de reconhecimento atuam diretamente na motivação de funcionários de qualquer organização. Para eles, em busca do desejável equilíbrio entre o comprometimento de colaboradores e o desempenho da organização, os programas de recompensas e reconhecimentos são responsáveis pela manutenção de autoestima elevada (DANISH; USMAN, 2010). Analogamente, Nelson e Economy, ao recomendarem ações para mudanças de um quadro de desmotivação em determinada empresa, sugerem a criação de um sistema de recompensa e reconhecimento. Esses autores vão além quando alertam, em relação à motivação, sobre a necessidade de recompensar e reconhecer o desempenho de funcionários diariamente (NELSON; ECONOMY, 2005).

Para Herzberg, a palavra recompensa está frequentemente associada à relação de troca. A recompensa, assim, estaria separada e diferenciada do reconhecimento, e, por conseguinte, assumiria característica bem distinta e mensurável, expresso na seguinte sentença: “faça isso para a organização que, em retorno, você receberá essa recompensa (HERZBERG, 1987). Nelson e Economy afirmam que a recompensa age como um estímulo no rumo almejado pela organização, funcionando sempre como elemento de troca com o uso de critérios objetivamente construídos, pois a organização receberá de volta o tipo de comportamento desejável e, portanto, recompensável, sejam eles bons ou ruins (NELSON; ECONOMY, 2005).

Para Chaves, as recompensas são promessas da organização, pois geram expectativas de benefícios correlacionados ao desempenho de funcionários. Ressalta, ainda, que os gestores devem ter especial atenção ao fato de que promessas feitas e não cumpridas podem comprometer o clima da organização (CHAVES, 2017). Por sua vez, Silverman chama a atenção que as organizações insistem na priorização de recompensas financeiras, mesmo sabendo que estudos realizados nos últimos 50 anos demonstram que a motivação vai além do que a oferta em dinheiro. Para ele, esse comportamento se deve à visão simplista de gestores

acerca da influência de recompensas e sugere que as organizações compreendam as recompensas de forma mais ampla, buscando equilíbrio entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas, com o intuito de reforçar o contrato psicológico com os funcionários da organização (SILVERMAN, 2004).

De acordo com Assis, o reconhecimento deve ser visto como forma de homenagem, maneira, portanto, de demonstrar o apreço da organização pelo funcionário, reforçando a motivação e o comprometimento com a instituição. Ou seja, o reconhecimento demonstra como o desempenho do funcionário está sendo visto e o quanto está sendo valorizado pela organização, contribuindo para elevação do moral do funcionário e, em última instância, da produtividade da organização (ASSIS, 2014). De maneira idêntica, Armstrong afirma que o reconhecimento é um dos mais poderosos motivadores, em virtude da intuitiva necessidade do ser humano em saber o quão bem desempenhou tarefas e, principalmente, e que é distinguido pela organização. Essa percepção contribui, sobremaneira, para a realização do indivíduo, assim como para desenvolver o sentimento de pertencimento e de identificação com os valores organizacionais (ARMSTRONG, 2002). Em síntese, do ponto de vista do funcionário, o cerne do conceito de reconhecimento é identificado no pensamento de Aristóteles: “a grandeza não consiste em receber honras, mas sim em merecê-las” (ARISTÓTELES *apud* ASSIS, 2014, p. 44).

Para Chaves, outro ponto importante que deve ser observado pelos gestores é a forma de recompensar ou reconhecer os funcionários. Segundo essa autora, a maioria prefere que a recompensa seja bem discreta, por sua vez, o reconhecimento exerce maior repercussão se for em público. Isso porque, a recompensa atende a necessidades materiais, “bate no bolso”, enquanto o reconhecimento, que “bate no coração”, a necessidades “de status, autoestima que se ritualiza com testemunhas, fotos, aplausos e, às vezes, lágrimas” (CHAVES, 2017, p. 50).

O correto entendimento dos termos recompensa e reconhecimento será particularmente útil na compreensão da meritocracia quando essa for discutida entre os gestores de uma organização, principalmente, “nas questões que se referem à relação de troca, prevalentes na recompensa, e no caráter discricionário e subjetivo, prevalente em variadas aplicações do conceito de reconhecimento” (ASSIS, 2014, p. 47). Ainda sobre a exata compreensão desses termos, destaque-se que as ações de reconhecimento exigem maior atenção, “visto que o ato de reconhecer envolve um esforço interpessoal, que não é encontrado facilmente em todos os gestores” (CAIRD; ARANWELA, 2002 *apud* ASSIS, 2014, p. 46).

2.5 Relação da cultura com a meritocracia

Não existem organizações ou países “sem cultura”, no sentido de ausência dela. A cultura, no sentido antropológico do termo, é o conjunto de mecanismos simbólicos utilizados para organizar a realidade (BARBOSA, 2001, p. 141). Acrescentando-se a esse pensamento, Chaves, baseada em pesquisas realizadas por vários autores brasileiros, que fundamentam as questões administrativas na essência de outras ciências, como a Antropologia, afirma que “a meritocracia não pode ser implementada sem se considerar a cultura” (CHAVES, 2017, p. 54). Diante disso, no presente trabalho, será abordada a influência da cultura organizacional e da cultura nacional na meritocracia.

Segundo Schein, cultura organizacional é um fenômeno composto por crenças e valores aprendidos em conjunto, que são confirmados, reforçados e, principalmente, compartilhados como normas, regras e padrões a serem seguidos à medida que os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos resultantes levem a organização ao sucesso. No intuito de dirimir equívocos em torno dessa definição e permitir que a cultura seja compreendida além de suas representações cotidianas, esse autor apresentou o modelo dos três níveis, conforme demonstrado no gráfico abaixo, ressaltando que, ao analisar as culturas, é importante reconhecer que os “artefatos” são fáceis de observar, mas difíceis de decifrar, e que as “crenças e valores expostos” refletem tão somente racionalizações ou aspirações, mas para entender a cultura de uma organização é preciso identificar e entender como acontece o processo de aprendizagem das “suposições básicas” (SCHEIN, 2009).

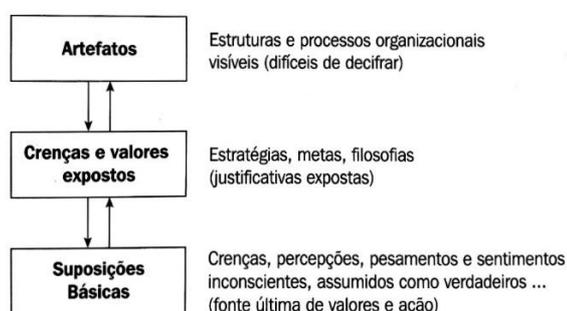


FIGURA 2 – Níveis de Cultura.
Fonte: (SCHEIN, 2009, p. 24).

Tomando como referência esses três níveis culturais, deve-se refletir sobre os impactos da cultura organizacional sobre a meritocracia e os perigos de tratá-la de forma

superficial. Por vezes, as organizações não compreendem que a efetividade do seu gerenciamento está vinculada à cultura que as permeia. Outro aspecto que não pode deixar de ser considerado é a importante constatação de as pessoas levarem para o trabalho o que vivem no dia a dia. Em razão disso, evidencia-se a relevância de realizar um estudo adequado sobre a cultura, tanto no ambiente interno, por meio da pesquisa de circunstâncias relacionadas aos “fundadores” e à trajetória de organizações, tanto em nível nacional, por intermédio do conhecimento da história e, principalmente, de aspectos constitutivos da cultura do país. Em síntese, o conhecimento aprofundado da cultura permite a adoção de ações que visem atenuar resistências e reduzir riscos de fracasso durante a implementação de um modelo meritocrático (CHAVES, 2017).

Segundo Chaves, as diferenças das atitudes e valores em relação ao trabalho podem ser explicadas por meio da identificação de características culturais, no contexto da história de um país (CHAVES, 2017). Hofstede realizou pesquisa sobre a cultura nacional e a cultura organizacional, em mais de 50 países, com o intuito de investigar as diferenças de sistemas de valores nacionais na solução de problemas habituais, os resultados evidenciaram que o principal fator de diferenciação é a nacionalidade (HOFSTEDE, 1984). Diante disso, torna-se necessário analisar a cultura brasileira de maneira cuidadosa.

2.6 Influência dos traços da cultura brasileira na meritocracia

Para Holanda (2019), a verdade, apesar de não parecer fascinante para alguns, é que parcela considerável da cultura brasileira contemporânea ainda está associada à península Ibérica, por ter sido herdada de espanhóis e, em especial, de portugueses. Isso inclui certa visão egoísta, em que cada indivíduo não se percebe dependente de outros, que não necessite de ninguém, ou seja, percepção de autossuficiência. Essa herança inclui também a falta de apreço pela atividade laboral, quando afirma que “uma digna ociosidade sempre pareceu mais excelente, e até mais nobilitante, a um bom português, ou a um espanhol, do que a luta insana pelo pão de cada dia” (HOLANDA, 2019, p. 44). Além disso, o autor cita ainda como fruto dessa herança a crença de que os privilégios, incluindo cargos, posses e títulos podem ou devem ser herdados, e de que o tecido social deve ser complacente, com baixo nível de organização e de senso de hierarquia, além de elevado grau de anarquia (HOLANDA, 2019). Em vista disso,

as raízes históricas da sociedade brasileira podem ser identificadas como possíveis obstáculos à adoção de um sistema meritocrático.

A cultura brasileira é predominantemente coletivista em consequência da marcante presença de relações pessoais, dentre as quais destacam-se: a dependência da família desde o nascimento, os laços entre grupos aos quais o indivíduo pertence e a troca de proteção pela lealdade na relação entre empregado e empregador (HOFSTEDE, 1984). Em consequência dessa cultura, sobressaem-se alguns comportamentos identificados em organizações brasileiras, em particular, quando se concretiza o estabelecimento de relações pessoais entre chefes e subordinados, a saber: **dificuldade de gestores em apresentar *feedback* a avaliados** mesmo cientes do seu dever, sentem-se constrangidos com o fato de terem de abordar o tema francamente, pois entendem que isso pode comprometer as relações pessoais; **a dificuldade de confrontar e de dizer “não”**, adotando soluções que permitam “evitar conflito” e preservar as relações pessoais; **opção pelo concurso, eleição e, até mesmo, o sorteio** como formas de tentar igualar as oportunidades e ressaltar a ideia de justiça, em vez de adotar o desempenho como único critério para o mérito; **e não assumir a responsabilidade pelos resultados**, atribuindo a culpa a outros (organização, chefes, contexto histórico, entre outros) como forma de omitir-se ou de proteger-se, com o propósito de manter benefícios pessoais, em vez de lutar por seus méritos (CHAVES, 2017).

Para demonstrar o estilo brasileiro de administrar, Chaves considerou o modelo com quatro subsistemas: o personalismo, a concentração de poder, a ambiguidade e a flexibilidade. Esses subsistemas, articulados pelos traços culturais, sustentam a integridade de toda organização. Essa autora salienta que “caberá aos guardiões da meritocracia zelar por critérios e valores para que os traços culturais enraizados não utilizem o canal da flexibilidade a fim de fragilizá-la” (CHAVES, 2017, p. 68).

O personalismo revela-se como característica mais prejudicial à meritocracia, pois, conforme apresentado em abordagem anterior, a cultura brasileira é marcada por relações pessoais e, por conta disso, há gestores que sentem dificuldade de agir de forma imparcial na avaliação e, conseqüentemente, na atribuição do mérito (CHAVES, 2017). Para Barros e Prates, o personalismo é a estrada na qual os indivíduos trafegam para solucionar suas questões de forma “privilegiada” (BARROS; PRATES, 1996). Em síntese, o personalismo representa a ascendência do indivíduo sobre a coletividade. Em organizações, por sua vez, o personalismo se manifesta pela “proteção social” engendrada pelo funcionário e consentida pelo chefe por meio de uma relação de proximidade e de afeto (CALDAS; WOOD JUNIOR, 1999).

Por sua vez, a concentração de poder é representada por duas expressões idiomáticas bastantes conhecidas do vocabulário brasileiro, a primeira, “você sabe com que está falando?”, cunhada pelo antropólogo fluminense Roberto DaMatta; e a segunda, “manda quem pode e obedece quem tem juízo”, que é a marca autoritária da distância do poder. Nas organizações, o distanciamento e a concentração de poder estão alicerçados na hierarquia/subordinação (CALDAS; WOOD JUNIOR, 1999). Para Chaves, esse traço, ainda presente em empresas brasileiras, apresenta-se na atitude de alguns gestores que, além de concentrarem poder, agem de forma arbitrária, não respeitando as pessoas com quem trabalham, fazendo com que os subordinados assumam posição de aceitação e passividade. Conseqüentemente, a meritocracia, que depende do desempenho de pessoas, é ameaçada em sua legitimidade (CHAVES, 2017).

Em relação à característica da ambigüidade, no Brasil, ainda que as leis sejam específicas, na prática, a aplicação é realizada por intermédio da interpretação destas, cuja flexibilidade ou rigidez vai depender de relações pessoais ou do nível de autoridade (BARROS; PRATES, 1996). Segundo DaMatta, as leis do período colonial eram destinadas a atender a interesses pessoais e eram flexibilizadas de acordo com a vontade de interessados. A partir daí, surge outra expressão idiomática, também muito conhecida e utilizada na sociedade brasileira: “para os amigos, tudo; para os inimigos, a lei!” (DAMATTA, 2012). Para Chaves, a ambigüidade contribui para a manifestação de outro aspecto da cultura brasileira, já apresentado neste trabalho, a concentração do poder, pois suscita dúvidas entre os funcionários e provoca a tomada de decisões conflitantes por gestores. Ela afirma ainda que o traço em tela, reforça a lealdade ao chefe e não à organização, valorizando ainda mais as relações pessoais (CHAVES, 2017). Como se não bastasse, em relação à implementação de mudanças organizacionais, essa situação ambígua favorece à preservação do status quo por meio do comportamento conhecido como pro forma, ou seja “faz de conta” que apoia o que é proposto, mas na prática age de maneira diferente, revelando a contradição entre o que se demonstra e o que de fato acontece na organização. Essa situação foi cunhada pela expressão “para inglês ver” (CALDAS; WOOD JUNIOR, 1999).

Para Chaves, a flexibilidade articula esses três aspectos. A autora salienta que a flexibilidade é considerada característica estrutural da cultura brasileira, aventando a possibilidade de esse traço ser o “pai” do famigerado “jeitinho brasileiro”. Esse “jeitinho” é considerado como instrumento de navegação social largamente empregado na sociedade brasileira, sendo visto, basicamente, sob dois pontos de vista: o primeiro, é o do favor, auxílio ou proveito oferecido ao outro, conhecido no registro popular como “quebrar o galho”; e o

segundo, é o da corrupção, associado à malandragem no sentido de agir com o objetivo de subtrair, enganar e trapacear os outros (CHAVES, 2017). Em outras palavras, o “jeitinho brasileiro” refere-se à flexibilização de regras, normas e leis com o propósito de atender às demandas de determinadas pessoas ou grupos, com a complacência e, até mesmo, com a simpatia da sociedade brasileira. DaMatta completa dizendo que “no Brasil, não há simplesmente o pode e o não pode, há também o jeitinho” (DAMATTA, 1984).

Quando o personalismo, a concentração de poder e a ambiguidade estão arraigados na cultura de uma organização, fazem com que a característica de flexibilidade seja o caminho para a desvalorização de valores e de critérios, reduzindo a força destes sobre a meritocracia. Diante disso, fica evidente que a meritocracia não admite a flexibilidade de qualquer natureza, pois depende do esforço individual, mesmo quando as pessoas trabalham em equipe (CHAVES, 2017).

A despeito de obstáculos que se interponham e impeçam a aplicação da meritocracia, em particular na sociedade brasileira, particularmente por conta de traços culturais, no que se refere à gestão de pessoas, ela se apresenta como valor relevante, capaz de alinhar a necessidade por resultados da organização com o desejo de pessoas em superar desafios e serem recompensadas por atingi-los (ASSIS, 2014).

2.7 Conexão entre meritocracia e liderança

A meritocracia está intimamente ligada aos temas avaliação de desempenho, recompensas e reconhecimento e igualdade de oportunidades. Diante disso, instintivamente, emerge o questionamento: No contexto de organizações, quem seria o guardião da meritocracia?

Segundo Chaves, não há como fazer a meritocracia funcionar se não houver atuação relevante de líderes da organização, que são responsáveis, entre outras ações, pela gestão do desempenho, pelo estabelecimento de programas de recompensa e reconhecimento e por assegurar a igualdade de oportunidade a seus liderados. Ela conclui de forma bastante direta: “sem liderança, nada acontece” (CHAVES, 2017, p. 109).

Em consequência dessa irrefutável relação entre meritocracia e liderança, atualmente, para alguns autores, já figura dentre os tipos/estilos de liderança, o líder meritocrático,

esse líder fundamenta suas decisões na meritocracia, monitorando constantemente a performance de seus liderados por meio de metas e indicadores. Nesse contexto, os colaboradores com melhores desempenhos são reconhecidos e ganham novas oportunidades. Já aqueles que demonstram rendimento abaixo das expectativas recebem orientação e uma supervisão especial. Esse tipo de liderança é mais justo, privilegiando os profissionais competentes e incentivando a produtividade (O LÍDER..., c2019).

Quando uma instituição decide implementar o sistema meritocrático é imprescindível que haja mudança na cultura organizacional, incorporando a meritocracia como um dos valores da organização. Mais uma vez, naturalmente, surge uma interrogação: Quem é o responsável pela incorporação de um valor declarado da instituição na cultura organizacional?

Sabe-se que a cultura organizacional recebe influência a todo momento, seja pelo ambiente em que está inserida, seja por quem entra, quem está dentro e, até mesmo, por quem sai. Todavia, nenhuma influência é tão poderosa quanto a da liderança, que tem a capacidade de moldar o comportamento dos liderados (SCHEIN, 2009).

2.8 Conclusão parcial

Decorridas algumas décadas após o surgimento da meritocracia, percebe-se que seus dilemas, paradoxos e desafios continuam presentes e, até mesmo, mais perceptíveis, o que denota a complexidade do tema, que é inquestionável, enquanto princípio, mas controverso e de difícil aplicação prática.

Como princípio, a meritocracia é vista como sistema incontestável no combate a qualquer tipo de privilégio, hereditário ou organizacional, assim como a todas as formas de discriminação social, que provoca a diferenciação de pessoas alicerçada, exclusivamente, no desempenho individual, traduzindo-se em verdadeira aristocracia do mérito, conforme indica o significado literal do termo em estudo.

Quando se trata da aplicação prática da meritocracia, não há consenso, pois surgem diversas questões, como a ausência da igualdade de oportunidades e as divergências e desconfianças quanto à interpretação de líderes na avaliação do desempenho, que, em teoria, subsidia as distribuições de recompensas e de reconhecimentos. No caso específico da sociedade brasileira, acrescentam-se a essas questões a desigualdade social e os aspectos da cultura brasileira, dentre os quais, desatacam-se as relações pessoais, o personalismo, e a

flexibilização de regras, caracterizada pelo conhecido “jeitinho brasileiro”. Essas questões, assim como outras abordadas neste capítulo, inviabilizam a legitimidade da meritocracia.

Constata-se que, em relação à sociedade brasileira, existem diversos obstáculos a serem transpostos para que se atinja o objetivo de a meritocracia vir a ser justa e igualitária. Pode-se pensar, até mesmo, que esse propósito seja inatingível, algo equivalente à utopia. Os líderes, por sua vez, não podem desistir de alcançá-la, por mais que possa parecer injusta, mas, sem sombra de dúvidas, é irrefutavelmente desejável.

No contexto organizacional, destaca-se a incontestável conexão da meritocracia com a recompensa e o reconhecimento, que, por sua vez, atuam de modo direto na motivação de funcionários, chegando ao ponto de serem propostos como solução para situações de desmotivação em organizações. A meritocracia, portanto, por intermédio de programas de recompensa e reconhecimento, não age somente em prol da motivação. Pode constituir-se em recurso valioso no combate a desmotivação.

Ainda no âmbito de organizações, nota-se que a meritocracia, valor que permite a harmonia de perspectivas individuais com as organizacionais, é diretamente influenciada pela cultura organizacional. Nesse contexto, prepondera a figura do líder, que tem papel fundamental no processo de internalização da meritocracia como valor institucional, pois cabe a ele a difícil tarefa de reconhecer e medir o mérito de cada um dos liderados. A meritocracia só acontece de fato se o líder, por meio do exemplo e da coerência entre o seu discurso e suas ações, estiver à frente desse processo.

Em busca, portanto, da compreensão do contexto no qual a liderança precisa atuar sobre o valor da meritocracia na sociedade brasileira, assume importância para o desenvolvimento do presente trabalho o entendimento de teorias de liderança, assunto que será abordado no próximo capítulo.

3 LIDERANÇA

3.1 Contextualização

A liderança é um tema frequente no mundo acadêmico e tem sido, há muito tempo, objeto de importantes pesquisas. Alguns autores afirmam que, desde a época de Platão, já havia estudos sobre o assunto com o intuito de repassar esse conhecimento aos líderes políticos da época. Nos dias de hoje, neste mundo VUCA⁶ em que se vive, com diversos tipos de organizações e complexidades de equipes a serem lideradas, percebe-se que o tema continua atual, em particular, em meio ao período de transformação entre a sociedade industrial e a sociedade do conhecimento, no qual o desenvolvimento de líderes alinhados a valores organizacionais prepondera no crescimento da organização (PEDRUZZI JÚNIOR *et al.*, 2016).

Soma-se a isso o fato de a propriedade ter perdido a relação direta com os meios materiais. Se o conhecimento é fonte de valor, a inovação é o produto de sua aplicação. A propriedade material e a propriedade do capital são de natureza antagônica e excludente, ou seja, o direito de um exclui o de outro indivíduo. Já a propriedade intelectual, do conhecimento e da inovação são diferentes nesse aspecto, e podem, assim, ser partilhadas infinitamente. Na figura 3 pode-se observar a transição do modelo industrial de sistemas de produção de massa, alicerçados em princípios de administração científica criados por Taylor e implementados por Ford, para o modelo de sistemas de produção fundamentados na aplicação intensiva do conhecimento. E, simultaneamente, a transição da maneira como as relações de trabalhos se processam, passando da aplicação de mecanismos de controle mais coercitivos para mecanismos sociais centrados em consenso. Entre esses dois extremos estão os sistemas de produção híbridos, que apresentam a combinação em diferentes proporções de cada um deles (MIGUELES; ZANINI, 2009, p. 15).

⁶ Sigla em inglês utilizada pelo Exército Americano para descrever a volatilidade, volatility, a incerteza, uncertainty, a complexidade, complexity, e a ambiguidade, ambiguity, nas diversas situações e contexto de guerra. O uso militar dessa sigla começou no final dos anos 90, já no mundo dos negócios, é mais recente, começou a ser usado em 2001 mas não difere do significado militar, afinal, o ambiente empresarial na atualidade também é agressivo, desafiador, competitivo e veloz. Disponível em: <https://administradores.com/artigos/o-que-e-o-mundo-vuca>. Acesso em: 4 jun. 2020.

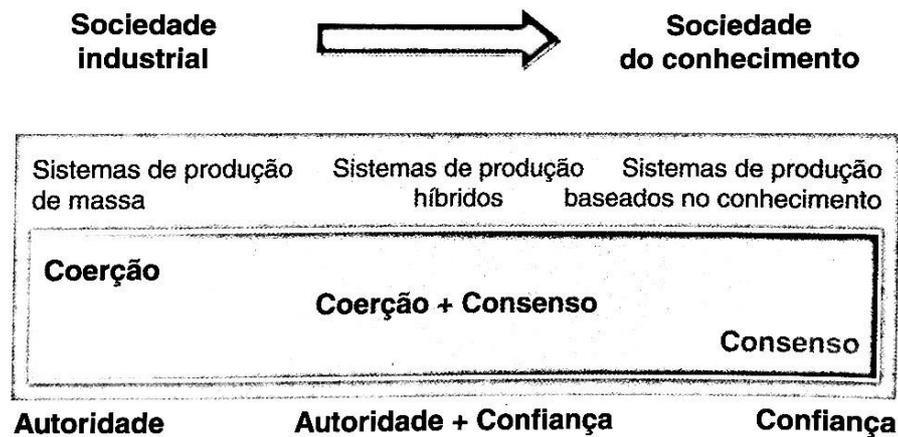


FIGURA 3 – A Transformação da Natureza das Relações de Trabalho conforme o Sistema de Produção.

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

Nesse cenário, a liderança desponta como solução na busca pela flexibilização das tradicionais burocracias. As relações impessoais construídas em estruturas hierárquicas e em divisão de tarefas passam a ser reconstruídas por intermédio da ação de liderança, no compartilhamento de valores e na criação de sentido para o trabalho. O líder que age com base em valores, então, é reconhecido e legitimado pelo grupo, promovendo o alinhamento de anseios individuais e organizacionais (MIGUELES; ZANINI, 2009).

3.2 Conceito de liderança

Tendo em vista a importância do tema liderança para este trabalho, torna-se necessário maior entendimento sobre esse conceito. Definir liderança não é uma tarefa simples. Acredita-se que seja mais fácil reconhecer quem a possui do que defini-la. O conceito mais recorrente refere-se à capacidade de influenciar pessoas ou grupos. Ao longo dos tempos, o conceito passou por transformações, em função do contexto cultural, social e ambiental em que viviam os autores (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Serão apresentadas, a seguir, algumas definições que foram representativas nos últimos anos.

Segundo Rauch e Behling, “a liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo” (RAUCH; BEHLING, 1984 *apud* YUKL, 1998, p. 2).

Para Jacobs e Jaques, “a liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despende esforço para se atingir um objetivo (JACOBS; JAQUES, 1987 *apud* YUKL, 1998, p. 2).

Na opinião de Bennis, “a liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade” (BENNIS, 1988, p. 18).

Já para Tannenbaum, Wescheler e Massarik, “a liderança é a influência pessoal, exercida em uma situação dirigida por meio do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou de objetivos” (TANNENBAUM; WESCHELER; MASSARIK, *apud* YUKL, 1988, p. 2).

Hunter, por sua vez, chegou a seguinte definição de liderança: “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem **entusiasticamente** visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 28, grifo nosso).

A Marinha do Brasil define a liderança como: “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, **voluntariamente**, em prol do cumprimento da missão” (BRASIL, 2013, p. 1, grifo nosso).

Zanini propõe:

definir liderança como um tipo de exercício do poder que promove não somente os interesses pessoais de um único indivíduo, o líder, mas também os interesses de um grupo, por meio de situações percebidas como mutuamente benéficas. Essa forma de poder emerge informalmente, pela **confiança recíproca entre líderes e liderados**, não pela organização formal. Portanto, alguém só se torna líder aos olhos de seus liderados. O principal papel de um líder é ressignificar e criar sentido para o trabalho em grupo (ZANINI, 2009 *apud* ZANINI; MIGUELES, 2009, p. 70, grifo nosso).

Essas definições, assim como a maioria das explicações sobre liderança, apresentam dois elementos em comum: a liderança como um fenômeno de grupo, que envolve a relação de duas ou mais pessoas; e a liderança como um processo de influência exercido de forma intencional pelo líder sobre os seus liderados (BERGAMINI, 1994).

Na visão de Yukl, se, por um lado, as definições se diferenciam em alguns aspectos como: quem exerce a influência, o objetivo pretendido na influência, a maneira pela qual a influência é exercida e o resultado na tentativa da influência. Por outro, essas definições acabam se complementando mutuamente (YUKL, 1998).

3.3 - Evolução de teorias sobre a liderança

Para alcançar o objetivo do presente trabalho, é necessário conhecer os caminhos percorridos por teorias de liderança ao longo do tempo, e assim obter melhor entendimento de como a liderança é fundamental no processo de incorporação de valores na cultura organizacional de uma instituição, no caso específico deste trabalho trata-se do valor da meritocracia e da instituição Corpo de Fuzileiros Navais.

Os estudos sobre liderança mudaram, ao longo do século XX, a essência de análise. No início, eram teorias bem simples e, com o tempo, as investigações se tornaram mais complexas. Primeiramente, com destaque ao líder, buscando identificar as características físicas, intelectuais, sociais e emocionais que lhe conferiam o poder de influenciar pessoas ou grupos, a chamada “teoria dos traços”. As inconsistências verificadas fizeram com que o centro das investigações passasse para a relação do líder com os seus liderados, resultando em diversas teorias, conhecidas como as “teorias comportamentais”. Depois, foi a vez das “teorias contingenciais”, quando os estudos foram deslocados para o fenômeno da liderança, no qual três aspectos eram importantes: o líder, os liderados e o contexto da liderança (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Finalmente, na década de 1990, começaram a ser produzidos textos nos quais os autores tentavam explicar a liderança com base na prática de valores, apresentando os líderes como visionários, detentores de uma visão de futuro, que ficou conhecida como a “liderança baseada em valores” (MIGUELES; ZANINI, 2009). Será apresentada, nos próximos parágrafos, a síntese dessas teorias.

3.3.1 Teoria dos traços

A teoria dos traços configurou-se em tentativa científica de, pela “rotulagem” do indivíduo, segundo um conjunto de traços padrões/inatos, explicar a existência de pessoas que possuíssem o poder de influenciar outras pessoas ou grupos na luta pela satisfação de suas necessidades (VIEIRA, 2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009). Nesse sentido, só exerceria liderança quem possuísse traços físicos, intelectuais, sociais e emocionais, hipoteticamente, direcionados à tarefa. Ou seja, somente aqueles que nascessem com certas características seriam líderes. Os que não as possuíssem, por sua vez, seriam liderados, pois presumia-se que não seria

possível aprimorar algumas competências, capazes, assim, de transformar essas pessoas em líderes. Embora essas características possam estar relacionadas ao êxito do líder, nenhuma delas, por si só, é capaz de assegurar o sucesso (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Nessa mesma linha, Vergara afirmou que os traços de personalidade não garantem o exercício da liderança, apesar de admitir que algumas características individuais podem facilitar o processo de liderar. Ele destacou, entretanto, que o oposto também é válido, já que certas características podem dificultar esse processo (VERGARA, 2003). Verificou-se, assim, que a liderança não é inata, assim sendo, ela pode ser aprendida. Mas o que deve ser aprendido? Surgem, nesse momento, as teorias comportamentais para tentar responder a esse questionamento.

3.3.2 Teorias comportamentais

Uma vez que a teoria dos traços não obteve êxito em explicar o fenômeno da liderança, as teorias comportamentais empenharam-se na busca de respostas mais convincentes sobre a natureza da liderança e as consequências práticas do comportamento do líder. Entre as teorias comportamentais serão apresentadas neste trabalho: as teorias dos estilos de liderança e a teoria do grid gerencial.

3.3.2.1 Teorias dos estilos de liderança

Segundo Robbins e Coulter (1998), Lewin foi um dos pioneiros nos estudos sobre o comportamento de liderança. Ele identificou três estilos básicos: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*.

O estilo autocrático de liderança caracteriza-se pela centralização de todas as ações do grupo ou equipe de trabalho. O líder autocrático toma decisões unilaterais e define o que precisa ser realizado, determina tarefas e métodos de trabalho, como e quando devem ser realizados, cabendo aos liderados apenas cumprir as decisões. Já no estilo democrático, o líder valoriza o envolvimento de pessoas em processos decisórios e até incentiva essa participação, além de delegar autoridade e usar o *feedback* como forma de treinamento e de manter os liderados sempre bem informados sobre o andamento de processos de que participam, fazendo

com que se sintam mais responsáveis pelo resultado do trabalho (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Por fim, no estilo *laissez-faire*, o líder praticamente não atua como tal, ou seja, não interfere em decisões, deixando o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los (ROBBINS; COULTER, 1998).

Foram realizados estudos posteriores com intuito de identificar qual desses estilos de liderança apresentava maior eficácia, eficiência e efetividade. Inicialmente, os resultados não foram conclusivos, pois verificaram que, em algumas situações, o estilo democrático apresentava níveis de desempenho mais elevado do que o autocrático. Em outras situações, contudo, o desempenho era similar ou até mesmo inferior. Quando foram utilizados os parâmetros de motivação e satisfação de liderados, os resultados foram mais conclusivos e consistentes. Neles, os subordinados apresentaram maiores níveis de motivação e satisfação quando eram liderados por um líder democrático do que por um líder autocrático (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Com a evolução de estudos de liderança, ampliaram-se e criaram-se outras formas de fazer referência aos dois estilos básicos de liderança, passando a denominá-los de: liderança “orientada para a tarefa” e liderança “orientada para as pessoas” (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Maximiano (2000) apresentou os seguintes comportamentos para o líder orientado para a tarefa: “focaliza o trabalho do funcionário e enfatiza o cumprimento de prazos, padrões de qualidade e economia de custos; destaca a necessidade de cumprir metas, superar a concorrência e o desempenho passado; esclarece as responsabilidades individuais e distribui as tarefas às pessoas” (MAXIMIANO, 2000, p. 408). Outros comportamentos do líder orientado para a tarefa podem ser classificados como autocrático, diretivo e socialmente distante. Já o líder orientado para as pessoas apresenta os seguintes comportamentos: “focaliza o próprio funcionário ou grupo e enfatiza as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe; ouve e presta atenção e apoia os funcionários” (MAXIMIANO, 2000, p. 409). Outros comportamentos do líder orientado para as pessoas podem ser classificados como democrático, consultivo-participativo e preocupado com o subordinado. Conforme sintetizado na figura 4.

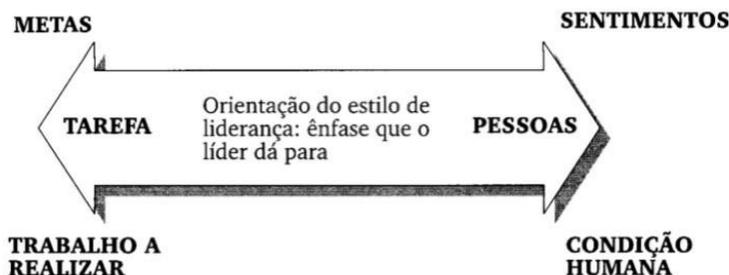


FIGURA 4 – Dois Estilos de Liderança.
Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 408).

Posteriormente, os pesquisadores da Universidade de Michigan, coordenados por Likert, seguindo o mesmo viés de delineamento de estilos, realizaram outros estudos e denominaram esses estilos como “orientados para o empregado” e “orientados para a produção”. Esses estilos representam os “dois extremos de um contínuo, que vai desde a participação e o envolvimento total do funcionário até o tipo no qual o funcionário deve seguir aquilo que lhe é indicado fazer, sem saber as razões ou o porquê” (CAVALCANTI *et al.*, 2009, p. 42). Segundo Bergamini (1994), Likert sugere na sua teoria quatro graduações de participação, que ficaram conhecidas como o “Contínuo de Likert”, fundamentadas, basicamente, em cinco variáveis: o estilo de cada sistema, os processos de decisão, a modalidade de comunicação, o relacionamento entre pessoas e o sistema de recompensas e punições. Essas graduações formaram quatro estilos de gerências denominados de sistemas, a saber:

- Sistema 1 – autoritário coercitivo – um estilo totalmente arbitrário. As decisões são centralizadas e não há delegações. As comunicações são verticais, apenas de cima para baixo, e são precárias. O relacionamento pessoal é dificultado e considerado prejudicial a organização. O sistema de recompensas e punições é, basicamente, punitivo;

- Sistema 2 – autoritário benevolente – um estilo ainda arbitrário, porém menos rígido que o anterior. As decisões continuam centralizadas, mas com alguma delegação. As comunicações são iguais ao anterior, porém já é possível haver comentários e *feedback*. O relacionamento pessoal começa a existir, entretanto, com alguma desconfiança. No caso do sistema de recompensas e punições, apesar de algumas recompensas, basicamente materiais e financeiras, há a predominância do sistema punitivo;

- Sistema 3 – consultivo – possui estilo mais participativo. As decisões podem contar com a consulta a subordinados. As comunicações passam a ser verticais e horizontais. O relacionamento mais aberto e confiante e há predominância de recompensas materiais, financeiras e, também, do reconhecimento; e

- Sistema 4 – participativo – um estilo mais democrático com processos de decisões totalmente descentralizados. As comunicações ocorrem em todas as direções. O relacionamento pessoal é aberto e incentivado, havendo preferência para o trabalho em equipe. O sistema de recompensas e punições é recompensatório, com a ampla utilização de recompensas e de reconhecimento. As punições são utilizadas como último recurso.

As conclusões dos estudos de Likert apontaram o sistema 4, que caracteriza um estilo de liderança mais voltado para o envolvimento de pessoas tanto em processos decisórios como no relacionamento interpessoal, pois esses gerentes apresentam maior probabilidade de sucesso no exercício da liderança por serem mais bem avaliados pelos subordinados (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

As teorias de estilos de liderança fazem parte de um movimento mais amplo de transformação do sentido do trabalho na vida do homem, permitindo lenta modificação do significado de trabalhar: passando da obediência a regras, procedimentos e pessoas; para a participação responsável de funcionários. Com isso, passa-se a observar o fenômeno da liderança sob outra perspectiva, a de traços inatos ao relacionamento. Ou seja, a liderança passa a ser pensada como relacionamento. Essa teoria descreve e qualifica os padrões de comportamento do líder. “Ela descreve como funciona, mas ainda não explica a liderança” (VIEIRA, 2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009, p. 22).

3.3.2.2 Teoria do *grid* gerencial

As concepções apresentadas pelas teorias de estilos de liderança serviram como alicerce para os pesquisadores da Universidade de Ohio, Blake e Mouton, idealizarem um programa de treinamento e desenvolvimento gerencial chamado de “grid gerencial”. De acordo com essa visão bidimensional da liderança, o líder pode conceder muita ou pouca ênfase para a tarefa/produção e, concomitantemente, muita ou pouca ênfase a pessoas. Como se pode observar no gráfico abaixo, o grid tem nove posições em cada eixo, no das abscissas, está a produção, e no das ordenadas, as pessoas. Ainda que, ao atribuir valores aos dois estilos, sejam criadas 81 combinações diferentes, nas quais o líder possa estar, consideram-se apenas cinco posições-chave: liderança 1.1 – administração empobrecida ou *laissez-faire*; liderança 1.9 – administração tipo “clube de campo”; liderança 5.5 – administração moderada ou “em cima do

muro”; liderança 9.1 – administração autoritária; e liderança 9.9 – administração democrática ou do tipo “gerência de equipes” (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

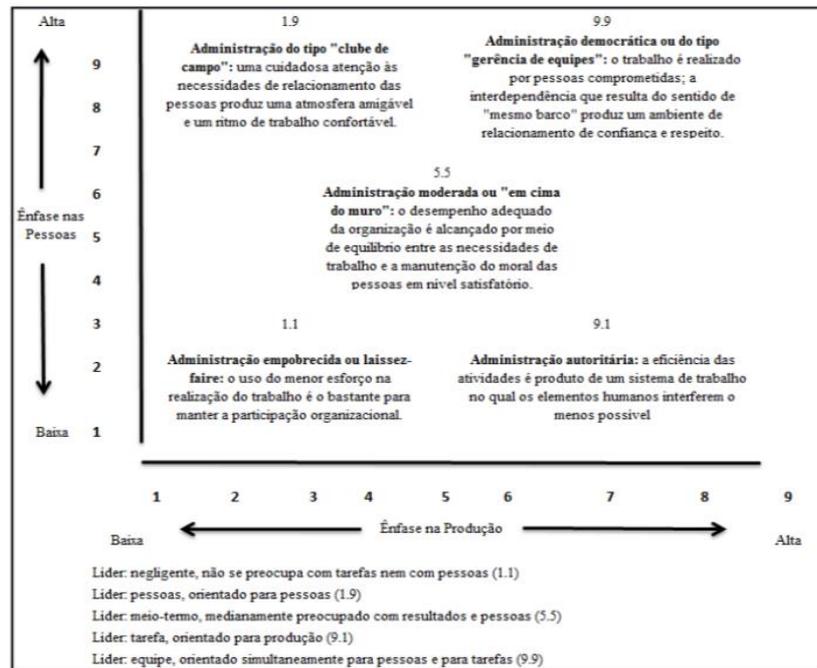


FIGURA 5 – Grid Gerencial.

Fonte: (CAVALCANTI *et al.*, 2009, p. 44).

Segundo Blake e Mouton, o melhor estilo de liderança é o que mais se aproxima da possibilidade 9.9, ou seja, quando o comportamento do líder possibilita o alinhamento de objetivos e de necessidades, tanto de pessoas quanto de organizações na busca por melhores resultados (BLAKE; MOUTON, 1964).

Um dos méritos da teoria do grid gerencial foi colocar gerentes e funcionários trabalhando juntos a questão da imagem, não somente a que cada um faz de si, mas também aquela feita sob o ponto de vista do outro. Ainda que tenha alcançado grande repercussão, essa teoria foi bastante criticada ao propor que o mesmo estilo de liderança, 9.9 – administração democrática ou do tipo “gerência de equipes”, funcionaria em qualquer situação (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Surgem, nesse momento, as teorias contingenciais.

3.3.3 Teorias contingenciais

Após os questionamentos que enfraqueceram as teorias comportamentais, surgem as teorias contingenciais, que se propuseram a explicar a liderança partindo do “mapeamento”

de variáveis externas que cercam esse fenômeno, sem perder de vista os diferentes tipos de comportamento de líderes. Estabeleceu-se, desse modo, distinção relevante entre o que parece ser a essência da liderança e o que é, obviamente, sua contingência externa. “As teorias contingenciais entre outras contribuições, acrescentaram o elemento da relatividade à prática legitimada do líder, em contraposição ao universalismo dos traços e dos comportamentos” (VIEIRA, 2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009, p. 23). Dentro do modelo contingencial serão tratadas as seguintes teorias: da liderança situacional de Hersey e Blanchard, do modelo de participação do líder e do caminho-objetivo.

3.3.3.1 Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard

A teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard é uma teoria contingencial com ênfase em liderados. Nesse contexto, o líder somente será bem-sucedido se demonstrar habilidade em assumir um estilo de liderança compatível com o nível de preparo e ou de maturidade dos liderados (CAVALCANTI *et al.*, 2009). De acordo com Yukl, a maturidade possui dois componentes essencialmente conectados: a maturidade para o trabalho e a maturidade psicológica. Para ele, um subordinado com alta maturidade, tanto para o trabalho quanto para manter o equilíbrio psicológico, sente-se confiante para realizar a tarefa e comprometido com o alcance de metas estipuladas (YUKL, 1998).

Tal qual é possível observar na figura 6, esse modelo baseia-se na combinação entre o nível de maturidade de liderados (M1, M2, M3 e M4) e o estilo de liderança, fruto de combinações de comportamentos voltados a tarefas e a relacionamentos. Os níveis de maturidade são: M1 – funcionários despreparados e sem intenção de assumir grandes responsabilidades; M2 – funcionários incapazes de assumir tarefas, por não demonstrarem habilidades necessárias, entretanto, dispostos e motivados a realizá-las se o líder assim desejar; M3 – funcionários capazes para assumir a tarefa, mas que não estão dispostos e nem motivados a realizá-las; M4 – funcionários capazes e motivados para fazer o que precisa ser feito. São quatro os estilos de liderança previstos por essa teoria: E1 – determinar, ênfase na tarefa e baixa no relacionamento, E-2 – persuadir, atenção alta na tarefa e no relacionamento; E-3 – compartilhar, enfoque baixo na tarefa e alto no relacionamento; e E-4 – delegar, foco baixo na tarefa e no relacionamento (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

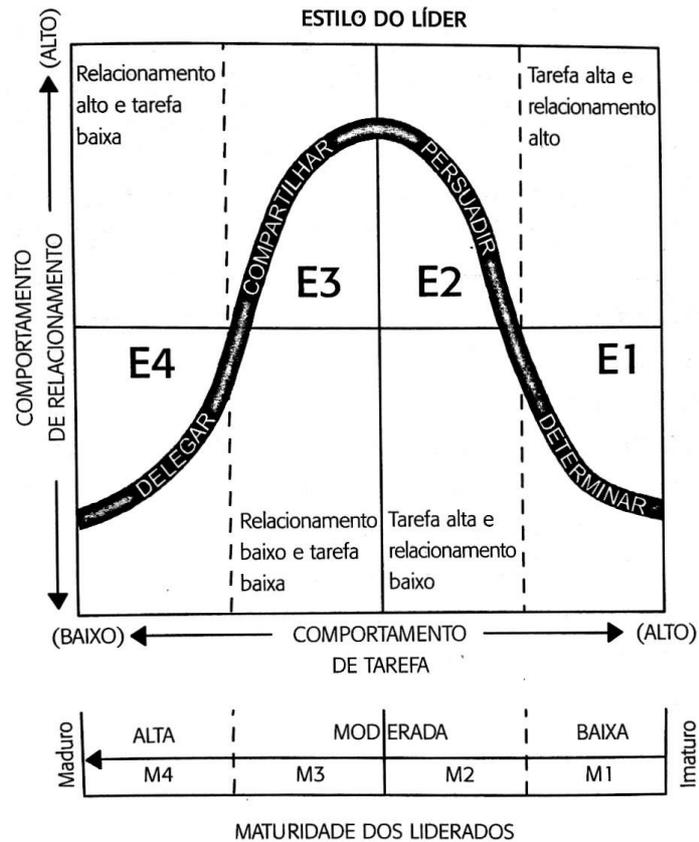


FIGURA 6 – Estágios de Maturidade.
 Fonte: (CAVALCANTI *et al.*, 2009, p. 51).

Para Hersey e Blanchard, os conceitos de adaptabilidade e amplitude de estilo são essenciais. O conceito de adaptabilidade está relacionado com a habilidade do líder em adequar o estilo de liderança conforme as diversas situações. Os líderes adaptativos são potencialmente eficazes em várias situações. Já os líderes que não desenvolvem essa capacidade tendem a serem eficazes apenas naquelas situações em que seu estilo é compatível com a ambiente. O conceito de amplitude de estilo, por sua vez, é a habilidade do líder de empregar os quatro estilos propostos por esse modelo. Os autores, além disso, destacam a importância de tratar os diversos tipos de subordinados de forma diferenciada, assim como tratar o mesmo subordinado de forma diferente, se houver mudança da situação (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

3.3.3.2 Teoria do modelo de participação do líder

O Modelo de participação do líder, desenvolvido por Vroom e Yetton, relaciona comportamento de liderança e participação de liderados no processo decisório. O modelo sugere a ação do líder variando em um contínuo que vai desde o líder tomando as decisões isoladamente até o compartilhamento do problema com o grupo e o desenvolvimento de uma decisão de consenso. Segundo esses autores, existem oito variáveis situacionais que devem balizar o comportamento do líder: a qualidade técnica na decisão; o comprometimento do subordinado com a decisão; o nível de informação do líder a respeito da decisão a ser tomada; o grau de estruturação do problema; o grau de comprometimento de liderados, no caso do líder, tomar a decisão isoladamente; o grau em que os subordinados compartilham as metas organizacionais; a identificação de existência ou não de conflito entre os liderados em torno de soluções preferidas; e a identificação de que existem informações suficientes por parte de subordinados para tomar decisões de alta qualidade. Logo, o grau de eficácia da liderança nesse modelo depende do nível de influência e integração entre o líder e seus liderados. Os líderes devem ter consciência do estilo de liderança que devem adotar, assim como o grau de interação de seus subordinados em processos decisórios (ROBBINS, 2003).

3.3.3.3 Teoria do caminho-objetivo

A teoria do caminho-objetivo, desenvolvida por House, ressalta que o papel do líder é ajudar os subordinados no alcance de resultados esperados por ele e pela organização, oferecendo-lhes direção e apoio. Segundo essa teoria, os líderes eficazes orientam o caminho a ser percorrido para o alcance de metas estabelecidas, instruem e auxiliam os liderados na transposição de obstáculos existentes ao longo da trajetória (ROBBINS, 2003). Além disso, os líderes assumem a tarefa de assegurar o entendimento de todos acerca da importância de alcançar objetivos organizacionais, assim como de premiar a equipe de trabalho sempre que essas metas forem cumpridas (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Como se pode observar na figura abaixo, os componentes da teoria caminho-objetivo são: Fatores situacionais ambientais, Fatores situacionais dos subordinados, Comportamentos do líder e Resultados esperados (ROBBINS, 2003).



FIGURA 7 – O Modelo do Caminho Objetivo.
Fonte: (CAVALCANTI *et al.*, 2009, p. 48).

Os fatores situacionais ambientais estão fora do controle de subordinados e correspondem ao “contexto da liderança”. Já os fatores situacionais de subordinados fazem parte de características individuais de subordinados, as chamadas “características do seguidor” (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Em relação ao componente comportamentos do líder, por se tratar de um enfoque contingencial, cada estilo assumido por ele dependerá de fatores situacionais. Essa teoria sugere quatro tipos de comportamento. O primeiro é o chamado de “liderança diretiva”, no qual o líder define o que espera de subordinados, orientando-os na obtenção de desempenhos almejados. O segundo tipo é conhecido como “liderança de apoio”, em que existe grande preocupação de líderes com o bem-estar de liderados. O terceiro é o da “liderança participativa”, no qual o líder consulta a equipe e busca envolvê-los no processo decisório. O último tipo, chamado de “liderança orientada para a realização”, em que o líder estabelece objetivos desafiadores e evidencia confiança na responsabilidade e empenho de liderados (BERGAMINI, 1994).

Por fim, o componente resultados esperados é consequência do desempenho e da satisfação de liderados, que podem ser influenciados de forma positiva pelo líder, quando este compensa alguns fatores deficientes ou não existentes no ambiente de trabalho, assim como quando busca equilibrar características que os liderados não possuem, ou, ainda, de forma negativa, quando o líder procura orientar tarefas que os liderados já conhecem e possuem habilidades e experiência requeridas para seu desempenho, gerando comportamento ineficaz a subordinados (ROBBINS, 2003).

Segundo Bergamini, essa teoria estabelece relação preponderante entre liderança e motivação, dois fatores primordiais para o sucesso de qualquer organização. Um não existe sem

o outro. Sem eles, portanto, é impossível alcançar os resultados almejados. A motivação é uma decisão racional em função da expectativa relacionada ao resultado obtido, a recompensas e a reconhecimento, conseqüências, pois, a determinado esforço (BERGAMINI, 1994). A fim de que se possa desvendar a liderança, então, torna-se necessário compreender o fenômeno da motivação no ambiente de trabalho, ressaltando a importância de desenvolver olhar crítico e evitar visões simplistas e reducionistas acerca desse fenômeno.

3.4 Motivação

Segundo Bowditch e Buono, os líderes se questionam sobre “o que faz algumas pessoas darem o máximo de si, enquanto outras procuram fazer o mínimo indispensável? e “como posso influenciar o desempenho daqueles que trabalham para mim?” (BOWDITCH; BUONO, 2004, p. 39).

O sucesso do líder, como se percebe, não depende, exclusivamente, dos seus próprios esforços, mas sim do desempenho de cada um dos integrantes de sua equipe. Para Megginson, o desempenho de cada funcionário não resulta apenas da capacidade individual, se assim fosse, a função do líder seria meramente proporcionar programas de capacitação a fim de obter de subordinados os melhores desempenhos. A responsabilidade do líder, assim, está intrinsecamente relacionada, também, em motivar cada um deles. Sem motivação, os indivíduos podem até cumprir as metas estipuladas, mas não serão capazes de explorar o máximo de suas capacidades, e poderão, em alguns casos, serem ineficazes, ou até mesmo, em situações extremas, deixarem de trabalhar (MEGGINSON *et al.*, 1998).

Os líderes, portanto, devem conhecer os aspectos gerais do ser humano, em suas várias dimensões, assim como as peculiaridades de cada liderado, no que concerne a sua singularidade e a sua subjetividade, de modo que possa transformar o potencial de seus subordinados em ação, em proveito, enfim, da consecução de objetivos organizacionais (VERGARA, 2003). Destaque-se, contudo, que o líder deve ir além da compreensão acerca da motivação, dentro de uma ótica instrumental, a fim de contemplar os subordinados. Percebe-se que, do ponto de vista humanístico, o entendimento mais aprofundado sobre indivíduos permitirá aos líderes alcançar, de forma consciente, o alinhamento de objetivos mais legítimos de cada um dos liderados com os interesses da organização e as demandas da sociedade (CAVALCANTI *et al.* 2009).

Com intuito de compreender a motivação, serão abordadas algumas teorias: a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, a teoria da motivação-higiene de Herzberg, a teoria do estabelecimento de metas, a teoria da expectativa e a teoria da equidade. Além dessas teorias, serão consideradas outras contribuições como a gestão do sentido, a profecia autorrealizadora, a diversidade, a subjetividade e a frustração no ambiente de trabalho, que também devem ser levadas em consideração no processo de motivação de liderados.

3.4.1 Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias no segmento da motivação. Para esse autor, a busca de satisfação de necessidades é o que move o ser humano. Essas necessidades, que podem ser de diversas naturezas, estão organizadas e dispostas em cinco níveis numa hierarquia de predominância, importância e influência, tradicionalmente representada em forma de pirâmide, conforme a figura abaixo (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

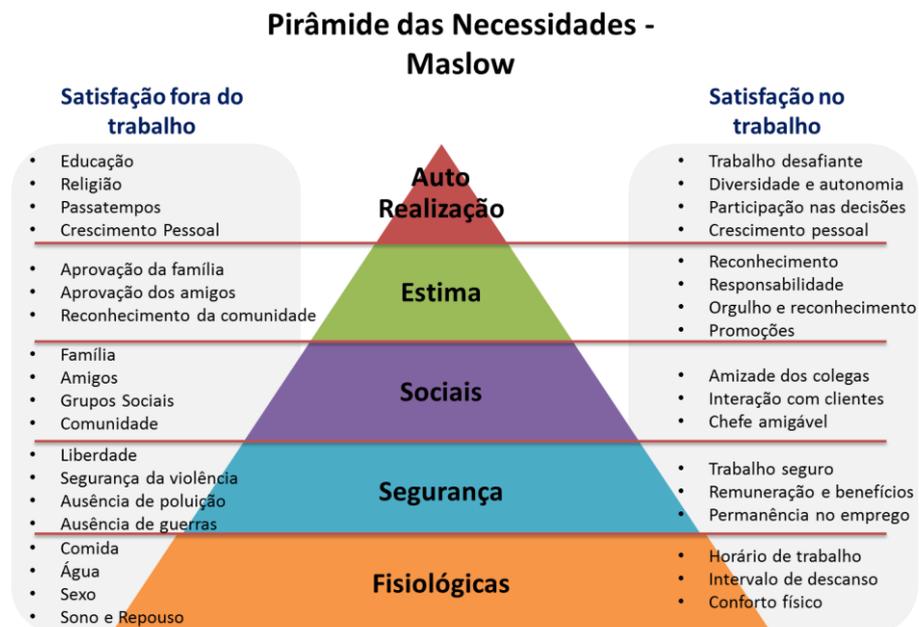


FIGURA 8 - Pirâmide de Maslow.
Fonte: (RELAÇÕES..., 2014).

Segundo Maslow, para alcançar um nível superior, as necessidades do nível anterior devem ter sido satisfeitas, ainda que parcialmente, pois enquanto não estiverem, permanecerão

predominantes na determinação do comportamento do ser humano. Quando satisfeitas, contudo, elas deixam de ser o elemento motivador do comportamento, fazendo com que as necessidades do nível superior passem a direcionar as ações do indivíduo. Além disso, ele constatou que a motivação pode ser fundamentada na deficiência ou no crescimento. Essa última foi percebida pelo autor ao analisar pessoas consideradas autorrealizadas. Ele verificou que o atendimento de necessidades relacionadas ao crescimento pessoal, diferentemente do que acontecia com as necessidades centradas em deficiência, jamais foram completamente saciadas, pois quanto mais se saciava, mais as pessoas demandavam essas necessidades. Ou seja, a autorrealização é uma necessidade que nunca se satisfaz, representando no trabalho uma interseção de necessidades individuais com organizacionais. (MASLOW, 2001).

De acordo com Morgan, essa teoria provocou repercussões relevantes na gestão de recursos humanos, tendo em vista que muitas organizações buscavam motivar funcionários somente por meio de benefícios financeiros ou, ainda, com a promessa de estabilidade no emprego. Com isso, surgiram novas práticas de gestão que possibilitaram o crescimento pessoal do funcionário e, simultaneamente, contribuíram para o alcance de objetivos organizacionais (MORGAN, 2007).

3.4.2 Teoria da motivação-higiene de Herzberg

Essa teoria fundamentou-se em entrevistas realizadas por Herzberg com diversos profissionais da área industrial de Pittsburg. O objetivo do estudo era identificar os fatores que provocavam satisfação e insatisfação de funcionários no ambiente de trabalho. Com base nos resultados, ele identificou dois fatores distintos: os motivacionais ou motivadores e os higiênicos ou extrínsecos. Os fatores motivacionais ou motivadores, como o próprio nome diz, geram satisfação, são fatores de crescimento pessoal e relacionam-se ao trabalho propriamente dito, como: execução de atividade; conteúdo de trabalho; realização; reconhecimento; responsabilidade, e desenvolvimento. Os fatores higiênicos ou extrínsecos são externos ao trabalho e, quando são precários, geram insatisfação, a saber: condições de trabalho; política e administração da organização; relações interpessoais, com pares, superiores e subordinados; salários e segurança (BUENO, 2002; CHIAVANATO, 2006).

A inferência primordial dessa teoria é que o atendimento de fatores higiênicos apenas impede a insatisfação no trabalho. Para que os funcionários fiquem satisfeitos, no

entanto, e com isso obtenham desempenho maior, torna-se necessário atender aos fatores motivadores ao trabalho (BOWDITCH; BUONO, 2004).

A pesquisa de Herzberg, além de certa simplicidade, não levou em consideração o fato de que pessoas apresentam a tendência de atribuir os sentimentos de satisfação a si mesmos e os de insatisfação a outros (VERGARA, 2003). Além disso, levando em consideração a teoria de Maslow, em princípio, estar satisfeito não asseguraria a motivação, já que “necessidades satisfeitas não mais provocam motivação”. As conclusões da teoria de Herzberg, entretanto, alinham-se com a teoria de Maslow, visto que as necessidades da base da pirâmide, quando não atendidas, causam desconforto; porém, se atendidas, não mais provocam motivação. As necessidades no topo da pirâmide, por sua vez, mesmo quando satisfeitas, continuam motivando (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

3.4.3 Teoria do estabelecimento de metas

Essa teoria, desenvolvida por Locke e Latham, parte do princípio de que pessoas concentram esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas é capaz de energizar um indivíduo. Os mecanismos de esforço, persistência e direção atuam automaticamente quando o indivíduo tem um objetivo consciente, ou seja, quando existe o comprometimento e há a decisão de atuar para atingir a meta (LOCKE; LATHAM, 1990).

Para Jex, quatro características fazem uma meta ser agente motivador: (1) dificuldade da meta – metas difíceis, porém possíveis de serem atingidas, são mais motivadoras do que as fáceis; (2) aceitação da meta – é a crença do indivíduo de que a meta é atingível e, também, não entra em conflito com seus valores pessoais. Envolver os funcionários no estabelecimento de metas torna mais provável a aceitação; (3) especificidade da meta – metas devem ser específicas e, se possível, quantificáveis e mensuráveis. Metas de desempenho concretas são melhores do que o “dê o máximo de si”; (4) *feedback* – receber retornos precisos sobre o desempenho faz com que os funcionários se sintam encorajados em persistir em direção de objetivos, além de permitir a eles, caso necessário, ajustar processos (JEX, 2002).

3.4.4 Teoria das expectativas

Nessa teoria desenvolvida por Vroom a motivação é função de três variáveis: Expectativa (E), Instrumentalidade (I) e Valência (V). O autor define que a Força Motivacional (M) corresponde ao produto dessas três variáveis, $M = E \times I \times V$. A Expectativa é a crença de que um esforço maior resultará na obtenção de metas de desempenho desejado. Para atuar sobre a Expectativa deve-se escolher pessoas com habilidades adequadas, treiná-las, apoiá-las com os recursos necessários e definir metas de desempenho possíveis de serem atingidas. Já a Instrumentalidade é a percepção de que uma pessoa receberá uma recompensa se a expectativa de desempenho for cumprida. Para influenciar a Instrumentalidade, é preciso estabelecer as relações entre desempenho e recompensa. Por fim, a Valência é a importância, valor ou atração que o indivíduo atribui a recompensas. Para potencializar as Valências, deve-se mapear as necessidades que são importantes para o indivíduo e tentar compatibilizar recompensas disponíveis com essas necessidades (VROOM, 1995).

3.4.5 Teoria da equidade

De acordo com essa teoria, as pessoas não estão apenas interessadas em recompensas absolutas que recebem pelo trabalho. Elas comparam a relação entre suas contribuições ao trabalho e recompensas recebidas com as relações entre contribuições e recompensas de pessoas semelhantes. As pessoas são muito sensíveis a diferenças relativas entre seus pares e buscam tratamento justo. Se percebem que há um desequilíbrio, procuram restabelecê-lo, seja diminuindo o ritmo de trabalho ou tentando obter recompensas maiores por outros meios, dedicando-se a outras atividades ou, até mesmo, desligando-se da organização. A teoria da equidade permite o entendimento de uma disfunção grupal chamada “ociosidade social”. Ela acontece quando os funcionários dedicam menos esforços ao trabalho coletivo do que ao individual (BOWDITCH; BUONO, 2004; ROBBINS, 2003).

3.4.6 Gestão do sentido

Um aspecto muito importante refere-se ao significado que cada funcionário percebe em relação ao próprio trabalho. A maioria compreende a relevância do seu trabalho somente no nível operacional, sem ter noção de que forma aquilo que realiza é significativo para a vida de outros funcionários, e, ainda, de clientes externos e internos da organização. O líder tem a função de transmitir a subordinados o valor do trabalho de cada um, e isso deve ser feito de forma autêntica e empática (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

3.4.7 Profecia autorrealizadora

Consiste em determinado acontecimento tornar-se realidade pelo simples fato de que se espera que ele aconteça. Ou seja, a profecia autorrealizadora é a concretização de um evento possível, motivado por comportamentos alicerçados na expectativa de sua ocorrência. No campo das relações humanas, esse fenômeno é conhecido como o “efeito de Pigmaleão⁷” (MAXIMIANO, 2000).

Essa profecia também acontece em organizações. Os líderes em geral fazem discriminações entre os integrantes de sua equipe, decompondo-os em intragrupos, formados por pessoas mais próximas do líder, e em extragrupos, indivíduos com os quais o líder tem apenas relações formais de autoridade. Os líderes investem recursos em integrantes do intragrupo por esperarem deles maior desempenho e, na maioria das vezes, a profecia se concretiza. Por isso, é de fundamental que o líder estabeleça altas expectativas viáveis para todos os seus liderados, iniciando um processo que viabilize a concretização de todas essas expectativas (ROBBINS, 2003).

⁷ Mito narrado pelo poeta romano Ovídio, conta a história de Pigmaleão, um escultor e rei da Ilha de Chipre que não era casado e, segundo o autor, havia decidido viver em celibato na ilha por não concordar com o comportamento das mulheres da região. Determinado a cumprir sua promessa se dedicou ainda mais à arte de esculpir. Foi então que ele decidiu criar uma estátua que seria, segundo sua visão, a representação da mulher ideal. Após concluída o artista ficou encantado por sua criação. Pigmaleão, em meio a tanta admiração, se apaixonou pela estátua, chegando ao extremo de se casar com ela. A Deusa Afrodite sentiu pena do artista e lhe concedeu o desejo de transformar a estátua em mulher. Pigmaleão conseguiu, pelos mais diversos fatores, que a estátua virasse mulher de verdade através do depósito de uma grande expectativa nessa causa. Disponível em: <https://www.ieepeducação.com.br/efeito-pigmaleao/>. Acesso em: 7 maio 2020.

3.4.8 Diversidade e subjetividade

Para colocar em prática os conhecimentos sobre motivação apresentados neste trabalho, o líder deve ter a capacidade de identificar, além dos fenômenos em comum, a singularidade de cada integrante de sua equipe, o que remete à diversidade e à subjetividade (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

A questão da diversidade demanda de líderes a habilidade de se relacionar com as diferenças e a competência para lidar com elas de forma adequada. Isso significa que o líder não deve apenas tolerar, mas conhecer, entender e respeitar essas diferenças, o que lhe permitirá colher benefícios com base nelas (HILL, 1993).

A subjetividade relaciona-se à singularidade do indivíduo. Os líderes devem enriquecer a compreensão sobre as complexidades de individualidades e de experiência vivida em coletivo (DAVEL; VERGARA, 2008). Para Covey (2005) a outra dimensão relevante da subjetividade se relaciona com a função do líder em contribuir para que subordinados encontrem e exerçam a verdadeira vocação.

3.4.9 Frustração no ambiente de trabalho

O líder deve compreender a singularidade de cada liderado. Isso envolve, não somente compreender o que motiva cada um deles, mas, também, o que provoca sofrimento e frustração. Será abordada, portanto, de forma sucinta, o oposto da motivação, que se constitui em frustração e em sofrimento no ambiente de trabalho (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Segundo Moscovici, o trabalho provoca muitas vezes frustrações. A frustração pode resultar, entre outras coisas, de: lideranças desinteressadas; pouca transparência; clima de insegurança; incoerência entre o discurso e ações de líderes; e dificuldades de relacionamento no ambiente de trabalho. Além disso, existe o conflito entre o papel profissional e os outros papéis importantes da vida do indivíduo. Muitas vezes, para atender às demandas do trabalho, os funcionários sacrificam outras áreas da vida, como relações familiares, que, por ser assim, se configura em mais uma razão de sofrimento. Outra consiste em ter de agir em desacordo com os seus valores, ou seja, atuar contra o próprio senso ético. O sentimento de ser injustiçado provoca, também, consequência desestruturadora. O líder deve ter a consciência de que

enquanto predominar o sofrimento, não há como se pensar em motivação (MOSCOVICI, 1999).

Ao analisar o que foi visto ao longo desse tópico, que abordou a compreensão sobre motivação, percebe-se que ela é intrínseca a cada indivíduo. Ademais, a importância de o líder concentrar-se na motivação de funcionários, constitui-se em demanda atual, na qual a interdependência, a transformação e a ética estão em evidência. A ênfase nesses aspectos deu origem a diversas abordagens contemporâneas de liderança, dentre as quais se destaca a liderança baseada em valores que será abordada no próximo tópico deste trabalho.

3.5 Liderança baseada em valores

Até o momento, realizou-se análise retrospectiva do trajeto percorrido pela ciência na busca de compreender a liderança. Verifica-se que, em cada uma das etapas desse processo evolutivo, os autores elegeram dimensões distintas: as características pessoais, a maneira de se comportar e os elementos contingenciais. Agora, porém, na última etapa dessa evolução, será analisada a dimensão visão de futuro que se refere a atitudes diante da vida e do futuro. Dentro dessa abordagem, as relações interpessoais, a visão de negócio e todas as ações de líderes, tanto no campo pessoal quanto no profissional, são alicerçadas em valores.

Segundo Migueles e Zanini (2009), os “líderes que agem baseados em valores são fundamentais para a produção de valor e para a ação coordenada em cenários complexos e imprevisíveis”, contribuindo, assim, para sustentabilidade econômica, social, ambiental e ética de organizações, bem como construindo vínculos que solucionam dilemas de cooperação e confiança, fundamentais para a ação nesses cenários complexos e de grande incerteza. O engajamento também precisa ser construído, pois há muitas formas de não cooperar, mesmo estando empregado, que ameaçam a sustentabilidade de organizações ao longo do tempo. Esse engajamento depende, entre outras coisas, do significado do trabalho, da construção da natureza do laço social que liga o indivíduo à organização, ou à pessoas dentro dela, e da percepção de valor que aquela organização produz para a sociedade de modo geral (MIGUELES; ZANINI, 2009, p. 1).

Atualmente, ao observar o ambiente de trabalho, constata-se o surgimento de outras formas de sofrimento, além daquelas abordadas, como: demandas por informação e conhecimento, pressões de curto prazo e demandas competitivas de todas as ordens. Isso faz

com que pessoas tenham a sensação de que precisam entregar mais do efetivamente conseguem fazer. Sentem que não estão totalmente preparadas e, adicionalmente, a percepção de medo de terem essa vulnerabilidade exposta gera tensão e estresse (DEJOURS, 1999). Nesse cenário no qual a maioria somente enxerga espaços para pressão por resultados, o líder alicerçado em valores vislumbra outras possibilidades e cria espaços de sentido, ética, realização e excelência com atenção ao desenvolvimento de relacionamentos e fortalecimento de vínculos. Dessa maneira, os líderes estão sendo instados a, cada vez mais, a compreender pessoas (MIGUELES; ZANINI, 2009).

A liderança baseada em valores é formada, essencialmente, por quatro componentes. O primeiro é o “eu” que representa o nível pessoal do líder, tendo como princípio-chave a confiabilidade. No centro desse princípio encontram-se dois fatores interdependentes: o caráter, quem é o líder como pessoa; e a competência, o que o líder é capaz de fazer bem. O segundo componente refere-se a “pessoas”, que representam o pilar para relacionamentos e organizações eficazes, tendo como princípio-chave a confiança. Percebe-se imperativo que o líder deve se esforçar em busca do fortalecimento de relações de confiança em toda rede de interações e vínculos existentes na organização, destacando-se, mais uma vez, ser primordial a coerência entre o discurso e o comportamento, preceito básico de confiança. O terceiro e o quarto componentes apresentam como princípio-chave o alinhamento. O terceiro, por sua vez, trata do caminho estratégico, que coloca em consonância o plano estratégico e a visão de futuro da organização, levando em consideração realidades externas. O quarto componente é a estrutura organizacional, sistemas e processos que contribuem para a realização do caminho estratégico (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Em síntese, “para que uma liderança genuína seja percebida e gere confiança é necessário que haja um alinhamento entre os valores professados e os comportamentos dos líderes” (LAFRAIA, 2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009, p. 112).

Percebe-se nas entrelinhas da literatura contemporânea uma conexão inadequada de liderança com um padrão heroico de comportamento. Situação capaz de produzir imagem idealizada do líder como alguém de características quase inatingíveis, conferida pela propaganda intensa desse ideal heroico. Como dizia Shakespeare: “os heróis são feitos do mesmo tecido de que são feitos os sonhos”. Na verdade, os heróis são a autêntica representação coletiva descrita e transmitida de geração para geração. Do mesmo modo, os “heróis” das organizações atuais, também são colocados no “axis mundi⁸” organizacional para terem seus

⁸ Termo em latim que significa “centro do mundo”, “pilar do mundo.” Disponível em: <https://dicionariodelatim.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2020.

feitos narrados, lembrados e, até mesmo, celebrados. Isso faz com que pessoas comuns não se sintam capazes de se tornarem líderes (VIEIRA, 2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009).

Como observou Peter Druker (2000), o fenômeno da liderança é uma experiência de pessoas comuns que, juntas, podem produzir coisas incomuns. Alinhado com esse pensamento, Migueles (2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009) afirmou:

“A busca pela liderança baseada em valores não é, e não pode ser, a busca por indivíduos extraordinários e excepcionais, desses que nascem um em cada milhão de seres humanos, mas a busca pelo pacto ético, fundador da vida social produtiva, em que o poder diz sim, pois organiza os meios e os recursos para que o maior número de pessoas possa cooperar dando o seu melhor. É a busca por contextos em que cada um possa exercer seu papel na construção de um futuro melhor, com autonomia e liberdade, bases para que a diversidade pavimente o caminho para a sustentabilidade, de forma mais inclusiva e inteligente” (MIGUELES, 2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009 p. 69).

Segundo Vieira, a expressão “líder transformador” deve deixar de ser empregada no universo organizacional, “porque não há outra função da liderança e dos líderes senão aquela de transformar a vida e as organizações. Liderança subentende transformação” (VIEIRA, 2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009, p. 46).

Para Lafraia (2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009), transformar os valores declarados por uma instituição em comportamento cultural que esteja presente em toda a organização se constitui em um dos maiores desafios de um líder. Para que isso se torne realidade, portanto, haverá necessidade de que todos os integrantes da organização compartilhem e vivam esses valores, que devem, além de conhecidos por todos, estar presentes na cultura da organização. Depois de os valores terem sido incorporados na cultura, os novos integrantes da organização passam a ser influenciados pelo contexto, até que o comportamento deles se torne uma crença pessoal. A figura 9 representa esse processo.

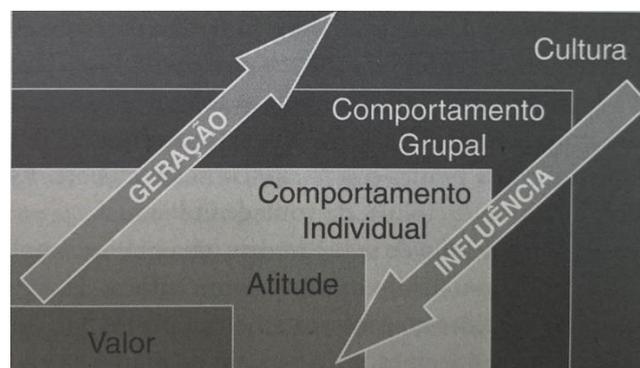


FIGURA 9 – O Processo de Geração da Cultura a partir dos Valores e a Influência da Cultura na Formação de Valores.

Fonte: (LAFRAIA, 2009 *apud* MIGUELES, ZANINI, 2009, p. 117).

3.6 Papel da liderança na incorporação de valores na organização

A liderança é o fio condutor pelo qual a visão de futuro e os valores organizacionais são compartilhados em todos os níveis da organização. O processo de mudança da situação atual para uma situação futura desejada é responsabilidade da liderança. Ela é, ademais, imprescindível ao gerenciamento de valores organizacionais. Um ponto importante a ser observado nesse processo de incorporação de valores é a sinergia entre a liderança e a gestão. “A liderança sem um modelo de gestão é uma utopia, que se sabe quando será transformada em resultados. A gestão praticada sem liderança resulta em um processo frio e burocrático, tendendo para o comando e controle” (LAFRAIA, 2009 *apud* MIGUELIS; ZANINI, 2009, p.110). Segundo Schein (2009), a liderança cria e muda culturas enquanto a gestão age na cultura. Na figura 10 é possível perceber a relação entre liderança e gestão.

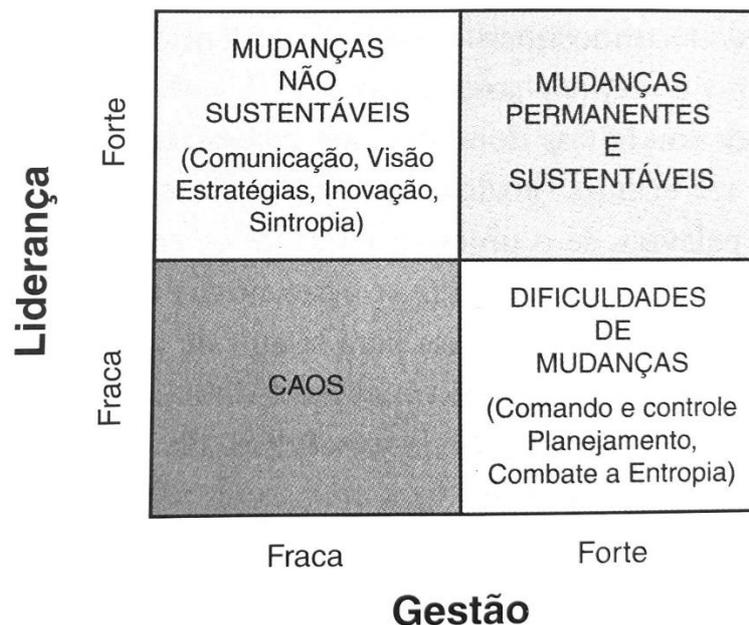


FIGURA 10 – O Processo de Sinergia entre Liderança e Gestão.
 Fonte: (LAFRAIA, 2009 *apud* MGUELES; ZANINI, 2009, p. 111).

Torna-se necessário esclarecer a diferença entre aprender determinado conhecimento e incorporar um hábito. O tempo necessário para aprender pode ser de alguns segundos ou minutos. Para as pessoas incorporarem esses conhecimentos em seus hábitos até que sejam praticados de forma inconsciente, no entanto, dependerá da autodisciplina e da motivação de cada um. O processo de incorporar um conhecimento como hábito coletivo, como

cultura é ainda mais complexo e advirá de três fatores: disciplina externa criada pela liderança, modelo de gestão e autodisciplina de indivíduos. A grande questão não está centrada no conhecimento em si, mas sim na ação. O tempo de incorporação individual ou coletiva, apesar de ser variável, é inversamente proporcional ao esforço, a perseverança e a disciplina (LAFRAIA, 2009 *apud* MIGUELIS; ZANINI, 2009, p.110).

A figura 11 apresenta-se como um guia para o entendimento do processo de incorporação de valores em organizações. No eixo das ordenadas, o nível de desempenho de organizações e no das abscissas, o estágio de desenvolvimento ao longo do tempo.

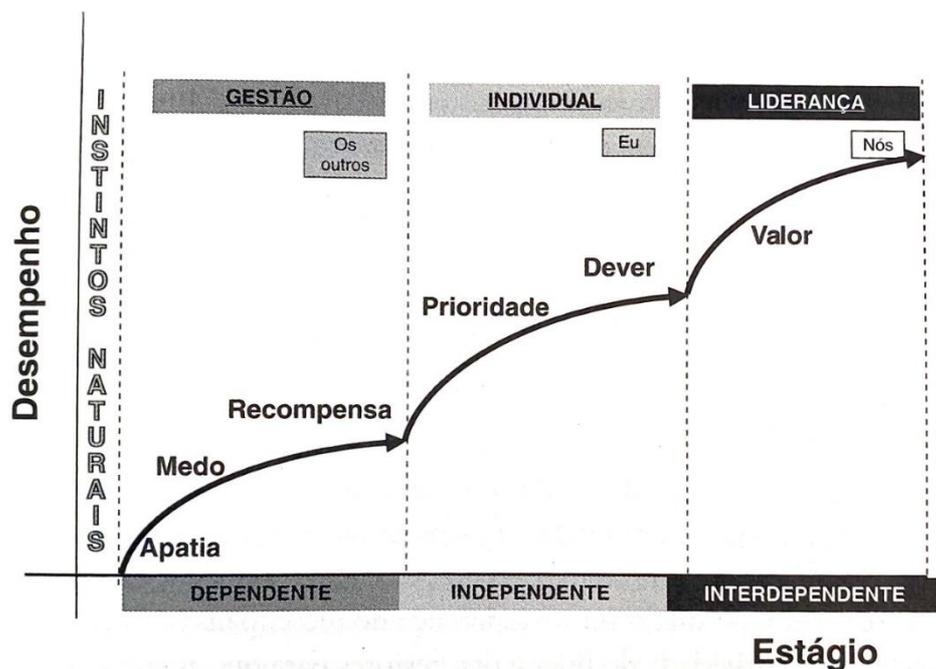


FIGURA 11 – Correlação entre o Desempenho e os Estágios Culturais das Organizações.
Fonte: (LAFRAIA, 2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009, p. 121).

Sabe-se que não existe estilo de liderança único que seja adequado a todas as situações. No caso específico desse processo de incorporação de valores, pois, varia em função de peculiaridades de cada estágio e da cultura de cada organização. Além disso, é essencial que o líder compreenda o estágio cultural da organização a fim de que possa atuar no sentido de transmitir aos subordinados os seus valores.

No estágio “instintos naturais” não existem valores bem definidos. O comportamento das pessoas é de apatia, pouca proatividade, e sempre reativo, agindo apenas quando demandadas. Não existe preocupação com os aspectos culturais e normativos que ajudam a incorporar valores. O próximo estágio de evolução é o “dependente”, no qual o comando e o controle são largamente empregados e os funcionários seguem os valores de um

único líder. Há grande dependência da proatividade do líder para que as metas sejam alcançadas, exigindo, assim, constante acompanhamento por parte dele para que os comportamentos estejam alinhados aos valores da instituição. Valores, que apesar de estarem claros para o nível hierárquico mais alto da organização, ainda não foram incorporados por sua cultura e para os subordinados os métodos são essencialmente burocráticos. Para haver melhorias em resultados, a instituição deve evoluir da cultura dependente para a “independente”, característica na qual a liderança começa a ser entendida como um processo e os liderados já incorporam e agem proativamente de acordo com os valores. A autodisciplina substitui a disciplina externa do estágio anterior. Apesar de haver ainda dependência do líder original, os valores organizacionais começam a ser incorporados. Por fim, chega-se ao último estágio, o “interdependente”, no qual o estilo de liderança permite maior participação e não existe mais um único líder. Os comportamentos são fundamentados em valores organizacionais, que, por sua vez, estão coerentes com a cultura e o contexto. Os valores, então, são partilhados por todos. Os liderados são motivados por valores incorporados, prevalecendo o pensamento de que “aqui nós fazemos assim porque é o nosso valor”. Considera-se como resultado desse estágio o objetivo intangível de formar indivíduos autônomos, éticos e responsáveis para atuar em sociedade (LAFRAIA, 2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009).

3.7 – Influência da cultura na liderança

A liderança também é amplamente influenciada por efeitos da cultura brasileira, que, por ser assim, reproduzem e perpetuam a desigualdade social e econômica. A percepção de desigualdade social ontológica interfere na sociedade nos aspectos de igualdade de direitos, oportunidades e na percepção de justiça e da própria meritocracia. Esse discernimento reduz demasiadamente a probabilidade de as pessoas confiarem umas nas outras. Além disso, pode produzir estado de apatia e de negação da realidade, pois as pessoas se veem incapazes de transformar a própria condição e, dessa maneira, consideraram-se isentas de qualquer comprometimento e responsabilidade sobre o próprio trabalho e resultados (ZANINI, 2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009).

De acordo com as pesquisas sobre as dimensões de cultura realizadas por Hofstede (1984) em vários países, o Brasil é um dos países com maior Índice de Distância de Poder

(IDP)⁹ no mundo. Nas sociedades com elevado IDP, como a brasileira, as pessoas instituídas de poder tentam impressionar as demais. Esse poder, por sua vez, baseia-se em laços pessoais e a forma de mudar o sistema é concebida por meio do carisma ou da força. Percebe-se a tendência de estímulo ao surgimento de líderes carismáticos e tiranos, que fazem uso discricionário do poder (HOFSTEDE, 1996). Segundo Vieira (2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009), observa-se, no mundo atual, que o líder carismático conduz os liderados a um estado de submissão e controle, com o objetivo de que eles realizem esforços extras no trabalho. Essa constatação está alinhada com o pensamento de Freud que viu no líder carismático um indivíduo que cria ordem por meio de um processo de ditadura emocional.

3.8 Conclusão parcial

No desenvolvimento deste capítulo pôde-se observar a evolução de teorias de liderança ao longo do tempo, começando com teorias simples até chegar as mais complexas. Consta-se, ao analisar essa evolução, que as teorias não se contradizem. Elas, de fato, complementam-se, permitindo, assim, entendimento amplo sobre o tema.

Compreendeu-se que apesar de ser um tema vastamente debatido, com uma infinidade de obras, capazes de oferecer muitos pontos de vista, sempre haverá muito a ser estudado, pois, certamente, novas teorias surgirão para tentar esclarecer a complexidade que envolve a liderança que, em razão de consecutivas transformações sociais, está em constante transformação.

Ficou clara a premência de o líder entender o ser humano de forma integral sem, no entanto, desinteressar-se por singularidades e subjetividades inerentes a cada indivíduo. Esse líder deve desenvolver, ainda, a habilidade de relacionar-se com o outro, o que lhe possibilitará estabelecer com liderados a almejada relação alicerçada em confiança e transparência. Nesse processo, o líder deve agir de forma autêntica, sem nunca deixar de ser fiel a seus valores. Ressalta-se, assim, mais uma vez, do mesmo modo quando se tratou da meritocracia, a importância de o líder compreender de que forma a cultura brasileira influencia no processo de liderança.

⁹ Índice que mede quanto o líder se coloca superior aos seus liderados, ou quanto ele se considera parte integrante, sem maiores distinções em relação aos demais. Disponível em: <https://exame.com/carreira/a-distancia-adequada/>. Acesso em: 10 maio 2020.

O processo genuíno de liderança exige do líder coerência entre o discurso e as ações. Essa demanda é traduzida pelo conhecido bordão: “só há uma maneira de liderar, por meio do exemplo”. Em outras palavras, o líder deve ser percebido pelos liderados como alguém que “faz o que diz”.

Para que o líder consiga ser bem-sucedido no processo de influenciar, é essencial que ele entenda o conceito de motivação, não apenas com o propósito de explorar os liderados, mas sim, a fim de obter melhor desempenho de cada um deles, ao considerar, principalmente, o viés humanístico desse processo. Deve, portanto, entender de forma integral a dinâmica do ser humano, pois isso o permitirá alcançar, de forma consciente, a interseção de anseios mais legítimos com as demandas da organização.

O grande desafio do líder que age alicerçado em valores, portanto, é promover o alinhamento de interesses de liderados com os da instituição. Ele deve, para isso, estar familiarizado com o processo de incorporação e manutenção de valores na cultura organizacional. O líder é o arquiteto e o guardião de sistemas de valores organizacionais. Na etapa de incorporação, ele assume o papel de arquiteto e sua atuação pode acontecer, basicamente, de duas formas: na primeira, como líder original, ele agirá para que os próprios valores balizem os da organização, na segunda, apesar de não ser o líder original, concede-se a ele atuar no sentido de promover mudanças no sistema de valores, normalmente motivadas por alterações significativas no ambiente externo no qual a instituição está inserida. Nesse último caso, alicerçados, sobretudo na confiança de seus liderados, os líderes são responsáveis pela proposição e ações atinentes a essas transformações. Após a incorporação de um valor declarado, esse valor constitui-se em instrumento de liderança para influenciar os novos integrantes da organização, até que se torne crença pessoal ao orientar o comportamento de cada um deles. Já no papel de guardião, ele deve conhecer, praticar e compartilhar valores consagrados na cultura organizacional da instituição.

É fundamental, portanto, para que se atinja o objetivo deste trabalho, que se conheça a essência da cultura organizacional do Corpo de Fuzileiros Navais. Essa premissa viabilizará compreender por meio dessa análise a dinâmica e as forças culturais que constituem o CFN, assim como o relacionamento dessa cultura com o ambiente e com a sociedade brasileira. Essa temática será o escopo do próximo capítulo.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS

4.1 Contextualização

Como foi possível observar nos capítulos anteriores, é de fundamental importância para o atingimento do objetivo do presente trabalho que se conheça a cultura organizacional do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), que foi o sistema selecionado por este autor no critério de delimitação do objeto de estudo do tema liderança na Marinha do Brasil (MB).

O CFN, parcela indissociável da Marinha do Brasil, é vocacionado para projeção de poder em terra, por intermédio de Operações Anfíbias¹⁰. Além disso, conforme previsto na Estratégia Nacional de Defesa (END), devido às suas características, está capacitado para ser empregado em diversas operações militares e atividades subsidiárias (BRASIL, 2020a). Em que pese seja parcela inalienável da MB, o CFN tem identidade própria, por conseguinte, tem uma cultura específica, embora haja, naturalmente, alinhamento com a cultura organizacional da MB.

Para Shein,

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento (SHEIN, 2009, p. 1). Cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas. Se não entendermos a operação dessas forças, nos tornamos vítimas (SHEIN, 2009, p. 3).

Para Freitas, uma forma fácil de identificação da cultura é viabilizada por intermédio da análise de diversos elementos que a integram, como valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas; e processos de comunicação. Ou seja, a cultura organizacional é composta por diferentes elementos culturais (FREITAS, 1991). Nesse capítulo serão abordados alguns elementos constitutivos da cultura organizacional do CFN.

¹⁰ Operação de Guerra Naval lançada do mar, por uma Força-Tarefa Anfíbia (ForTarAnf), sobre um litoral hostil ou potencialmente hostil. Compreende as seguintes modalidades: assalto anfíbio, incursão anfíbia, demonstração anfíbia e retirada anfíbia. Manual de Operações da Força de Desembarque (CGCFN-1-1), Cap. 1, Subitem 1.1.1, (BRASIL, 2020b).

4.2 Histórico do CFN

A origem do CFN remonta à criação da Brigada Real da Marinha de Portugal, por meio do Alvará da Rainha D. Maria I, em 28 de agosto de 1797. Após guarnecerem as naus portuguesas que transportavam ao Brasil a Família Real, a Corte e o aparato estatal português, que fugiam da Europa para evitar o julgo de Napoleão Bonaparte, os Fuzileiros da Brigada Real da Marinha desembarcaram no Rio de Janeiro em 7 de março de 1808, data que foi instituída, portanto, como aniversário do CFN (MEDEIROS, 2013).

O batismo de fogo dos Fuzileiros Navais, ocorreu, já no ano seguinte, em 1809, na expedição à Guiana Francesa, em resposta à invasão francesa a Portugal e para o estabelecimento, de fato, da fronteira entre os dois países. A Brigada Real da Marinha realizou o desembarque na capital, Caiena, onde atuaram de forma decisiva nos combates travados, culminando com a tomada de Caiena e, conseqüentemente, da colônia francesa. Após o regresso de Caiena, D. João Rodrigues Sá e Menezes, Conde de Anadia, à época Ministro da Marinha, determinou que a Brigada Real de Marinha ocupasse a Fortaleza de São José, na Ilha das Cobras, onde até hoje está sediado o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (MEDEIROS, 2013).

Com o regresso do Rei D. João VI para Portugal, um Batalhão de Fuzileiros da Brigada Real da Marinha permaneceu no Rio de Janeiro. Desde essa época, os Fuzileiros têm tido participação em todos os momentos relevantes da história do Brasil, como nos confrontos para consolidação da independência, nas campanhas do Prata e em outros conflitos armados em que o país tomou parte (MEDEIROS, 2013).

Posicionou-se, durante a Segunda Guerra Mundial, um destacamento de Fuzileiros Navais na Ilha de Trindade para atuar contra uma possível tentativa de instalação de base de submarino inimigo. Foram criadas Companhias Regionais ao longo da costa, que, mais tarde, transformaram-se em Grupamentos de Fuzileiros Navais. Além disso, eles integraram a guarnição de navios da Força Naval do Nordeste, embarcando nos principais navios de guerra da MB (MEDEIROS, 2013). Essa prática continua em vigor, como é possível constatar com a participação de um Destacamento de Fuzileiros Navais embarcado no navio da MB que participa da Força Interina das Nações Unidas no Líbano (UNIFIL).

Destaque-se, a propósito, a tradição do CFN em integrar as principais Operações de Manutenção da Paz (OMP), que teve início em 1965, quando tomou parte, sob a responsabilidade da Organização dos Estados Americanos (OEA), da Força Interamericana de

Paz, enviada à República Dominicana, com o propósito de colaborar na restauração da normalidade desse país acometido por uma guerra civil. Ainda sob o manto da OEA, os Fuzileiros Navais participaram da Missão de Assistência na Remoção de Minas da Junta Interamericana de Defesa na América Central, na fronteira Peru/Equador e na Colômbia. Desde 1989, sob a égide das Nações Unidas (ONU), os Combatentes Anfíbios estiveram presentes em OMP em Angola, Honduras, El Salvador, Moçambique, Ex-Iugoslávia, Uganda, Ruanda, Macedônia, Eslavônia Oriental, Croácia, Costa Rica, Nicarágua, Timor Leste, Costa do Marfim, Libéria, Nepal e Haiti. Nesse último, a participação estendeu-se por 13 anos na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH). Os Fuzileiros Navais, hoje, estão presentes em Abyei, República Centro-Africana, República Democrática do Congo, Sudão do Sul e Líbano. Em todas essas participações o CFN teve a atuação reconhecida como exemplar, pela população local e por contingentes de outros países participantes, notadamente pelo destacado profissionalismo dos seus militares, assim como pela eficácia, eficiência e efetividade das ações (MEDEIROS, 2013).

No ambiente interno brasileiro, os Fuzileiros Navais, além de contribuir para a defesa da Pátria, realizam operações de diversas naturezas, sempre em consonância com os anseios e demandas da sociedade brasileira, dentre as quais destacam-se: as participações em operações de ajuda humanitária em apoio a situações de calamidade pública, em consequência de desastres naturais, como a tragédia na cidade de Nova Friburgo e outros municípios da região serrana do estado do Rio de Janeiro, que foram assolados por enchentes e deslizamentos de terra em janeiro de 2011; e as operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), como a Operação Rio, desencadeada, entre o final de 1994 e os primeiros meses de 1995, com o intuito de combater o crime organizado e pacificar as comunidades da cidade do Rio de Janeiro.

Uma frase da escritora Rachel de Queiroz ilumina a forte relação entre as histórias do CFN e do Brasil: “Quem quiser saber da história dos Fuzileiros Navais não precisa consultar nenhum livro especial, basta ler a história do Brasil” (QUEIROZ *apud* MEDEIROS, 2013, p. 31).

4.3 Identidade estratégica do CFN

A “Identidade Estratégica” de uma instituição é composta por sua missão, sua visão de futuro e seus valores. Esses elementos são os pilares da constituição da organização, os seus norteadores estratégicos. Eles devem compor a cultura organizacional e precisam estar bem

definidos e integrados, seguindo o propósito da organização a fim de que possam ser compreendidos e assimilados, assim como possibilitem o engajamento e o envolvimento de todos os integrantes da instituição. A seguir, serão apresentados os elementos da identidade estratégica do CFN.

Missão do Corpo de Fuzileiros Navais:

“Garantir meios de Fuzileiros Navais em condição permanente de pronto emprego, capazes de projetar poder sobre terra; defender instalações navais, portuárias, ilhas e arquipélagos; e atuar no amplo espectro de operações militares com destaque para Operação de Paz e Operações Humanitárias; e realizar Operações Ribeirinhas, controlando as margens das vias fluviais, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria, para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das ações subsidiárias previstas em Lei; e para apoio à Política Externa” (BRASIL, 2018, p. 9).

Visão de Futuro do Corpo de Fuzileiros Navais:

“O Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), parcela intrínseca, portanto, indissociável do Poder Naval, prosseguirá sendo a Força de caráter expedicionário por excelência, de pronto emprego e de projeção de poder, com alcance estratégico. Como integrante do Conjugado Anfíbio da Marinha do Brasil, continuará conferindo prontidão operativa e capacidade expedicionária ao Poder Naval, ampliando suas possibilidades para atuar, tempestiva e eficazmente, em qualquer região que configure um cenário estratégico de interesse. Nas vias fluviais, continuaram sendo fundamentais para assegurar o controle das margens durante as Operações Ribeirinhas. O CFN seguirá ocupando papel de destaque como instrumento de Política Externa, para a formação de um ambiente seguro e estável junto aos Países limítrofes ao Atlântico Sul.” (BRASIL, 2018, p. 10).

Valores Essenciais do Corpo de Fuzileiros Navais:

O CFN compartilha dos mesmos valores organizacionais da Marinha do Brasil, que são costumeiramente simbolizados por intermédio da figura 12 conhecida como a “Rosa das Virtudes”. Além desses valores, os Fuzileiros Navais, mormente os líderes, conforme sugere Delgado (2017), devem cultivar e praticar também os preceitos estabelecidos no artigo 28 do Estatuto dos Militares, principalmente aqueles contidos nos incisos: III – “respeitar a dignidade da pessoa humana”; V – “ser justo e imparcial no julgamento dos atos e na apreciação do mérito dos subordinados”; VII – “empregar todas as suas energias em benefício do serviço”; e XIV – “observar as normas da boa educação”.



FIGURA 12 – Rosa das Virtudes.
Fonte: (BRASIL, 2013, p. B-2).

Contudo, em virtude das particularidades das atividades desenvolvidas pelo CFN, assim como do próprio *ethos* do Fuzileiro Naval, quatro valores são destacados e considerados essenciais por essa instituição bisseccular, são eles: a Honra, a Competência, a Determinação e o Profissionalismo.

Segundo o patrono da Marinha, o Marquês de Tamandaré:

“Honra é a força que nos impele a prestigiar nossa personalidade. É o sentimento avançado do nosso patrimônio moral, um misto de brio e de valor. Ela exige a posse da perfeita compreensão do que é justo, nobre e respeitável, para elevação de nossa dignidade: a bravura para desafrontar perigos de toda ordem, na defesa da verdade, do direito e da justiça” (BRASIL, 2018, p.10).

Em defesa dessa honra, bem intangível no qual se sustenta a sua conduta, todo o Combatente Anfíbio da Marinha do Brasil deve ser um cidadão de bem, responsável por seus atos, consciente dos seus direitos e cumpridor dos seus deveres, que cuida da integridade de seus companheiros e da Instituição, lidera pelo exemplo e possui coragem mental, moral e física.

A Competência é o somatório de conhecimentos (saber conceitualmente), habilidades (saber fazer), e atitudes (saber agir) necessários para realização das mais variadas tarefas com eficiência. Em plena era do conhecimento, torna-se impossível liderar sem um profundo quinhão de saber. A consciência de que uma força anfíbia e expedicionária deve estar sempre bem adestrada e instruída faz com que o CFN goze de sólida credibilidade profissional perante a sociedade brasileira e a comunidade internacional. Esse valor essencial permite que o Fuzileiro Naval esteja permanentemente em condições de ser empregado em ambientes

complexos, que exigem a capacidade para tomar decisões difíceis, e lidar com o desconhecido, tanto durante seu adestramento, quanto sob estresse do emprego em situação real (BRASIL, 2018).

Já a Determinação reflete a habilidade de superar todos os obstáculos, a tenacidade para encarar os desafios sempre com foco na missão. Esse valor essencial permitiu que os Combatentes Anfíbios de ontem alcançassem todos os seus objetivos, até mesmos aqueles considerados por outros como sendo inatingíveis. É a Determinação que faz com que o Fuzileiro Naval, de hoje e de sempre, mantenha-se firme em busca da realização de sonhos por mais utópicos que eles possam parecer. O profissionalismo no cumprimento de todas as tarefas que lhes são assignadas e o fortalecimento da confiança mútua a cada obstáculo superado traduzem a determinação inerente a todos os integrantes do CFN (BRASIL, 2018).

Por fim, mas não menos importante, o valor essencial do Profissionalismo. O CFN se orgulha de ser a única tropa inteiramente profissional do Brasil, pois, desde o Soldado mais moderno até o seu Comandante-Geral, um Oficial General Quatro Estrelas, todos são voluntários e admitidos por meio de concurso público de âmbito nacional. São submetidos a exigente processo de seleção e treinamento, sendo reconhecidos como tropa de elite da MB. O tempo de permanência e o emprego frequente em operações possibilitam um ciclo de transmissão de conhecimentos aos jovens Fuzileiros Navais. Como valor essencial, o profissionalismo se revela por intermédio da disciplina e da dedicação típicas do Fuzileiro Naval, que sempre busca cumprir com excelência todas as suas tarefas, desde as mais simples até as mais complexas, o que revela o seu compromisso inabalável de entregar ao CFN, a MB e ao Brasil, nada menos do que o melhor (BRASIL, 2018).

4.4 Tradições e espírito de corpo do CFN

De acordo com Rachel de Queiroz: “Em um tempo onde ninguém se preocupa muito com tradições, abre-se uma exceção para os Fuzileiros Navais. Eles são uma tradição viva, amada, indispensável [...] E pode-se dizer que têm a mesma idade da nação [...]” (QUEIROZ *apud* MEDEIROS, 2013, p. 186).

As tradições do CFN concebidas pelo valioso legado dos Combatentes Anfíbios de outrora, como o Estandarte do Corpo de Fuzileiros Navais¹¹, o Gorro de Fita¹², o Capacete Histórico¹³, Âncora e Fuzis¹⁴ e o ADSUMUS¹⁵, continuam sendo reverenciadas pelos Fuzileiros Navais de hoje e sendo transmitidas aos de amanhã, eternizando o CFN.

O culto a tradições, além de perpetuar a identidade, consolida o espírito de corpo, característica incontestável do Combatente Anfíbio, que expressa o sentimento de pertencer a algo maior que sua própria individualidade e, da mesma forma que as tradições, deve ser preservado e incentivado em todos os níveis hierárquicos pois representa reflexos positivos inquestionáveis no moral de todo Fuzileiro Naval.

O sentimento de pertencimento está diretamente relacionado à percepção do cumprimento do “contrato psicológico” entre o CFN e seus militares. O início deste contrato se dá quando o indivíduo cria expectativas baseadas na possibilidade do estabelecimento de um vínculo relacional entre a instituição e o Fuzileiro Naval. Isso pode acontecer antes mesmo de haver um vínculo formal entre eles. À medida que o comprometimento do Combatente Anfíbio aumenta, cresce a probabilidade de frustrações resultantes de qualquer mudança nesse “contrato psicológico”. O CFN, por intermédio de seus líderes, deve compreender o ambiente e desenvolver ações preventivas, que proporcionem condições de autorrealização e de crescimento do Fuzileiro Naval, a fim de evitar o rompimento desse “contrato psicológico”,

¹¹ O estandarte do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) foi criado em 1931. Sua cor vermelha simboliza a coragem e a determinação dos fuzileiros navais. A data de 1808 evoca a chegada dos fuzileiros navais ao Brasil. O escudo perpetua as tradições e a estrela branca simboliza a unidade dos fuzileiros navais. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/cgcfm>. Acesso em: 5 jul. 2020.

¹² O gorro, de forma escocesa, é umas das peças mais características do uniforme do fuzileiro naval. Foi ideia, em 1890, de um comandante do Batalhão Naval que tinha ascendência britânica. O gorro de fita, como é conhecido, é uma dessas tradições que são incorporadas, permanecem e ganham legitimidade, tendo, por isso, seu uso contínuo por mais de 100 anos. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/cgcfm>. Acesso em: 5 jul. 2020.

¹³ O capacete histórico, de influência prussiana, foi inicialmente utilizado nas décadas de 1930 e 1940 pelos oficiais e praças do Corpo de Fuzileiros Navais. Juntamente com as barretinas, os gorros de fita e bonés formam um conjunto harmônico e de forte apelo simbólico-cultural. Na trajetória da humanidade, o homem percebeu a necessidade de proteger a cabeça contra o sol, frio, chuva ou guerras, nascendo assim uma tradição. Andavam com a cabeça coberta o guerreiro, o caçador e o lutador, tornando-se privilégio o ato de cobrir a cabeça. O uso do capacete histórico foi restabelecido na década de 1990, com o propósito de rememorar mais uma tradição arraigada no nosso CFN. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/cgcfm>. Acesso em: 5 jul. 2020.

¹⁴ O distintivo da âncora sob a qual se cruzam dois fuzis é, com certeza, um dos símbolos mais significativos dos fuzileiros navais. Representa, de forma inconfundível, a tropa anfíbia da Marinha, razão pela qual está presente nos brasões de suas unidades e em seus uniformes. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/cgcfm>. Acesso em: 5 jul. 2020.

¹⁵ Lema do Corpo de Fuzileiros Navais - Adotado a partir do seu sesquicentenário, tem em sentido próprio o significado de estar presente e em sentido figurado - Aqui estamos, refletindo a presteza e o permanente estado de prontificação dessa tropa profissional. Foi sugerido, em 1958, pela Sra. Violeta Telles Ribeiro, esposa do Almirante Fuzileiro Naval Leônidas Telles Ribeiro. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/cgcfm>. Acesso em: 5 jul. 2020.

que traria consequências negativas para a instituição, como desmotivação e, até mesmo, a evasão de militares (BRASIL, 2019a)

4.5 Liderança no CFN

A liderança se reveste de importância ainda maior para o CFN, pois, ao se debruçar sobre a história militar, percebe-se nitidamente sua relevância por influenciar de forma direta o poder de combate das Forças em conflitos armados. Logo, a Liderança é essencial para o Fuzileiro Naval. Ela é praticada, diariamente, em todas as Organizações Militares do CFN, em todos os níveis hierárquicos, e está incorporada ao comportamento consuetudinário de cada Combatente Anfíbio. Para o desenvolvimento da liderança no CFN alguns aspectos são considerados fundamentais: o culto ao exemplo, à motivação, à valorização do liderado e ao espírito de corpo; a conscientização da relação entre líder e liderado; e a expedição de ordens claras e precisas (BRASIL, 2020a).

Segundo Schein, cultura e liderança são dois lados da mesma moeda, pois estão conceitualmente entrelaçadas. Não existe, portanto, a possibilidade de compreensão integral, se não forem analisadas sem levar em consideração a outra. Se o papel do líder, por um lado, é criar e gerenciar a cultura, por outro, no entanto, quando a cultura está estabelecida, ela define os critérios para a liderança e, dessa maneira, decide quem será o líder. Conhecer a cultura é desejável para todos, mas é indispensável para os líderes. Se eles não estiverem conscientes acerca da cultura de suas organizações, serão gerenciados por elas (SCHEIN, 2009).

4.6 Meritocracia na gestão dos recursos humanos no CFN

Em consonância com o Programa Estratégico da MB “Pessoal: Nosso Maior Patrimônio”, o CFN considera o Fuzileiro Naval como sendo o seu principal patrimônio. Seus homens e mulheres são preparados (recrutados, instruídos e adestrados) com excelência, assim como assistidos em suas necessidades, pois isso possibilitará sucesso nos mais variados campos de batalhas nos quais possam ser empregados (MEDEIROS, 2013).

Todos os Fuzileiros Navais ingressam no CFN por meio de concurso público de âmbito nacional, reconhecida ferramenta meritocrática. Em que pese não estar claramente especificado em suas normas, o CFN busca aplicar a meritocracia em seus diversos processos de gestão do capital humano, como em processos seletivos, distribuição e avaliação de pessoal. Como um exemplo da valorização do mérito, cite-se a utilização do Mapa Único de Pontuação (MUP) em praticamente todos os processos dos integrantes do Corpo de Praças de Fuzileiros Navais. Como pode ser observado no Anexo A do presente trabalho, para o preenchimento do MUP são observados diversos parâmetros da carreira, com o objetivo de valorizar o mérito de cada Praça Fuzileiro Naval.

4.7 Cultura da marca CFN

Acredita-se que, a partir da elaboração da Teoria do Desenvolvimento Organizacional, nos idos de 1950, houve o início da mudança de “burocracia organizacional” para a ideia de “cultura organizacional”. Ao reconhecer as práticas de uma instituição como “cultura” e não mais meramente como “burocracia”, surgiu a noção de propósito e valores compartilhados para definir a nova dinâmica da organização (GUIMARÃES, 2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009). Essa mudança, que se notabiliza pelo processo de humanização da burocracia como cultura, refere-se ao deslocamento vital da ênfase na eficiência da máquina mecanizada para a cooperação interpessoal e a produtividade humana. Ou seja, houve evolução do conceito de “burocracia organizacional” para o conceito de “cultura organizacional”. Nesse momento, surge o questionamento: qual seria o próximo passo dessa evolução? Para responder a essa pergunta é preciso ampliar o contexto do sistema fechado da instituição para o sistema aberto da sociedade (SOLOMON, 2006).

Guimarães (2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009), ao traçar um paralelo com um organismo vivo, afirma que a instituição faz parte de um ecossistema complexo, a sociedade em si, com a qual interage e da qual depende. Em outras palavras, a instituição é um subsistema dentro do ecossistema sociedade. Nesse contexto, surge um bem circunstancial e intangível, que nasce na instituição, mas vive na sociedade, estabelecendo conexão entre as duas partes. Esse bem, conhecido como a Marca, é a identidade construída por meio da percepção da cultura organizacional, que gera um compromisso da instituição em corresponder às expectativas da sociedade. A marca da organização é algo maior do que ela mesma. Quando a sociedade

reconhece valor nas competências e atitudes de uma organização, com base em experiências que a marca oferece, materializadas em serviços, procedimentos e ritos, não se pode mais falar em cultura organizacional, mas, sim, na cultura da marca.



FIGURA 13 – Cultura da Marca.

Fonte: (GUIMARÃES, 2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009, p. 95).

Era possível, na sociedade industrial, construir imagem positiva de uma instituição incompetente. Bastava, para isso, controlar a mensagem e o meio de comunicação, já que o fluxo de informações era lento, o que possibilitava manipulações de toda ordem. Nos dias atuais, devido à poderosa e acessível tecnologia da informação e da comunicação, praticamente a vida acontece em tempo real. Nesse universo de muita exposição e pouco controle, a transparência passa a ser um valor essencial para a sobrevivência, assim como a comunicação passou a ser uma ferramenta primordial, “em todos os níveis e áreas, em todos os momentos e relacionamentos, evidenciando um jeito de pensar e fazer – cultura – digno de admiração e confiança: a Cultura da Marca” (GUIMARÃES, 2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009, p. 98).

Os Fuzileiros Navais, ao longo de sua bela trajetória, com abnegação e sacrifício, até mesmo da própria vida, vêm construindo e consolidando a “Marca CFN”. Tudo isso se deve não somente ao fato de ser uma tropa permanentemente adestrada e dedicada ao cumprimento de sua missão, mas, principalmente, por ter seus valores, em particular, os essenciais de honra, competência, determinação e profissionalismo reconhecidos pela sociedade brasileira, o que a torna digna de admiração e confiança de cada cidadão brasileiro. A “Marca CFN” fica bastante evidenciada nas palavras de Rachel de Queiroz: “Quando se houverem acabado os soldados do mundo, quando reinar a paz absoluta, que fiquem apenas os Fuzileiros Navais como exemplo de tudo de belo e fascinante que eles foram.” (QUEIROZ *apud* MEDEIROS, 2013, p. 203).

4.8 Conclusão parcial

Observa-se que o CFN possui cultura organizacional forte, conservadora, e no que tange aos aspectos tangíveis, formalmente definida, o que gera, naturalmente, certo nível de estabilidade estrutural na organização. Essa estabilidade fornece significado e previsibilidade, o que contribui para evitar o indesejável rompimento do contrato psicológico estabelecido entre a instituição e os seus militares.

Nota-se que essa cultura foi construída ao longo do tempo pelo fato de seus integrantes possuírem um histórico considerável de experiências compartilhadas com expressiva intensidade emocional. Ela funciona como uma espécie de identidade do CFN, que permite distingui-lo das demais instituições e que lhe possibilitou ir além do seu ambiente interno e desenvolver uma consistente cultura da marca com a sociedade brasileira, assim como perante a comunidade internacional. Esse sentido de identidade alcançado pelo CFN se tornou a principal força de estabilização de sua cultura.

Percebe-se que a extensão é outra característica marcante da cultura organizacional do CFN, uma vez que ela foi desenvolvida de forma a alcançar todo o funcionamento do grupo, do soldado mais moderno até o seu Comandante-Geral, influenciando todos os aspectos de como a instituição lida com a sua missão, seus vários ambientes de atuação e suas questões internas.

Outro aspecto característico da cultura do CFN que pode ser prontamente verificado é a padronização, que permite com que os ritos, valores, tradições e comportamentos se harmonizem em um todo coerente, o que em última instância é a essência do que se entende pela cultura do CFN. Essa padronização, que contribui ainda mais para a estabilidade estrutural da organização, torna o ambiente mais ordeiro, consistente e previsível.

Constata-se que a cultura organizacional do CFN propicia ambiente favorável à aplicação de sistemas meritocráticos em todos os seus processos de gestão de recursos humanos. Nada disso será possível, entretanto, se não houver, em todos os níveis hierárquicos do CFN, o protagonismo dos líderes, que são os maiores responsáveis por influenciar os demais Fuzileiros Navais, transmitindo-lhes a cultura organizacional, motivando-os e direcionando-os no desenvolvimento de suas competências e, por fim, possibilitando que cada um deles incorpore e cultue todos os valores do CFN, no caso específico deste trabalho, o valor declarado da meritocracia.

Os líderes do CFN devem ter consciência da cultura em que estão inseridos, pois cultura e liderança são dois aspectos indissociáveis. Dessa maneira, na busca de atingir o propósito deste trabalho, no próximo capítulo será demonstrada a visão dos líderes do CFN, por meio da análise de respostas ao questionário que foi aplicado nos Comandantes de OM do CFN, até o posto de Contra-Almirante.

5 VISÃO DOS COMANDANTES DE ORGANIZAÇÕES MILITARES DO CFN

5.1 Contextualização

Ao longo dos capítulos anteriores, ficou evidenciada a importância da figura do líder nos aspectos atinentes ao processo de influenciar pessoas, no sentido de que ajam de acordo com os valores da instituição. Em busca de atingir o propósito deste trabalho, qual seja, de verificar se a meritocracia deve ou não ser ferramenta de liderança na condução dos militares do Corpo de Fuzileiros Navais, utilizou-se o instrumento do questionário semiestruturado, conforme especificado no Apêndice A deste trabalho, a fim de verificar a visão dos “líderes” do CFN sobre a liderança, a meritocracia e a relação entre elas. Os Oficiais Fuzileiros Navais, até o posto de Contra-Almirante, que exercem cargos de Comando constituíram-se em público-alvo. O questionário teve como foco o próprio Oficial, dotado de experiência e percepção, na maior parte como líder/chefe, mas em algumas questões como liderado.

Na elaboração do questionário foi empregada a plataforma *Google Forms* que, entre outras peculiaridades, apresenta interface de utilização simples, possibilita o alcance das pessoas em diversas localizações geográficas, permite que as pessoas respondam quando lhes parecer mais apropriado e, principalmente, faculta o anonimato a respondentes.

O questionário foi organizado em cinco seções: a primeira, o título do questionário; a segunda seção, dados pessoais, na qual se intenciona certificar a qualificação da amostra selecionada; a terceira, liderança, com o propósito de identificar a forma do respondente liderar e, também, o posicionamento desse em relação a determinados aspectos da liderança; a quarta seção, meritocracia, objetiva verificar o entendimento do respondente sobre o tema, baseando-se em sua experiência profissional para responder à maioria das perguntas; por fim, a quinta e última seção, liderança e meritocracia, na qual se pretende investigar a visão do respondente sobre a correlação com os dois temas. Além disso, foi disponibilizada ao respondente a possibilidade de realizar comentários adicionais que, na visão deles, não tenham sido abordados pelas perguntas do referido questionário.

Na elaboração desse questionário foram utilizados os seguintes tipos de questões: abertas, nas quais os respondentes ficaram livres para responderem com suas próprias palavras,

sem se limitarem à escolha dentre um rol de alternativas; múltipla escolha, em que os respondentes optaram por uma das alternativas; e dicotômicas, em que os respondentes dispunham apenas de duas opções de respostas, de caráter bipolar, do tipo sim/não. No caso das questões de múltipla escolha, nas quais se pretendia medir aspectos como atitudes ou opiniões do público-alvo, foi utilizada a escala de Likert, que apresenta uma série de cinco proposições, dentre as quais o respondente precisou selecionar uma: concordo totalmente; concordo parcialmente; não concordo, nem discordo; discordo parcialmente; e discordo totalmente.

No que se refere ao tamanho da amostra, 42 Comandantes de OM responderam ao questionário. Antes de empreender a análise detalhada, foram verificadas a consistência e a integridade das respostas. Os 42 respondentes atenderam a todas as perguntas formuladas, não houve não resposta, tampouco questionários incoerentes ou incompletos. Dessa maneira, nenhuma pergunta foi removida da análise, assim como nenhum questionário foi rejeitado. As respostas recebidas estão consolidadas de forma resumida no Apêndice B.

5.2 Caracterização dos respondentes

As perguntas da seção 2 propuseram-se a caracterizar a amostra selecionada. Todos os respondentes são do sexo masculino. Em relação à faixa etária, verifica-se maior concentração entre as idades de 45 a 50 anos, 52,4%, seguida pelas faixas de 40 a 44 anos, 31,0%, acima de 50 anos, 11,9%, e de 35 a 39 anos, 4,8%. Expressiva parcela dos respondentes são Oficiais Superiores, 88,1%, dos quais 42,9% são Capitães de Fragata, 38,1% Capitães de Mar e Guerra e 7,1% Capitães de Corveta, os demais são Contra-Almirante, 11,9%. No que se refere ao tempo de serviço dedicado à Marinha do Brasil, todos têm mais de 20 anos, sendo 57,1% com 20 a 30 anos e 42,9% com mais de 30 anos. No tocante à formação acadêmica, 57,1% possuem mestrado, 31,0% com nível superior completo e os demais, 11,9%, com doutorado. No que concerne aos comandos exercidos ao longo da carreira, a maioria exerceu um comando, 54,8%, 33,3% dois, 7,1% três e 4,8% teve a oportunidade de exercer mais de três comandos. No que diz respeito à vivência de comandar tropa em situação real, constata-se que a maioria dos respondentes, 76,2%, teve essa, importante e singular, experiência ao longo de sua carreira. Percebe-se que os respondentes selecionados possuem qualificação adequada para, alicerçados em suas experiências de vida e profissional, contribuir de forma significativa para alcançar o propósito deste estudo.

5.3 Estilos de liderança dos respondentes

As quatro perguntas iniciais da Seção 3 do referido questionário visaram verificar como os Comandantes de OM se autoavaliam em relação aos estilos de liderança previstos no Manual de Doutrina de Liderança da Marinha, EMA-137.

Quase todos os respondentes, 95,2%, se consideram líderes. Apenas 4,8% se autoavaliaram como chefes. “A liderança começa com uma escolha” (HUNTER, 2004, p. 118). O primeiro passo para se tornar um líder é aceitar o grande desafio, que exige enorme doação pessoal, de exercer influência sobre outras pessoas. Em que pese o EMA-137 considerar chefia e liderança processos simultâneos e complementares, entende-se que o chefe, conforme definido em teorias de administração, não está capacitado para transitar entre esses dois processos. O líder, por sua vez, é hábil para usar o poder investido no cargo que ocupa, assim como a autoridade que lhe permite influenciar pessoas a atingirem objetivos de uma organização de boa vontade. Segundo Hunter, “você gerencia coisas e lidera pessoas” (HUNTER, 2004, p. 28). Percebe-se, assim, que os cargos de Comando do CFN são exercidos, majoritariamente, por Oficiais que optaram, voluntariamente, por exercer o papel extremamente exigente de líder.

Em relação ao grau de centralização de poder, os Comandantes de OM se posicionaram da seguinte forma: 50% adotam, predominantemente, a liderança participativa ou democrática; 40,5%, a liderança delegativa; e somente 9,5%, a liderança centralizadora. Com isso, identifica-se que grande parte, 90,5%, adota estilos de liderança nos quais existem relação de confiança entre líder e liderados, alicerçados, entre outros fatores, em características pessoais, em conhecimento técnico-profissional e em motivação. Esses estilos, conforme foi visto nas teorias de liderança apresentadas no terceiro capítulo, são os que apresentam maior probabilidade de sucesso.

No tocante ao tipo de incentivo, a maioria dos respondentes, 90,5%, alegou utilizar, predominantemente, o estilo de liderança transformacional, e só 9,5%, o de liderança transacional. Esse resultado demonstra a consonância com o que se deseja alcançar no CFN, visto que as características do líder transformacional, somadas ao Comportamento de Cidadania Organizacional, que se caracteriza pelo uso de novas atitudes e gestos espontâneos de cooperação, resultam na postura desejável de liderança autêntica, na qual os líderes

“demonstram paixão por sua causa, colocam seus valores em prática constantemente e lideram com seus corações, além de suas mentes” (BRASIL, 2019a, p. 6-3).

A respeito do foco do líder, metade dos Oficiais afirmou praticar, predominantemente, o estilo de liderança orientada para o relacionamento e a outra metade, o de liderança orientada para a tarefa. Esse resultado demonstra que há equilíbrio nesse critério de classificação de estilos de liderança. Diante disso, nota-se que não há uma tendência preponderante na amostra analisada. Esse equilíbrio pode ser percebido na afirmação de Hunter: “a chave para a liderança é executar tarefas enquanto se constroem os relacionamentos” (HUNTER, 2004, p. 37).

Ressalte-se, a propósito, que não houve a pretensão de definir quais são os melhores estilos de liderança a serem adotados pelos líderes no CFN. Visto que, de acordo com as teorias situacionais, o líder deve adequar o seu estilo de liderança a cada contexto. O objetivo, então, foi identificar os estilos de liderança predominante nos Comandantes de OM do CFN e fazer uma análise caso se constatasse alguma tendência.

5.4 Aspectos de liderança

As quatro últimas perguntas da seção 3 objetivaram verificar o entendimento dos respondentes no que diz respeito a alguns aspectos de liderança julgados essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

A respeito da motivação e do bem-estar de liderados, todos os respondentes concordaram que esses aspectos devem ser as prioridades do líder, sendo que 64, 3% concordaram totalmente e 35,7% concordaram parcialmente. Com isso, percebe-se que os Titulares de OM estão alinhados com os preceitos do CFN que considera a motivação um dos aspectos fundamentais para o desenvolvimento da liderança, assim como o seu pessoal o maior patrimônio da instituição, conforme observado no quarto capítulo, itens 4.5 e 4.6 respectivamente. Além disso, eles demonstraram que compreendem a motivação sob o ponto de vista humanístico, conforme sugerido em abordagem anterior, precisamente terceiro capítulo, item 3.4, o que lhes permitirá alcançar, de forma consciente, o alinhamento de anseios mais legítimos de cada um de seus liderados com os interesses da organização e demandas da sociedade.

Em referência à importância do estabelecimento de uma relação de confiança recíproca entre líder e liderados, os Comandantes de OM responderam harmonicamente que a confiança é fundamental no processo de liderança, sendo que quase todos, 97,6%, concordaram totalmente e 2,4% concordaram parcialmente. De acordo com Hunter, a confiança é o ingrediente mais importante em relacionamentos bem-sucedidos. Ele afirma que “a confiança é a cola que gruda os relacionamentos” (HUNTER, 2004, p. 40). Segundo Dirks e Ferrin (2002), os liderados inferem a confiança baseados em duas perspectivas: no relacionamento, por meio de observação de comportamentos e práticas do líder; e/ou em características do líder, tais como integridade, confiabilidade, justiça e habilidade. Drummond considera que, nessas duas perspectivas, a confiança representa estado psicológico, crença ou percepção de liderados (DRUMMOND, 2007).

Relativamente à afirmação de que “justiça é tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na exata medida de suas desigualdades”, a maioria dos Oficiais, 95, 2%, concordou com essa assertiva sendo que 61,9% concordaram totalmente e 33,3% concordaram parcialmente. Outros 2,4% marcaram a opção não concordo, nem discordo e 2,4% discordaram totalmente. Observa-se, aqui, consonância com um dos principais atributos de um líder, qual seja, o senso de justiça, por intermédio do qual o líder deve ser capaz de diferenciar os seus subordinados de acordo com o mérito e o desempenho de cada um. (BRASIL, 2013). Ademais, segundo Assis (2014), considera-se como premissa meritocrática que liderados oferecem a instituição diferentes resultados ou assumem diferentes posturas, atitudes e comportamentos, logo, merecem tratamento diferenciado. Chaves (2017) relata, em razão disso, que funcionários comprometidos, com bons resultados e demandados com maiores desafios pedem demissão por receberem o mesmo tratamento dos menos produtivos. Bill Cosby reflete: “Não conheço a chave do sucesso, mas a chave do fracasso é querer agradar todo mundo.” (COSBY *apud*, ASSIS, 2014, p. 105). Conforme visto no terceiro capítulo, item 3.3.3, até o mesmo o subordinado deve ser tratado de forma diferente caso haja mudança da situação.

Em relação à ideia de que a incorporação de valores declarados na cultura organizacional do CFN faz com que os liderados sejam motivados por valores organizacionais, prevalecendo o pensamento de que “aqui nós fazemos assim porque é o nosso valor”, constitui-se num dos maiores desafios do líder. A maior parte dos Titulares de OM, 88,1%, concordaram com essa proposição. Desses, 45,2% concordaram totalmente e 42,9% concordaram parcialmente. Da amostra em análise, 9,5% não se posicionaram ao selecionarem não concordo, nem discordo e 2,4% discordaram parcialmente. Conforme foi apresentado ao longo desse trabalho, a cultura organizacional está vinculada aos valores individuais. Os valores e,

consequentemente, a cultura evoluíram de tal forma que são os grandes responsáveis por mudanças de comportamento. A fim de que essas mudanças sejam definitivas, entretanto, devem ser entremeadas por mudança nos valores, crenças e atitudes de cada liderado (CORDEIRO *et al.*, 2019). Os líderes, como guardiões legítimos do sistema de valores da instituição, são os grandes protagonistas nesse processo de mudanças (VIEIRA, 2009 *apud* MIGUELES; ZANINI, 2009).

Após a análise das respostas às perguntas formuladas no item, Aspectos de Liderança, pode-se inferir que os Comandantes de OM estão alinhados com a teoria apresentada no terceiro capítulo do presente trabalho.

5.5 Meritocracia

Na seção 4 do questionário, elaborou-se perguntas com intuito de verificar a percepção dos “líderes” do CFN em relação à meritocracia. Ao contrário do que havia sido imaginado quando se selecionou o referido tema para ser objeto de estudo mais aprofundado, discorrer sobre meritocracia mostrou-se complexo e delicado.

A primeira pergunta da seção 4, que propositadamente foi realizada de forma aberta, se referia ao conceito de meritocracia. Ao analisar as respostas dos Comandantes de OM, constata-se convergência de pensamento. No esforço mental para definir a meritocracia foram utilizados muitos termos ou expressões comuns, dentre os quais se destacaram: “reconhecimento”, “recompensas”, “valorizar”, “prestigiar”, “premiar”, “promover”, “escolher”, “diferenciar”, “justiça”, “requisitos”, “critérios”, “impessoalidade”, “imparcialidade”, “subjetividade”, “transparência”, “mérito pessoal”, “desempenho individual”, “comprometimento”, “esforço”, “capacidade”, “habilidade” e “interesses da instituição”. Por meio desse mosaico de palavras se confirma a abrangência e complexidade do tema, assim como se verifica a concordância com os conceitos apresentados no segundo capítulo, item 2.2, deste trabalho. Nesse sentido, sugere-se que seja feita uma revisão do conceito de meritocracia estabelecido no Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM), no qual se restringiu a definir o termo como um conjunto composto por dois sistemas, o de avaliação e o de distribuição de pessoal, o que não traduz a abrangência desse conceito, conforme indicado pelos autores pesquisados e pelos respondentes desse questionário.

A segunda questão da seção 4, também elaborada de forma aberta, objetivou aprofundar o entendimento do tema por intermédio do processo da estrutura dialética, a antítese. Ou seja, por meio da ideia contrária do que seria meritocracia, os respondentes apresentaram dentro do sistema proposto, o que não é meritocracia. Mais uma vez, observa-se concordância nas respostas apresentadas. Os exemplos citados estão relacionados aos processos de gestão de recursos humanos, em particular, os de distribuição de pessoal, com suas atividades de seleção para as diversas designações de cargos, funções, cursos, intercâmbios e comissões, com ênfase em atividades exercidas no exterior. Também foram citados os sistemas de avaliação de pessoal, de promoção de militares e indicação a medalhas. De maneira geral, o principal fator apontado pelos respondentes como não meritocrático foram as relações pessoais. Além desse, foram mencionados: a validade de critérios estipulados, o não cumprimento de critérios estabelecidos, a frequente alteração de critérios adotados e a falta de padronização de militares responsáveis pela avaliação de pessoal. Relativamente ao último fator, Chaves (2014) indica ser uma situação recorrente em organizações brasileiras o fato de funcionários com baixo rendimento receberem ótimas avaliações de desempenho, com ótimas pontuações e sem nenhum registro que desabone seus desempenhos ou comportamentos. Ela afirma que esse tipo de atitude deprecia a meritocracia. Sugere-se, por ser assim, que os esforços de gestão sejam no sentido de: desenvolver um sistema de avaliação de pessoal que vise inibir, ou ao menos dirimir, essa percepção; e realizar treinamentos com os Oficiais responsáveis pela avaliação do pessoal, em busca de padronização e conscientização da importância do tema, notadamente a respeito de possível influência de relações pessoais, não somente na avaliação de pessoal, mas em diversos processos seletivos.

Ainda sobre a segunda questão, encontra-se discordância quanto à subjetividade. Alguns Oficiais entendem que ela faz parte do processo, enquanto outros acreditam que os critérios deveriam ser essencialmente objetivos. De acordo com Chaves, no entanto, pelo simples fato de serem realizados por pessoas, é impossível a redução total da subjetividade no processo (CHAVES, 2014). Um aspecto digno de nota foi a percepção por parte dos respondentes de que não é meritocracia o fato de dar a todos a mesma oportunidade, como: “todos devem comandar”, “todos oficiais devem ascender ao posto de Capitão de Mar e Guerra” e “todos os Suboficiais devem fazer o Curso de Assessoria em Estado-Maior para Suboficiais (CACEMSO)”. Esse entendimento vai ao encontro do pensamento de Barbosa, abordado no segundo capítulo, item 2.3, deste trabalho, que aponta a igualdade substantiva como entendimento da sociedade brasileira e complementa “... a lógica distributiva que subjaz à concepção de igualdade substantiva expressa na síndrome de isonomia.” (BARBOSA, 2001, p.

98). Alguns processos, do mesmo modo, foram citados nominalmente como não meritocráticos, a saber: indicação para a medalha Mérito Tamandaré, movimentação por motivo social, antiguidade dos Aspirantes Fuzileiros Navais na Escola Naval e renovação dos militares do Serviço Militar Voluntário de Oficiais (RM2). Nesse caso, sugere-se que seja feita revisão pontual nos processos que foram citados nominalmente. Além disso, que seja realizado esforço no sentido de prevenir que a síndrome da isonomia se torne característica da cultura organizacional do CFN.

A terceira questão da Seção 4 se refere aos sistemas, programas e processos da organização com os quais a meritocracia deveria estar relacionada. O maior número dos respondentes, 81,0%, afirmaram que a meritocracia deveria estar relacionada a todos os processos de gestão de recursos humanos, coincidindo com o pensamento de Barbosa (2001) de que a meritocracia deve ser um sistema essencial na gestão de recursos humanos nas organizações brasileiras. Seguidos por uma parcela de 11,9% que entendem que a meritocracia deveria estar relacionada tão somente aos sistemas de avaliação e sistemas de distribuição de pessoal, em conformidade com que está preconizado no Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM). Os demais, 4,8%, por sua vez, acreditam que apenas aos programas de recompensa e reconhecimento e outros 2,4% meramente ao sistema de avaliação. Nessa situação, em consonância com a sugestão apresentada na primeira questão desta seção, sugere-se que a definição de meritocracia e, principalmente, a sua aplicação, englobe todos os processos de gestão de recursos humanos do CFN.

Na quarta questão, do tipo dicotômica, a indagação quis saber se a meritocracia é um valor declarado/incentivado no CFN. Os Comandantes de OM, majoritariamente, 81,0%, responderam que sim. O restante, 19,0%, no entanto, responderam que não. Com base nesse resultado, pode-se inferir que, na visão dos “líderes” do CFN, a meritocracia é um valor declarado e incentivado na instituição. Observa-se coerência com os documentos institucionais apresentados no segundo capítulo, item 2.1, ao realçar a inclusão do conceito de meritocracia como forma de reconhecimento e valorização da Força de Trabalho (FT) na MB.

Na quinta pergunta, concebida de forma aberta e em duas etapas, foi questionado se haveria alguma norma no CFN que versasse sobre a meritocracia. Caso não houvesse, foi perguntado em qual norma do CFN ou da MB seria recomendada a inclusão. Em relação à primeira parte da pergunta, a maioria dos respondentes alegou desconhecer qualquer norma do CFN que aborda o tema de forma específica. Os demais citaram algumas normas que trataram o tema de forma indireta ou implícita, como o Mapa Único de Pontuação (MUP). Ao se realizar a leitura das normas do CFN, constatou-se que, apesar de estar presente no contexto

organizacional, nenhuma norma do CFN versa sobre a meritocracia de forma direta. De acordo com Assis (2014), não há como caracterizar a meritocracia numa organização se esse vocábulo não estiver inserido em normas internas ou expressa nos valores da organização. Quanto à segunda parte, foram apresentadas algumas sugestões de normas para a inclusão do tema, dentre as quais se destacaram: CGCFN-101 (antigo CGCFN-11) – Normas para Administração do Pessoal do Corpo de Fuzileiros Navais; CGCFN-18 – Normas do Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais (PODERH-CFN); Política Naval, Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM), EMA -134 – Manual de Gestão Administrativa da Marinha; EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha, o que demonstra o entendimento da relação entre liderança e meritocracia. Nessa conjuntura, considerando que o CFN é uma parcela indissociável da MB e que por conta disso muitas das normas dessa última são válidas para o sistema em estudo, sugere-se que o tema meritocracia seja incluído no EMA-137, no CGCFN-101 e no CGCFN-18, por se tratarem de normas mais abrangentes no que se refere ao público-alvo delas, diferente do que ocorre com o PCOM, e por serem normas com maior aderência a esse tema.

Na sexta pergunta, também formulada de forma aberta e em duas partes, buscou-se verificar o posicionamento dos Titulares de OM no que concerne à inclusão do tema meritocracia em currículos de cursos de formação, ou até mesmo em estágios, ao longo da carreira de Oficiais e Praças Fuzileiros Navais. Caso julgassem pertinente a inclusão, foi solicitado que se especificasse em quais cursos e/ou estágios. A maior parte, 87,5%, respondeu ser favorável a referida inclusão. Dentre esses, a maioria sugeriu que o tema fosse incluído em todos os cursos de formação, com ênfase naqueles responsáveis pela formação inicial do Fuzileiro Naval, como os realizados no Colégio Naval (CN), na Escola Naval (EN), no Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC) e no Centro de Instrução Almirante Milciades Portela Alves (CIAMPA). Além desses, foram citados: o Estágio de Preparação para Futuros Comandantes de OM do CFN (E-PrepFutCOMFN); o Curso de Aperfeiçoamento Avançado para Oficiais do CFN (C-ApACFN), o Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS) e os Cursos de Especialização para Sargentos (C-Espc-SG). Alguns respondentes foram mais específicos em suas respostas e sugeriram que o tema deveria ser abordado na disciplina de Liderança, o que, mais uma vez, demonstra o entendimento da estreita relação de liderança com meritocracia. Os demais Titulares de OM, 12,5%, não julgaram adequada a inclusão do tema em cursos ou estágios, os argumentos apresentados foram: “A meritocracia deve ser percebida e não precisa ser ensinada”; e “É algo que não pode ser ensinado. É o exemplo dos mais antigos que pode amalgamar a meritocracia a processos da

MB”. Esses argumentos, no que tange à percepção e à responsabilidade, estão em sintonia com o entendimento de Assis (2014) de que a meritocracia deve ser percebida por meio das pessoas e de suas impressões sobre o ambiente e suas práticas. Em outras palavras, só existe se for percebida por liderados. Chaves (2017) complementa dizendo que o líder tem de estar em condições de fazer com que a meritocracia exista de fato e seja percebida por todos. Nessa situação, em que pese haver o entendimento de que a meritocracia não possa ser ensinada, da mesma maneira que se pensava sobre a liderança em suas teorias iniciais, sugere-se que o arcabouço teórico que envolve a temática da meritocracia seja apresentado aos militares do CFN nos seus respectivos cursos de formação inicial, assim como nos demais cursos e estágios de carreira, nos quais esteja previsto nos seus currículos o tema liderança. Nesse caso específico, sugere-se, ainda, que a abordagem seja feita dentro da própria disciplina de liderança, devido à relação entre esses assuntos.

Na sétima questão, do tipo múltipla escolha com cinco opções, a pergunta buscou identificar como os liderados devem ser diferenciados devido ao bom desempenho no cumprimento de tarefas ou alcance de metas. Os Oficiais, predominantemente, 88,1%, escolheram a opção por meio de recompensas e de reconhecimento. Os demais, 11,9%, selecionaram a resposta por intermédio de reconhecimento. Esse resultado demonstra que os Oficiais, em conformidade com o que foi apresentado no segundo capítulo, item 2.4, deste trabalho, que versou sobre a recompensa e o reconhecimento no contexto da meritocracia, acreditam na relação da recompensa e do reconhecimento com a motivação e a valorização de liderados.

Na oitava pergunta, do tipo múltipla escolha com cinco opções, indagou-se, em relação à avaliação de desempenho, com que frequência as relações pessoais (personalismo) entre líder e liderados influenciam o referido processo. Os Comandantes de OM responderam da seguinte forma: 45,2%, muitas vezes; 38,1%, às vezes, 14,3%, sempre e 2,4%, raramente. A opção nunca não foi selecionada. Esse resultado guarda relação com o que foi apresentado no segundo capítulo, item 2.6, quando o personalismo foi apresentado como um traço da cultura brasileira, considerado o mais prejudicial à meritocracia.

A nona questão ocupou-se de tratar do tópico contribuição ao trabalho versus recompensas recebidas, em relação ao impacto negativo na motivação e no desempenho de militares, quando percebem desequilíbrio dessa relação entre eles e os seus pares. Os respondentes, em sua maioria, 90,5%, concordaram que haveria impacto negativo, sendo que 59,5% concordaram parcialmente e 31,0% concordaram totalmente. Os demais ficaram distribuídos da seguinte forma: 7,1% não concordaram, nem discordaram; e 2,4% discordaram

parcialmente. Esse resultado está em conformidade com a teoria da equidade apresentada no terceiro capítulo, item 3.4, e reforça as questões relacionadas à justiça, que “exige a necessidade de o líder atuar de forma imparcial e justa com os seus subordinados...” (CORDEIRO *et al.*, 2019, p. 205), assim como a importância de diferenciar os liderados por seus méritos, além de estar congruente com uma das principais lições de liderança: “diferenciação gera meritocracia, monotonia gera mediocridade¹⁶”. Segundo Hunter (2004), o líder nunca deve aceitar a mediocridade de seus liderados.

A décima pergunta versou sobre uma possível interferência dos traços da cultura brasileira ("jeitinho", "você sabe com quem está falando", "para inglês ver", ...) na aplicação da meritocracia. Percebe-se a existência de posicionamentos divergentes: 33, 3% concordaram totalmente, 31,0% concordaram parcialmente; 28,6% discordaram, sendo que 16,7% discordaram parcialmente e 11,9% discordaram totalmente; e 7,1% não concordaram, nem discordaram. Conforme abordado no segundo capítulo, item 2.6, deste trabalho, os traços da cultura brasileira podem, sim, afetar a implementação da meritocracia em organizações. Presume-se que essa dispersão nas respostas apresentadas se deve ao fato de ter se referido especificamente ao sistema CFN, que, como foi visto no quarto capítulo, estabeleceu-se em uma cultura organizacional forte, o que certamente inibe comportamentos dessa natureza.

A décima primeira questão tratou sobre a utilização dos critérios meritocráticos nos processos seletivos no CFN. Não se observou, mais uma vez, a tendência marcada no resultado: 57,1% concordaram parcialmente; 16,7% concordaram totalmente; 14,3% não concordaram, nem discordaram. Supõe-se, então, que essa porcentagem elevada aconteceu por conta de ser uma pergunta que possa ter suscitado crítica ao CFN, quando, em realidade, o que se pretende é aprimorar os processos de gestão de recursos humanos, caso esse seja o entendimento da instituição. Outros 9,5% discordaram parcialmente; e 2,4% discordaram totalmente. Levando-se em consideração a análise das respostas da segunda questão desta seção, observam-se as especificidades relativas aos cargos e funções no exterior, assim como a subjetividade inerente aos processos seletivos. De acordo com Assis (2014), a transparência é uma das características mais marcantes da meritocracia, pois contribui para dar visibilidade a ações consideradas meritocráticas, além de permitir que seja combatido aquilo que não é considerado meritocracia. “... a meritocracia deve contemplar a transparência no processo de gestão” (ASSIS, 2014, p. 103).

¹⁶ Disponível em: <http://www.abrhce.com.br>. Acesso em: 19 jul. 2020.

A décima segunda pergunta tratou da frequência com a qual os líderes no CFN apresentam *feedback* positivos e, principalmente, de melhoria, a seus liderados. Observa-se que essa não é uma prática consagrada na instituição, visto que nenhum dos respondentes selecionou a opção “sempre”. As opiniões dividiram-se em três opções, prevalecendo às vezes com 52,4%, seguida de muitas vezes com 35,7% e de raramente com 11,9%. A opção nunca também não figurou em nenhuma das respostas. Esse desfecho está consoante com que foi visto no segundo capítulo, item 2.6, quando se constatou, nas organizações brasileiras, a dificuldade de os gestores apresentarem *feedback* a avaliados. Ademais, percebeu-se que o *feedback* é empregado como treinamento, assim como é instrumento de comunicação e de motivação a liderados. De acordo com Hunter, “receber elogios é uma legítima necessidade humana, essencial nos relacionamentos saudáveis.” (HUNTER, 2004, p. 88). Já para Chaves (2017), quanto mais frequentes forem os *feedbacks* de melhoria, mais oportunidades terão os liderados de encontrarem o rumo e melhorarem seus desempenhos. Nesse enquadramento, sugere-se que se mantenham os esforços no sentido de conscientização dos líderes do CFN no que diz respeito à relevância do *feedback*, em especial em processos de avaliação de desempenho, pois como pôde-se observar, esse dispositivo é essencial para a liderança e para a meritocracia, até que essa prática seja consagrada na cultura do CFN.

A décima terceira questão discorreu sobre a contribuição da meritocracia para o clima organizacional da OM e, em consequência do CFN. Do contingente pesquisado, 90,5% dos Titulares de OM concordaram, 64,3% concordaram totalmente e 26,2% concordaram parcialmente. Os outros 7,1% discordaram parcialmente e 2,4% não concordaram, nem discordaram. Percebe-se alinhamento com o pensamento de Chaves (2017) ao afirmar que quando a meritocracia acontece de fato os resultados são: organização mais justa e pessoas mais felizes. Do mesmo modo, Assis (2014) acredita que a meritocracia contribui para a melhoria contínua de processos organizacionais e do ambiente de trabalho.

A penúltima pergunta da seção 4 buscou retratar a opinião dos Oficiais acerca da meritocracia estar incorporada na cultura organizacional do CFN. Constata-se, mais uma vez, dispersão no resultado: 59,5% concordaram parcialmente; 11,9% concordaram totalmente; 14,3% discordaram parcialmente; 9,5% não concordaram, nem discordaram; e 4,8% discordaram totalmente. Suspeita-se que essa dispersão se deu por conta das diferentes experiências vividas ao longo da carreira dos Oficiais que responderam ao questionário. Diante do que foi encontrado, entretanto, não se pode negar que a meritocracia ainda não está completamente incorporada na cultura organizacional do CFN. Conforme foi identificado no segundo capítulo, item 2.7, os líderes são os grandes responsáveis por esse processo.

Por fim, na última questão desta seção, concebida de forma aberta em duas etapas, procurou-se, na primeira, verificar a existência de fatores que dificultam a incorporação-manutenção de um sistema meritocrático no CFN e, na segunda, se houver, identificar quais seriam esses fatores. Apenas 16,7% dos respondentes disseram não haver barreiras, a maioria respondeu que sim, existem algumas barreiras. O principal obstáculo identificado, mais uma vez, foi a relação pessoal (personalismo) entre líder e liderados, seguido da própria cultura organizacional do CFN, que apesar de estar, segundo os respondentes, em processo de mudança, ainda não incorporou completamente o valor da meritocracia, conforme observado na análise da questão anterior. Outros aspectos apontados foram: a falta de padronização entre os líderes em processos de avaliação de pessoal; a dificuldade de avaliar aspectos subjetivos; a falta de transparência; os traços culturais da sociedade brasileira; a estabilidade na carreira; e a falta de reconhecimento ao mérito alheio. Em relação ao último fator listado, de acordo com Chaves (2017), um dos sinais de que a meritocracia está acontecendo de fato na organização é quando um indivíduo reconhece o mérito do outro.

5.6 Relação liderança e meritocracia

Após suscitar Comandantes de OM do CFN a refletirem sobre os temas liderança e meritocracia por intermédio das perguntas formuladas nas seções 3 e 4, atinge-se a parte final deste questionário, a seção 5, na qual se procurou averiguar o entendimento dos respondentes a respeito da relação entre esses dois temas.

Em relação à capacidade dos líderes do CFN em proporcionar oportunidade de igualdade aos seus liderados, Oficiais e Praças dentro da mesma turma de formação e/ou faixa de antiguidade, constatou-se dispersão nas respostas: 45,2% concordaram parcialmente; 28,6% concordaram totalmente; 14,3% não concordaram, nem discordaram; 7,1% discordaram parcialmente; e 4,8% discordaram totalmente. Esse espalhamento nas respostas indica que não há consenso sobre o tema. Conforme foi observado no segundo capítulo, item 2.3, deste trabalho, de acordo com Barbosa, a falta de igualdade de oportunidade constitui-se em um dos vieses mais críticos da meritocracia, a ponto de questionar até mesmo a validade da implementação de um sistema meritocrático na organização. Ou seja, a organização, por meio de seus líderes, deve estar sempre vigilante na garantia da igualdade de oportunidade, aspecto primordial para validação de um sistema meritocrático (BARSOSA, 2001).

No tocante à questão, elaborada de forma dicotômica, da necessidade de o CFN investir na preparação e desenvolvimento de líderes meritocráticos, observou-se que a maioria dos Oficiais, 88,1%, respondeu que sim, e apenas 11,9% responderam que não. Essa orientação dos respondentes está consonante com a pesquisa realizada por Assis, cujo o público-alvo foram onze profissionais, ocupantes de posições executivas, direta ou indiretamente ligadas à presidência de suas organizações, na qual a capacitação de líderes sobre ações meritocráticas, como processo de avaliação de desempenho e atribuição de recompensas ou reconhecimento, foi destacada como algo definitivamente necessário e desafiador (ASSIS, 2014). Não se vislumbra, no entanto, a criação de curso ou estágio específico para esse fim. Ratifica-se, contudo, a sugestão formulada na sexta questão desta seção, que versou sobre a inclusão do tema meritocracia em cursos de formação inicial e outros cursos e estágios ao longo da carreira que ofereçam em seu currículo a disciplina de liderança. No caso dessa pergunta, que se refere especificamente aos líderes do CFN, destaca-se, na sugestão anterior, a inclusão do tema no E-PrepFutCOMFN, que foi citado nominalmente por alguns dos respondentes, e no Curso de Preparação para Suboficial MOR¹⁷(C-Esp-SOMor), que não foi mencionado pelos respondentes, pois entende-se que o Comandante de OM e o SOMor são posições significativas de liderança na estrutura do CFN.

Em relação à pergunta, também formulada de forma dicotômica, do comprometimento da primordial relação de confiança entre líderes e liderados, caso não haja a utilização de critérios meritocráticos por parte de líderes nos diversos processos de gestão de recursos humanos, observou-se tendência preponderante dos Titulares de OM, que quase em sua totalidade, 95, 2%, responderam que sim, e somente 4,8% responderam que não. Esse significativo posicionamento é coerente com o pensamento de Chaves (2017), de que uma única flexibilização na concessão do mérito já deslegitima a meritocracia. Ela conclui o raciocínio afirmando que “a meritocracia não aceita flexibilidade de regras” (CHAVES, 2017, p. 72). Cabe destacar que, de acordo com Hunter (2004), o líder deve ter sempre em mente que podem ser necessários anos para construir uma relação de confiança, que, no entanto, pode ser perdida em um instante.

No que diz respeito à pergunta sobre quais níveis de liderança, previstos no EMA-137, a meritocracia deveria ser aplicada, a maioria dos respondentes, 71,4%, indicou a resposta que abarcava os três níveis de liderança previstos: Estratégica, Organizacional e Direta. Os demais se posicionaram da seguinte forma: 14,3% apenas citaram Estratégica e Organizacional;

¹⁷ O Suboficial MOR é um assessor direto do Comando da OM e terá a prerrogativa de acompanhar o Titular de OM na recepção de autoridades, por ocasião das honras de portaló e em comitivas (BRASIL, 2019, p. 11).

e 14, 3% entendem que a meritocracia deve ser aplicada somente no nível da Liderança Organizacional. O posicionamento da maioria dos respondentes está alinhado com uma das premissas básicas do GT “Nosso barco, nossa alma”, apresentada no segundo capítulo, item 2.1, que prevê a valorização da meritocracia, independentemente de níveis hierárquicos. Assis (2014) afirma que para a meritocracia ser efetiva é necessário que aconteça em todos os níveis da organização, permeando todos os subsistemas de gestão de recursos humanos. Na mesma linha, Barbosa (2001), afirma que a meritocracia não deve ser utilizada apenas em determinadas circunstâncias, mas, sim, por ser um valor englobante e moralmente correto, tem de estar presente de maneira integral na organização-sociedade.

Para finalizar o esquadramento da visão dos Comandantes de OM do CFN, até o posto de Contra-Almirante, formulou-se, de forma dicotômica, a questão central do presente trabalho. Ao analisar as respostas, constatou-se que, praticamente de modo uníssono, 97,6%, os respondentes acreditam que a meritocracia deve ser, sim, um instrumento de liderança na condução dos militares do Corpo de Fuzileiros Navais. Essa visão corrobora o arcabouço teórico que foi destacado ao longo desta produção científica, que pode ser sintetizado com o pensamento de Assis: “Para a meritocracia efetiva, é necessário que as ações ocorram em função de um desejo genuíno de cada liderança, em todos os níveis da organização, como parte das ferramentas ou recursos de liderança no dia a dia” (ASSIS, 2014, p. 57).

6. CONCLUSÃO

Percebeu-se que a meritocracia, desde sua origem até os dias atuais, é um tema complexo. Apesar de haver consenso sobre o assunto, enquanto princípio, o mesmo não acontece quando da aplicação prática.

A meritocracia, na qualidade de princípio, é considerada um sistema moralmente correto e responsável por toda e qualquer ordenação social, no qual o mérito é convocado para combater todos os tipos de privilégios e qualquer forma de discriminação social, ao diferenciar as pessoas com base, exclusivamente, no desempenho individual, com a legitimação de implemento de hierarquias formais.

Em respeito à aplicação prática, a meritocracia deixa de ser consensual. As divergências estão centradas, basicamente, na exequibilidade de duas condições essenciais para fazer a meritocracia funcionar: a igualdade de condições para a competição e o estabelecimento de processos de avaliação que permitam medir com exatidão o desempenho individual. No contexto da sociedade brasileira, somam-se a dificuldade de assegurar a ocorrência dessas duas condições, notadamente, a desigualdade social e os traços da cultura brasileira, como o personalismo e a flexibilização de regras, reconhecida pela expressão popular “jeitinho brasileiro”.

Diversos aspectos contrários à meritocracia encontram ressonância na sociedade brasileira, o que dificulta ainda mais alcançar o propósito de confirmá-la como prática justa e igualitária. Para alguns, esse objetivo é inalcançável, espécie de devaneio. Mesmo diante de tantos obstáculos, no entanto, o líder jamais poderá deixar de tentar alcançá-la, pois embora possa ser considerada injusta, é nitidamente desejável.

Constatou-se, sob o ponto de vista organizacional, que a meritocracia não pode ser concretizada sem que se conceda a devida importância à cultura, que exerce influência decisiva na avaliação de desempenho e na atribuição de mérito. Para garantir que a meritocracia aconteça de fato, é preciso vigilância constante por parte da liderança, pois cabe ao líder o desafio de medir e reconhecer o mérito de seus liderados. Ao reconhecer e/ou recompensar, o líder atuará diretamente na motivação e, até mesmo, na mudança de um possível quadro de desmotivação em seus liderados. Dessa maneira, por intermédio do valor da meritocracia, o líder conseguirá conciliar e satisfazer as necessidades individuais e organizacionais.

Evidenciou-se, na evolução de estudos de liderança, ser imprescindível para aqueles que aceitam o desafio ou assumem o compromisso de liderar, a necessidade de conhecer o ser

humano de forma genérica, assim como de entender as singularidades e subjetividades de cada um de seus liderados. Esses saberes essenciais de nada servirão se o líder não desenvolver a habilidade de se relacionar com pessoas, em busca de desenvolver relacionamento alicerçado em confiança e transparência.

Diversos autores destacaram que para desenvolver liderança genuína é preciso haver coerência entre os discursos de líderes e suas ações, reiteradas em máximas utilizadas ao longo do tempo como: “só há uma maneira de liderar, por meio do exemplo” e “as palavras convencem, mas os exemplos arrastam”. Assim como no caso da meritocracia, pôde-se perceber, também, a influência da cultura brasileira e a relevância do grande desafio do líder em promover o alinhamento de interesses de subordinados com os da instituição, o que somente será possível por intermédio do exemplo e da conformidade do discurso com atitudes.

Os líderes alicerçados, sobretudo na confiança de seus liderados, são responsáveis por materializar, disseminar e incorporar os valores declarados da instituição em sua cultura organizacional. Após a incorporação, esse valor funciona como ferramenta de liderança no processo de influenciar atitudes e comportamentos de novos integrantes, até que esse valor se torne crença pessoal em cada um deles.

Foi observado que o CFN, alicerçado no respeitável histórico de experiências compartilhadas com elevado nível de intensidade emocional, desenvolveu uma cultura organizacional forte e formalmente estabelecida. Essa cultura consistente, que funciona como uma espécie de identidade do CFN, permitiu à instituição extrapolar o ambiente interno e desenvolver uma reconhecida cultura da marca com a sociedade brasileira, assim como perante a comunidade internacional.

A cultura organizacional do CFN abrange todo o funcionamento do grupo, do Soldado mais moderno até o Comandante-Geral, fornece significado e previsibilidade, o que contribui para evitar o indesejável rompimento do contrato psicológico estabelecido entre a instituição e os seus militares, além de exercer influência decisiva em todos os aspectos de como a instituição lida com a sua missão, seus vários ambientes de atuação e suas questões internas.

Percebeu-se, não obstante às questões culturais da sociedade brasileira, que a cultura organizacional do CFN proporciona um ambiente favorável à incorporação do valor meritocracia em todos os seus processos de gestão de recursos humanos. Contudo, conforme apontado anteriormente, a meritocracia não acontece de fato sem o protagonismo dos líderes do CFN.

Em consequência da análise realizada com base nas respostas do questionário semiestruturado aplicado aos Comandantes de OM, até o posto de Contra-Almirante, pôde-se constatar: o alinhamento das convicções desses líderes com os fundamentos teóricos apresentados sobre liderança e meritocracia; e a plena consciência da cultura organizacional na qual estão inseridos. Esses fatores permitiram que se chegasse a significativas deduções, dentre as quais se destaca: embora a meritocracia seja um valor declarado e incentivado pelo CFN, ainda não está plenamente incorporada em sua cultura organizacional.

Em que pese a meritocracia seja empregada no Corpo de Fuzileiros Navais há bastante tempo de forma intuitiva, a sua normatização e instrumentalização como um valor declarado dessa instituição consolidou-se a partir de 2019. Por se tratar de uma proposição recente, é natural que haja espaço para aprimoramentos. E foi justamente com esse intento que, harmonizando o construto teórico deste estudo com a experiência profissional dos Oficiais, retratada por intermédio das respostas do questionário proposto neste trabalho, algumas sugestões foram elaboradas, a saber:

- revisar o conceito de meritocracia estabelecido no Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM), principalmente no que tange à sua aplicação em todos os processos de gestão de recursos humanos;

- incluir o tema meritocracia no CGCFN-101 – Normas para Administração do Pessoal do Corpo de Fuzileiros Navais, no CGCFN-18 – Normas do Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais (PODERH-CFN), e no EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha;

- introduzir o assunto meritocracia em currículos de cursos de formação inicial de Fuzileiros Navais, assim como nos demais cursos e estágios ao longo da carreira, nos quais esteja previsto o tema liderança. Entre esses devem figurar o Estágio de Preparação para Futuros Comandantes de OM do CFN (E-PrepFutCOMFN) e o Curso de Preparação para Suboficial MOR (C-Esp-SOMor). Esse assunto, a propósito, deve ser abordado, preferencialmente, dentro da própria disciplina de liderança;

- baseado na percepção dos Comandantes de OM do CFN entrevistados, considerando os critérios meritocráticos, reavaliar pontualmente os processos de indicação para a medalha Mérito Tamandaré, de movimentação por motivo social, da antiguidade dos Aspirantes Fuzileiros Navais na Escola Naval e da renovação dos militares do Serviço Militar Voluntário de Oficiais (RM2);

- prevenir que a síndrome da isonomia, que, segundo a opinião dos Oficiais entrevistados, está materializada no CFN por falsos paradigmas, como “todos devem

comandar”, “todos oficiais devem ascender ao posto de Capitão de Mar e Guerra” e “todos os Suboficiais devem fazer o Curso de Assessoria em Estado-Maior para Suboficiais (CACEMSO), consolide-se em característica da cultura organizacional do CFN.

– desenvolver um sistema de avaliação de desempenho que vise dirimir, ou ao menos inibir, a falta de padronização de militares responsáveis por esse processo. Acrescente-se a necessidade de realização de adestramento para esses militares com ênfase nessa almejada padronização e na conscientização da importância dessa temática, em particular, sobre a possível influência de relações pessoais não apenas nesse processo, mas também em diversos processos seletivos; e

– realizar esforços no sentido de conscientizar os líderes do CFN em relação à relevância do *feedback*, em especial em processos de avaliação de desempenho, até que essa prática esteja consagrada na cultura organizacional do CFN.

Fundamentado nos referenciais teóricos e em pesquisas destacadas neste trabalho, vislumbra-se a oportunidade de realizar um novo estudo, no âmbito do Corpo de Fuzileiros Navais, no qual se busque verificar a visão dos liderados, de outros níveis hierárquicos, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre o tema e, até mesmo, de ratificar o resultado alcançado neste estudo.

Evidencia-se, desta forma, que foi atingido o propósito do presente trabalho, ao se verificar que a meritocracia deve, sim, ser uma ferramenta de liderança na condução dos militares do Corpo de Fuzileiros Navais.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, M. **Employee reward: people and organisations**. 3. ed. London: Chartered Institute of Personnel Development, 2002.

ARROW, K.; BOWLES, S.; DURLAUF, S. **Meritocracy and economic inequality**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2000.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Meritocracia: igualitária e justa ou injusta mas desejável?: desafios e oportunidades da meritocracia na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014. 196 p.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. 216 p.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Cultrix, 1974.

BELLOW, A. **In praise of nepotism: a natural history**. New York: Doubleday, 2003.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid**: Gulf, 1964.

BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.

BRASIL. Comando-Geral do Corpo dos Fuzileiros Navais. **CGCFN-0-1: manual básico dos grupamentos operativos de fuzileiros navais**. Rio de Janeiro: CGCFN, 2020a.

BRASIL. Comando-Geral do Corpo dos Fuzileiros Navais. **CGCFN-1-1: manual de operações da Força de desembarque**. Rio de Janeiro: CGCFN, 2020b.

BRASIL. Comando-Geral do Corpo dos Fuzileiros Navais. **CGCFN-18**: normas do programa de otimização de desempenho e emprego de recursos humanos do corpo de fuzileiros navais (PODERH-CFN). Rio de Janeiro: CGCFN, 2019a. 105 p.

BRASIL. Comando-Geral do Corpo dos Fuzileiros Navais. **Plano de direção setorial de fuzileiros navais 2018-2020**. Rio de Janeiro: CGCFN, 2018. 26 p.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. **Plano de Carreira dos Oficiais da Marinha - PCOM**. Rio de Janeiro: DAdM, 2019b.

BRASIL. Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Marinha. Mensagem do Comandante da Marinha do 154º Aniversário da Batalha Naval do Riachuelo, data magna da Marinha. **Boletim de Ordens e Notícias – BONO**, Rio de Janeiro, n. 478, 10 jun. 2019c.

BRASIL. Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Marinha. Mensagem do Senhor Presidente da República por ocasião da comemoração do 154º Aniversário da Batalha Naval do Riachuelo, data magna da Marinha. **Boletim de Ordens e Notícias – BONO**, Rio de Janeiro, n. 479, 10 jun. 2019d.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137**: doutrina de liderança da Marinha. Brasília, DF: EMA, 2013. Rev. 1.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-300**: Plano Estratégico da Marinha. Brasília, DF: EMA, 2020c. Rev. 4.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista de Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC**, [S. l.], v. 4, n. 6, 2002.

CAIRD, J.; ARANWELA, N. The successful implementation of reward and recognition practices at insurance group in Australia. *In*: ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Merito cracia: igualitária e justa ou injusta mas desejável? Desafios e oportunidades da meritocracia na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014. p. 46.

CALDAS, M. P.; WOOD JUNIOR, T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. O verdadeiro poder. 2009. *In*: CHAVES, Neuza Maria Dias. **Meritocracia: influência da cultura brasileira no desempenho e no mérito**. Nova Lima, MG: FALCONI Editora, 2017. p. 17.

CASTILLA, E. J.; BENARD, S. The paradox of meritocracy in organizations.

Administrative Science Quarterly, v. 55, n. 4, p. 543-576, 2010.

CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 152 p. (Série Gestão de Pessoas).

CHAVES, Neuza Maria Dias. **Meritocracia**: influência da cultura brasileira no desempenho e no mérito. Nova Lima, MG: FALCONI, 2017. 117 p.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CORDEIRO; José B. de Mello; LAMOGLIA, Luciane Botto; CRUZ FILHO, Paulo R. A. **Liderança integral**: a evolução do ser humano e das organizações. Petrópolis, RJ, Vozes, 2019.

COVEY, Stephen R. **O 8º hábito**: da eficácia à grandeza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

DANISH, R. Q.; USMAN, A. Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 2, p. 159-167, 2010.

DAVEL; Eduardo; VERGARA, Sylvia (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DELGADO, Archimedes Francisco. A liderança e a ética militar. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, v. 138, n. 07/09, jul./set. 2017.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 87, n. 4, p. 611-28, ago. 2002.

DRUKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

DUTRA, Joel Souza *et al* (org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

ETIMOLOGIA: o que é isso? c2020. Disponível em: <https://origemdapalavra.com.br/>. Acesso em: 10 jun. 2020.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

GUERRA, Isabel C. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo** – sentidos e formas de uso. Portugal: Princípia, 2006.

GUIMARÃES, Ricardo. Líder, cultura da marca e valor de mercado. *In*: MIGUELIS, C.; ZANINI, T. (org.) **Liderança baseada em valores**: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 91-106.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 65, n. 5, p. 109-120, 1987.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977.

HILL, Linda A. **Novos gerentes**: assumindo nova identidade. São Paulo: Makrom, 1993.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**. Lisboa: Sílabo, 1984.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 27. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JACOBS; JQUES. Leadersgip in complex systems. *In*: YUKL, G. **Leadership in organizations**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1988. p. 2-3.

JEX, Steve M. **Organizational psychology: a scientist practitioner approach**. New York: John Wiley & Sons Inc., 2002.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.

LAFRAIA, João Ricardo. A liderança e a formação de valor nas organizações. *In*: MIGUELIS, C.; ZANINI, T. (org.) **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 107-125.

L'UNIVERSITÉ de Caen. **Dicionário de sinônimos**. 2008. Disponível em: http://crisco.unicaen.fr/cgi-bin/bin/trouvebis2?requete=m%E9rit&refer=23&proc2216_16409b. Acesso em: 10 jul. 2020.

O LÍDER meritocrático. **Project Builder - Blog da Gestão de Projetos do Brasil**. Rio de Janeiro, c2019. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/tipos-de-lideranca-como-o-perfil-dos-lideres-influencia-na-organizacao/#:~:text=O%20%C3%ADder%20meritocr%C3%A1tico,reconhecidos%20e%20ganham%20novas%20oportunidades>. Acesso em: 8 jul. 2020.

LOCKE, Edwin A. and LATHAM, Gary P. **A theory of goal setting and task performace**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990.

MAXIMIANO, Antônio César. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MASLOW, Abraham. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEDEIROS, Anderson da Costa de. **Fuzileiros navais: confie neles**. Rio de Janeiro: Euangellus Comunicações, 2013. 200 p.

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; PIETRI, Paul. **Administração: conceitos e aplicações**. 7. ed. São Paulo: Habra, 1998.

MIGUELES, C.; ZANINI, T. (org.) **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 188 p.

MEIR, Golda. Meritocracia e justiça social. *In*: BUONANI, Ricardo. **Meritocracia e justiça social**. [S. l.: s. n.], 2020. 1 vídeo (6 min.). Publicado pelo canal Projeto Compartilhar.

Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=eh5GM9I_AJM &feature=youtu.be.
Acesso em: 4 jul. 2020.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

NELSON, B.; ECONOMY, P. **The management bible**. Addison, NJ: Wiley, 2005.

PEDRUZZI JÚNIOR, A. *et al.* Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [S. l.], v. 7, n. 1, p.247-261, jan./ fev./ mar. 2016. DOI: <http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0017>. Disponível em: <http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.001.0017>. Acesso em: 10 maio 2020.

QUEIRÓZ, Rachel de. *In*: MEDEIROS, Anderson da Costa de. **Fuzileiros navais: confie neles**. Rio de Janeiro: Euangellus Comunicações, 2013. p. 31; 186; 203.

RAUCH, C. F.; BEHLING, O. Functionalism: basis for an alternate approach to the study of leadership. *In*: YUKL, G. **Leadership in organizations**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1988. p. 2-3.

RAWLS, John. **Uma teoria da justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

RELAÇÕES humanas e Administração. **Blogspot**, jun. 2014. Disponível em: <http://territoriohumano.com.br/wp-content/uploads/2013/04/Maslow.png>. Acesso em: 2 jun. 2020.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVERMAN, M. **Non financial recognition: the most effective of rewards?** Brighton, UK: Institute for Employment Studies, c2004. 20 p. Disponível em: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp4.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2020.

SOLOMON, Rubem C. *Ética e excelência: cooperação e integridade nos negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

TANNENBAUM; WESCHELER; MASSARIK. *In: YUKL, G. Leadership in organizations*. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1988. p. 2-3.

VERGARA, S. *Gestão de pessoas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, Paulo Ferreira. Um ensaio sobre liderança: caminhos percorridos, conquistas, equívocos e alternativas. *In: MIGUELIS, C.; ZANINI, T. (org.) Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 19-49.

VROOM, Victor H. *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

YOUNG, Michael. *The rise of the meritocracy*. United Kingdom: [s. n.], 1958.

ANEXO A
MODELO DE MAPA ÚNICO DE PONTUAÇÃO
MAPA ÚNICO DE PONTUAÇÃO DO CORPO DE PRAÇAS DE FUZILEIROS NAVAIS

Grad	Esp	NIP	NOME COMPLETO	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	SOMA	Justiça	Antiguidade	Dias de exterior na Carreira	OM e Data de Apresentação	Estado Civil	Nº de Dependentes
				Pontuação da AMC – 15%	Comportamento – 10%	FIS/Pendor – 5%	Habilitação Profissional - 10%	Promoções Anteriores - 5%	Pontuação do TAF - 10%	Pontuação do Tiro - 10%	Citações Meritórias - 5%	Condecorações - 5%	Tempo de Instrutoria - 5%	Tempo de Tropa/Função Técnica/OMPS I do CFN - 5%	Tempo de Operação - 5%	Tempo de serviço - 10%							

COLUNA A - “Pontuação da Aptidão Média para a Carreira (AMC) – 15 %”;

COLUNA B - “Comportamento – 10%”;

COLUNA C - “Folha de Informação de Suboficiais/Sargento (FIS)/Pendor (Cabo) – 5%”;

COLUNA D - “Habilitação Profissional (HP) – 10%”;

COLUNA E - “Promoções Anteriores – 5%”;

COLUNA F - “Pontuação do Teste de Avaliação Física (TAF) – 10%”;

COLUNA G - “Pontuação do Tiro – 10%”;

COLUNA H - “Citações Meritórias – 5%”;

COLUNA I - “Condecorações – 5%”;

COLUNA J - “Tempo de Instrutoria 5%”;

COLUNA K - “Tempo de Tropa/Função Técnica/Organização Militar Prestadora de Serviço Industrial do CFN – 5%”;

COLUNA L - “Tempo de Operação – 5%”;

COLUNA M - “Tempo de Serviço – 10%”.

APÊNDICE A

Questionário

Seção 1- Título do Questionário: Tese C-PEM: Liderança e Meritocracia

Seção 2 : Dados Pessoais

Qual a sua faixa etária?

- Menos de 35 anos
- 35 a 39 anos
- 40 a 44 anos
- 45 a 50 anos
- Acima de 50 anos

Qual o seu posto?

- Capitão de Corveta
- Capitão de Fragata
- Capitão de Mar e Guerra
- Contra Almirante

Quantos anos de serviço dedicados à Marinha do Brasil (MB)?

- Menos de 20 anos
- De 20 a 30 anos
- Mais de 30 anos

Qual a sua formação acadêmica?

- Nível Superior
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

Quantos comandos exerceu ao longo da carreira, incluindo o atual?

- Um
- Dois
- Três
- Mais de Três

Comandou tropa (Pelotão, Companhia ou Batalhão) em situação real (Operação de Garantia da Lei e da Ordem, Operação de Manutenção da Paz, entre outras)?

- Sim
- Não

Seção 3 – Liderança

À luz de teorias de Administração e do Manual de Liderança da MB (EMA-137), considera-se Líder ou Chefe?

- Líder
- Chefe

De acordo com o Manual de Liderança da MB (EMA-137), quanto ao grau de centralização de poder, qual o seu estilo de liderança PREDOMINANTE?

- Liderança Centralizadora
- Liderança Participativa ou Democrática
- Liderança Delegativa

De acordo com o Manual de Liderança da MB (EMA-137), quanto ao tipo de incentivo qual o seu estilo de liderança PREDOMINANTE?

- Liderança Transformacional
- Liderança Transacional

De acordo com o Manual de Liderança da MB (EMA-137), quanto ao foco do líder, que o seu estilo de liderança PREDOMINANTE?

- Liderança Orientada para Tarefa
- Liderança Orientada para Relacionamento

A motivação e o bem-estar de liderados devem ser as prioridades do líder.

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo, nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

No processo de Liderança é fundamental que seja estabelecida relação de confiança recíproca entre líder e liderados.

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo, nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

No relacionamento entre líder e liderados, justiça é tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na exata medida de suas desigualdades.

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo, nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Incorporar os valores declarados pelo Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) na cultura organizacional da instituição, fazendo com que os liderados sejam motivados por valores organizacionais, prevalecendo o pensamento de que “aqui nós fazemos as porque é o nosso valor”, constitui-se um dos maiores desafios de líderes.

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo, nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Seção 4 - Meritocracia

O que é meritocracia? (conceitue utilizando as suas palavras)

Resposta:

Cite ATÉ três exemplos, preferencialmente extraídos de experiências ou de fatos do sistema Marinha do Brasil, do que NÃO é meritocracia?

Resposta:

A meritocracia deve estar relacionada com qual(is) sistema(s), programas ou processos de organizações?

- Sistema de Avaliação
- Sistema de Distribuição de Pessoal
- Sistema de Avaliação e Sistema de Distribuição de Pessoal
- Todos os Processos de Gestão de Recursos Humanos

A meritocracia é um valor declarado/incentivado pelo CFN?

- Sim
- Não

Existe alguma norma do Corpo de Fuzileiros Navais que versa sobre a meritocracia. Caso afirmativo, cite qual(is). Caso negativo, em qual documento do CFN ou da MB senhor julga adequada a inclusão desse tema?

Resposta:

O tema meritocracia deveria ser abordado em algum curso de formação, ou até mesmo estágio, ao longo da carreira de Oficiais e Praças do CFN? Caso afirmativo qual(is) curso(s) ou estágio(s) entende adequada a inclusão desse tema?

Resposta:

Na busca de valorização e de incentivo ao contínuo aperfeiçoamento profissional n CFN, como os liderados devem ser diferenciados devido ao bom desempenho no cumprimento de tarefas ou atingimento de metas?

Considerando que a recompensa é uma relação de troca entre a instituição e seus colaboradores, comunicaremos antes do fato gerador, por exemplo, premiações por desempenho em cursos de carreira. Já o reconhecimento é uma forma de homenagear o subordinado, comunicada após o fato gerador, ao reforçar os valores da organização, por exemplo, premiação por ato de bravura.

- Por meio de Recompensas
- Por intermediário do Reconhecimento
- Por meio de Recompensas e do Relacionamento
- Não devem se diferenciados a fim de manter a harmonia do ambiente
- Não devem se diferenciados pois bom desempenho é obrigação

Baseado em sua experiência profissional no CFN, em processos de avaliação de desempenho, as relações pessoais (PERSONALISMO) entre líder e liderados influenciam o referido processo?

- Sempre
- Muitas Vezes
- Às Vezes
- Raramente
- Nunca

As pessoas não estão apenas interessadas em recompensas absolutas que recebe pelo seu trabalho, elas comparam a relação entre suas contribuições ao trabalho e recompensas recebidas com as

relações entre contribuições e recompensas de pessoas semelhantes. Em relação a essa afirmação, considera que no CFN a motivação e o desempenho de militares podem ser afetados devido às diferenças relativas, citadas há pouco, entre os pares?

-) Concordo Totalmente
-) Concordo Parcialmente
-) Não Concordo, nem discordo
-) Discordo Parcialmente
-) Discordo Totalmente

Os traços da cultura brasileira ("jeitinho", "você sabe com quem está falando", "para inglês ver") dificultam a aplicação da meritocracia no CFN?

-) Concordo Totalmente
-) Concordo Parcialmente
-) Não Concordo, nem discordo
-) Discordo Parcialmente
-) Discordo Totalmente

Fundamentado em sua experiência profissional no CFN, os processos seletivos são embasados em critérios meritocráticos?

-) Concordo Totalmente
-) Concordo Parcialmente
-) Não Concordo, nem discordo
-) Discordo Parcialmente
-) Discordo Totalmente

Respaldo em sua experiência profissional no CFN, com que frequência os líderes dão "feedback" ("positivos" e, principalmente, "de melhoria") sobre o resultado de desempenho aos liderados?

-) Sempre
-) Muitas Vezes
-) Às Vezes
-) Raramente
-) Nunca

A meritocracia contribui para melhorar o clima organizacional na OM (Organização Militar) e, por consequência, no CFN?

-) Concordo Totalmente
-) Concordo Parcialmente
-) Não Concordo, nem discordo

- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Considera que a meritocracia está incorporada na cultura organizacional do CFN?

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo, nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Existem fatores que dificultam a implementação/manutenção de um sistema meritocrático no CFN? Caso afirmativo, qual(is) seria(m) essa(s) barreira(s)?

Resposta:

Seção 5 - Liderança e Meritocracia

No contexto Brasil, a ausência de igualdade de oportunidades, essencialmente liga à questão de justiça social, constitui-se num dos vieses mais críticos da meritocracia. Alguns autores afirmam que não seria correto falar em meritocracia num país profundamente desigual antes de que houvesse investimentos maciços em política de justiça social. Considerando apenas o sistema Corpo de Fuzileiros Navais, os líderes proporcionam igualdade de oportunidades aos militares, Oficiais e Praças, dentro da mesma turma de formação e/ou faixa de antiguidade?

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo, nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

O CFN deveria investir na preparação e desenvolvimento de líderes meritocráticos

Líder meritocrático é aquele que fundamenta decisões na meritocracia, monitorando constantemente o desempenho de liderados por meio de metas e indicadores. Nesse contexto, os subordinados são reconhecidos e ganham oportunidades. Já aqueles que demonstram rendimento abaixo da expectativa recebem orientação e supervisão especial.

- Sim

Não

Fundamentado em sua experiência profissional, a meritocracia deve ser um instrumento de liderança na condução de militares do Corpo de Fuzileiros Navais?

Sim

Não

A NÃO utilização de critérios meritocráticos por líderes em diversos processos de gestão de recursos humanos pode afetar a primordial relação de confiança entre líderes e liderados? *

Sim

Não

Considerando o sistema CFN, em qual(is) nível(is) de liderança, previstos no Manual de Liderança da MB (EMA-137), a meritocracia deve ser aplicada? *

Estratégica

Organizacional Direta

Estratégica e Organizacional Estratégica

Organizacional e Direta

APÊNDICE B

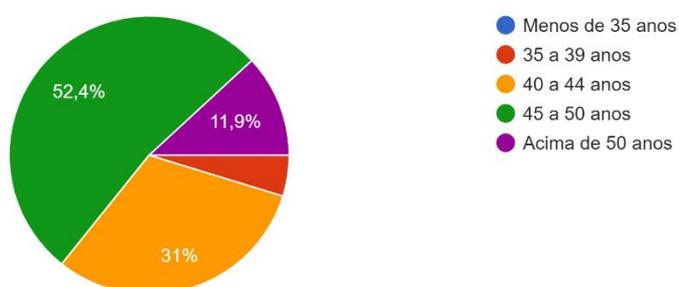
Resumo das Respostas do Questionário

Seção 1 - Título do questionário: Tese C-PEM: Liderança e Meritocracia.

Seção 2 – Dados Pessoais

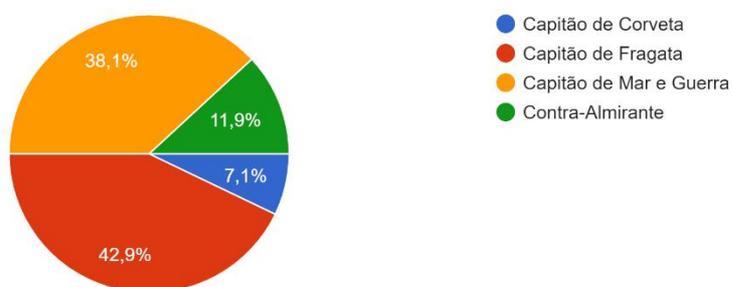
Qual a sua faixa etária?

42 respostas



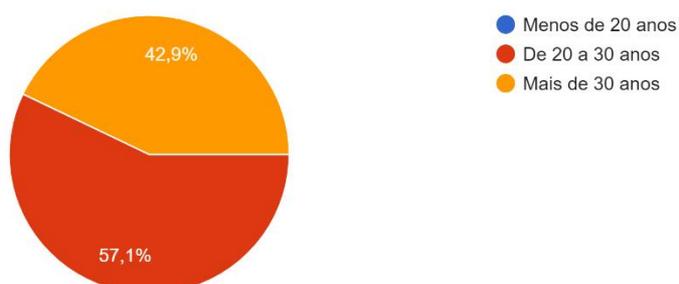
Qual o seu posto?

42 respostas



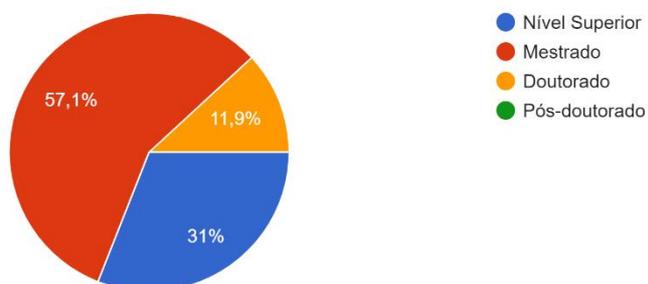
Quantos anos de serviço dedicados à Marinha do Brasil (MB)?

42 respostas



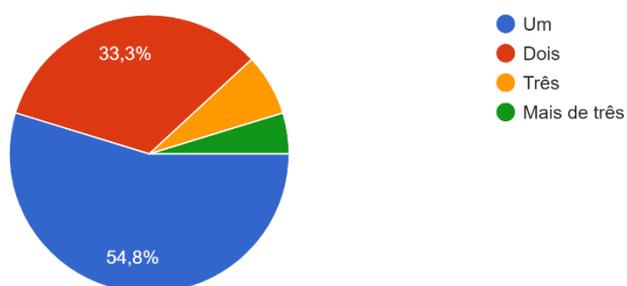
Qual a sua formação acadêmica?

42 respostas



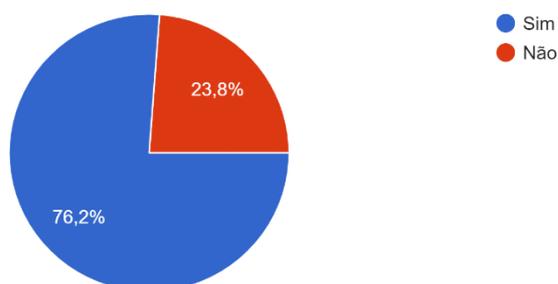
Quantos comandos exerceu ao longo da carreira, incluindo o atual?

42 respostas



Comandou tropa (Pelotão, Companhia ou Batalhão) em situação real (Operação de Garantia da Lei e da Ordem, Operação de Manutenção da Paz, entre outras)?

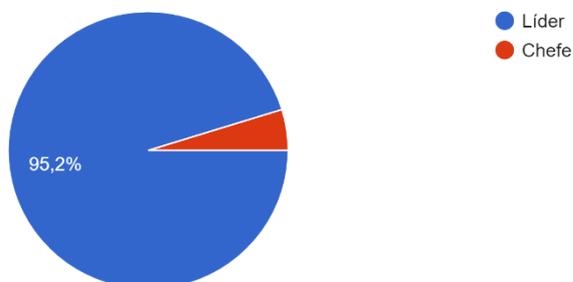
42 respostas



Seção 3 – Liderança

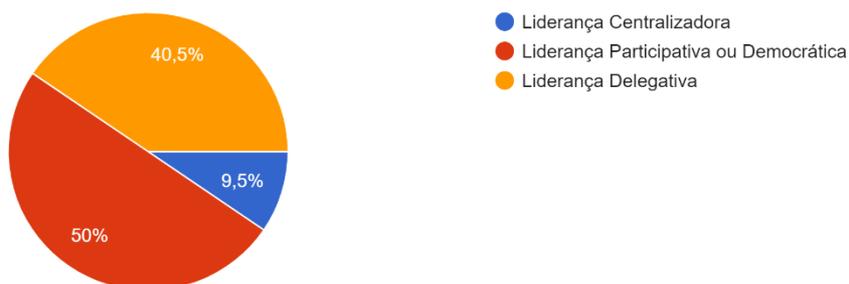
À luz de teorias de Administração e do Manual de Liderança da MB (EMA-137), considera-se Líder ou Chefe?

42 respostas



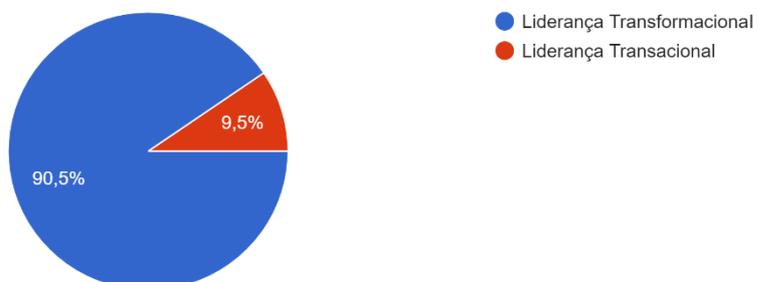
De acordo com o Manual de Liderança da MB (EMA-137), quanto ao grau de centralização de poder, qual o seu estilo de liderança PREDOMINANTE?

42 respostas



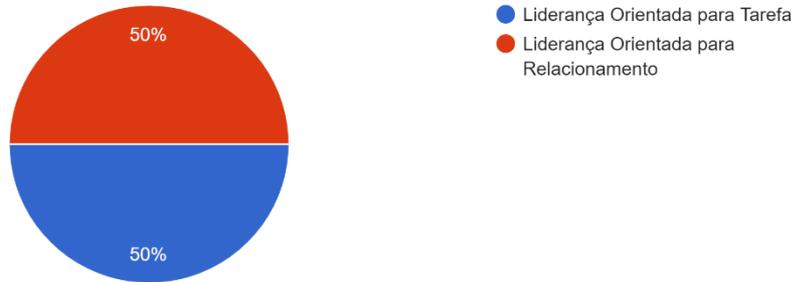
De acordo com o Manual de Liderança da MB (EMA-137), quanto ao tipo de incentivo, qual o seu estilo de liderança PREDOMINANTE?

42 respostas



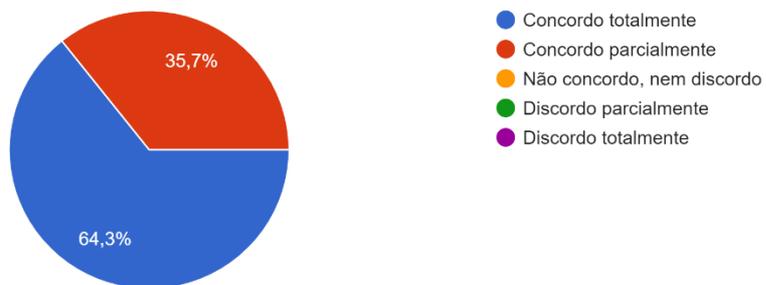
De acordo com o Manual de Liderança da MB (EMA-137), quanto ao foco do líder, qual o seu estilo de liderança PREDOMINANTE?

42 respostas



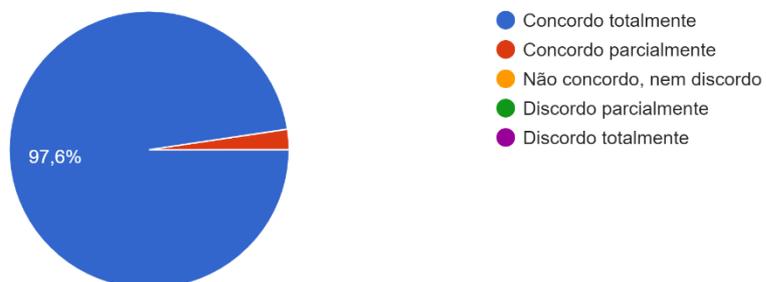
A motivação e o bem-estar de liderados devem ser as prioridades do líder.

42 respostas



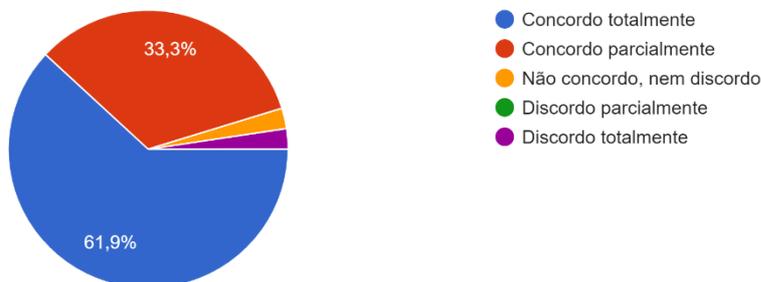
No processo de Liderança é fundamental que seja estabelecida relação de confiança recíproca entre líder e liderados.

42 respostas



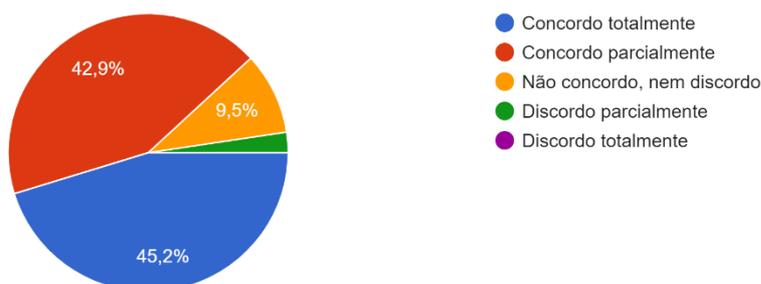
No relacionamento entre líder e liderados, justiça é tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na exata medida de suas desigualdades.

42 respostas



Incorporar os valores declarados pelo Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) na cultura organizacional da instituição, fazendo com que os liderados sejam..., constitui-se um dos maiores desafios de líderes.

42 respostas



Seção 4 – Meritocracia

O que é meritocracia? (conceitue utilizando as suas palavras)

42 Respostas

- Gerenciar recursos humanos baseado no mérito dos indivíduos.
- É um modelo de diferenciar/ prestigiar as pessoas pelos seus atributos profissionais e atributos, identificando seus méritos e os considerando para a ascensão na carreira.
- É valorizar o pessoal conforme suas capacidades, independente de relacionamentos pessoais.
- É o reconhecimento do trabalho realizado pelos militares. Desta forma, estes serão selecionados para suas funções ou cursos em função de seu desempenho, seu mérito.
- É alguém ser promovido pelo mérito.

- A busca constante pelo conhecimento a fim de aplicá-lo corretamente na construção de realidades positivas para outras pessoas. Naturalmente, tendo sucesso, poderá ocorrer reconhecimento institucional pelos méritos pessoais.

- Capacidade de crescer por seus próprios recursos. O ponto fraco da meritocracia é que ela é uma via de mão dupla, pois sozinho ninguém chega a lugar nenhum (é uma ilusão). Por ser via de mão dupla, precisa ser reconhecida pela Instituição. Isso demanda tempo dos gestores e acaba sendo simplificada por aspectos tangíveis, como notas em cursos, por exemplo. Os mais antigos precisam aprender a enxergar esse mérito subjetivo. O problema não é a meritocracia em si, mas sim os parâmetros arbitrários que são selecionados para definir o mérito. Como exemplo, cito os REQUISITOS que empregamos para selecionar militares para comissões.

- É administrar a instituição mediante o reconhecimento do mérito de cada participante.

- Prosperar através dos seus méritos.

- Reconhecer àqueles que se diferenciam no executar do seu trabalho em relação aos que simplesmente cumprem suas tarefas por cumprir.

- É o estabelecimento correto da relação causa-consequência dentro de determinado processo, isolando o máximo possível a subjetividade. A meritocracia não pode pretender corrigir injustiças de um processo com a ruptura da relação consequência de outro.

- Premiar e promover os que mais obtêm resultados às necessidades institucionais.

- Sistema que permite tornar mais claro processos de escolha de cargos, funções, estágios, cursos e comissões de acordo com o desempenho e formação do militar.

- Meritocracia é fazer com que somente as pessoas que mereçam sejam reconhecidas.

- Predomínio do conceito de que uma organização justa é aquela que dá a todos os seus integrantes o cargo que merecem, de acordo com os méritos de cada um, considerados por meio de seu comprometimento, dedicação e talento, e não através de relações pessoais.

- Reconhecimento, valorização e premiação daqueles que se destacam pelo seu desempenho.

- Dar aos indivíduos aquilo que eles merecem, de acordo com seus esforços e habilidades a que eles colocam à disposição da instituição.

- Sistema de promoção ou incentivo organizacional baseado na escala de mérito da pessoa, que, por sua vez depende da competência e do nível de contribuição que esta pessoa dá a instituição.

- É ser reconhecido e compensado de acordo com seu desempenho e a qualidade do produto que entrega.

- O reconhecimento dos melhores, e a identificação dos piores.

- Meritocracia é tratar com desigualdade os desiguais na medida de suas desigualdades. Assim, meritocracia é justiça.

- Ter seu esforço, mais que recompensado, reconhecido.

- De forma ampla, "é a recompensa na medida do que é oferecido à Instituição".

- Sistema de premiação, seja por meio de avaliação, por meio de indicação reconhecimento ou outra recompensa baseada no desempenho.

- Relação baseada em prestigiar aqueles que merecem segundo seus esforços e resultados.

- O fiel cumprimento dos requisitos estabelecidos na escolha de determinadas comissões, cargos ou funções, sem o privilégio de grupos específicos.

- Meritocracia é ser justo e imparcial na avaliação de um processo. Além disso, para uma correta avaliação tem de se valer do princípio da impessoalidade da administração pública. Muitas vezes no comando ficamos em situação de escolha entre dois militares que possuem pontuações semelhantes e é natural escolhermos aquele que trabalha mais próximo do comando.

- Pautar os reconhecimentos institucionais na conquista meritória da pessoa, conquistada com a dedicação do próprio ao serviço.

- Para estabelecermos a meritocracia é importante que todos inicialmente tenham conhecimento dos parâmetros que serão avaliados, e que todos tenham a oportunidade de serem capazes de atingir estes parâmetros. Cargos e comissões devem ser exercidos por aqueles que tem capacidade e conhecimento para realizá-los. Então meritocracia é um conjunto de critérios utilizados para se escolher alguém que tenha capacidade e conhecimento para exercer uma função ou cargo disponível. Porém, sempre restará a parte subjetiva no processo de escolha que abordará o merecimento.

- Predomínio dos que tem mais méritos.

- É dar o valor devido à pessoa de acordo com as ações realizadas por ela, sejam elas para o bem ou para o mal.

- Reconhecer e premiar os integrantes de um grupo ou organização exclusivamente de acordo com seus méritos, no que tange à apresentação de resultados alinhados aos interesses e objetivos do citado grupo/instituição.

- Consiste em privilegiar aqueles que possuem mais méritos, ou seja, os mais dedicados, os mais comprometidos. De forma geral aqueles com melhor desempenho.

- É um modelo em que o desempenho profissional é o parâmetro fundamental para premiações e seleções de comissões, devendo possuir critérios impessoais de avaliação e de seleção, previamente estabelecidos e de conhecimento amplo.

- Administração de Recursos Humanos baseada nas capacidades, habilidades e esforços depreendidos pelos membros de uma organização, distribuindo-se cargos e postos de acordo com o desempenho deles.

- Meritocracia é um sistema que serve para escolher ou premiar indivíduos a partir do mérito individual, promovendo um tipo de justiça baseado em realizações, aptidões, qualificações e virtudes, em vez de escolhas baseadas em fisiologismo, parentesco, afinidades, raça, gênero, origem social.

- Administração de pessoal que tem como um de seus fundamentos, o de recompensar os militares de alto desempenho com as melhores oportunidades na carreira.

- É o processo de valorização do indivíduo pelo seu mérito.

- Aristocracia do mérito, onde aqueles que demonstram, após testados inúmeras vezes que podem ocupar os postos mais altos e cargos com mais responsabilidades, ao mesmo tempo que visa a premiá-los pelo bom desempenho em tais cargos. O mesmo conceito amplia-se para os processos seletivos onde são reconhecidos e destacados aqueles que demonstraram e realizaram mais em prol da instituição.

Cite ATÉ três exemplos, preferencialmente extraídos de experiências ou de fatos do sistema Marinha do Brasil, do que NÃO é meritocracia?

42 respostas

- Indicar pessoal para Comissões, particularmente missões no exterior, sem levar em conta “pontuação” e méritos.

- Seleção para Comissões no Exterior / fora de sede baseado no relacionamento pessoal entre Líder e Liderado.

- Indicações para cursos, promoção automática e indicação para medalha Mérito Tamandaré.

- Indicação de militares para missão no exterior sem que ele tenha mérito para tal; indicação de militar para curso que não esteja com a pontuação melhor do que os concorrentes; colocação de militar em determinada função sem que ele tenha o conhecimento necessário.

- Escolhas para cursos, intercâmbios e comissões permanentes no exterior.

- Indicações de militares para trabalhos em um local nobre por amizade; indicações de militares para comissões no exterior por amizade ou proximidade; corte de militares de algum processo por inimizade sem observar a carreira construída.

- Movimentação por Motivo Social.

- Após cursos de carreira, não poder escolher a OM onde gostaria de servir levando em conta sua classificação no curso; indicações para cursos e intercâmbios pela percepção pessoal da autoridade que faz tal indicação, sem levar em conta dados concretos sobre o mérito dos envolvidos; utilizar processo de escolha subjetivo, ao invés de processo de análise metódica do mérito dos envolvidos, para promoção a contra-almirante.

- Escala de Comando, Indicação para cursos e missões.

- Indicar militares para o exterior simplesmente por servirem próximo as autoridades.

- 1- 20º colocado do CEMOS fazer o Curso de Estado Maior no exterior e o 1º colocado geral não ser sequer lembrado para concorrer ao processo; 2- Ordenar Aspirante da EN por qualquer ordem que não seja antiguidade; 3- Não valorizar, em geral, os militares do setor operativo em detrimento de militares dos quadros técnicos que nunca pisaram num Navio, no mato ou em uma aeronave. Talvez esse último item seja o que há de mais destrutivo para a veia operacional da MB, ensejando a transfiguração de uma Força Armada para uma instituição pública prestadora de serviços subsidiários.

- Uso da antiguidade como principal critério no processo seletivo; a falta de padronização em avaliadores de desempenho (FAO e EAD); a não observância das missões e funções nas tabelas comparativas para processos seletivos; e a falta de memória das atitudes que não são registradas em FA, como voluntariados, pedidos de movimentação das OM, etc.

- Escolha de não especialistas para cursos onde já existem militares que trabalham na área em OM que se dedica à determinada tarefa, e muitas vezes a não movimentação do referido militar após o curso/estágio.

- Cocha; preferir necessariamente o mais antigo; e o MUP, por não permitir que as pessoas compitam em condições similares.

- Antiguidade durante toda a carreira definida pelo desempenho acadêmico de jovens de 18 ou 22 anos; Antiguidade dos Guardas-Marinha da Escola Naval definidos pelo Corpo que optaram; Indicação de Oficiais para Comissão no Exterior sob o argumento de que "ainda não tinham comissão no exterior".

- Antiguidade dos Aspirantes na EN.

Formações dos contingentes de Operações de Paz Indicações pelo MUP / Médias de FAO Classificação das Turmas de GM da EN.

- Indicações para comissões de oficiais com maior antiguidade com base puramente na antiguidade, pois aqui não se mediu o nível de contribuição que o militar deu para a Marinha, mesmo decorrido muito tempo para que se pudesse avaliar o seu desempenho.

- Seleção para missões e comissões baseada em amizade. Não observância das qualificações necessárias para ocupação de cargos. Estabelecimento de critérios "customizados" a certo candidato.

- Renovação de RM2.

- Distribuição de conceitos sem o estabelecimento de padronização; distribuir boas comissões sempre para o mesmo grupo de pessoas; Distribuição de boas comissões apenas pelo critério oportunidades passadas.

- 1) Processos de seleção que utilizam como principal parâmetro o TSI, apesar de entender que é necessário, pode não refletir o mérito (habilitação linguística); e 2) EAD - as avaliações semestrais, dependendo de como conduzidas, podem não refletir os méritos de um militar.

- Alterar critérios formais de seleção para abranger certos indivíduos.

- Incorporação de militares que estavam servindo em gabinete para missão de paz no Haiti (vulgo paraquedistas); indicação de militar para exterior sem ter tido maior MUP, maior nota em prova de idiomas, AMC ou AC, mas por estar servindo em OM com maior visibilidade (e não do setor operativo). No exemplo em questão, a vaga era para compor equipe de instrução. O militar indicado, tendo sido instrutor do C-Esp-ComAnf em algumas oportunidades, havia sido em duas ocasiões convidado a sair da equipe de instrução (mas sem registro ou degradação de conceito, por corporativismo).

- Promoções por tempo de serviço, avaliações de conceito, e seleção para funções e cargos.

- A antiguidade dos aspirantes FN na EN.

- 1 - Classificação de cursos de carreira são utilizadas para escolha de comissão ao término do curso. Uma sugestão é aplicar o que acontece no Exército Brasileiro, onde toda a turma é colocada em um auditório e por ordem de classificação, os militares vão sendo chamados para preencher uma planilha com as opções de movimentação disponíveis. No CAOCFN, só importa os dois primeiros colocados, do terceiro ao último não há diferença de tratamento pelo mérito. 2 - Já ocorreram processos seletivos, onde o selecionado não preenchia

os requisitos. 3 - Processo seletivo, onde o oficial designado possuía pontuação inferior em todos os dados de carreira.

- Distribuição de pessoal após curso; designação para curso; movimentação para fora de sede.

- Promoção aos postos e graduações.

- Alteração frequente de parâmetros.

- Processos seletivos baseados apenas no local em que o militar serve; promoção de militares por merecimento mesmo com conceitos baixos.

- Situações em que militares são contemplados com boas comissões apenas porque estavam servindo com determinada autoridade. Situações em que oficiais recebem o comando de uma OM apenas porque "ainda não comandou". Situação em que o militar deixa de poder cumprir determinada missão, curso, etc, de seu interesse, porque é considerado "imprescindível" para a OM.

- Indicação de alguém para algo bom por afinidade. Premiar aquele que não obteve o melhor desempenho e atribuir tarefas somente para aqueles que se destacam positivamente e reduzir as tarefas daqueles considerados relapsos.

- É a seleção de pessoas por sua condição de amizade sem verificar quesitos profissionais; estabelecer pré-requisitos já visualizando-se quem será o indicado ou selecionado no processo; falta de transparência no processo o que leva aos participantes não selecionados ao sentimento de injustiça.

- Favorecimento de melhores comissões e cargos a militares que não teriam requisitos necessários para eles, ou teriam menos mérito que outros. Na Escola Naval os cargos de Oficiais Alunos são distribuídos, atualmente, por cotas e não por mérito.

- 1. Designação de militares para comissões no exterior sem observar a necessária proficiência na língua de trabalho; 2. Escolha para cargos de Comando e Direção sem observar os dados de carreira, tipo: expertise na área de trabalho, tempo de operação ou exercício, tempo de tropa (para o caso de Unidades operativas); 3. Distribuição de Praças para fora de sede sem observar seus dados de carreira, baseado no fato de ter trabalhado no gabinete de determinada autoridade.

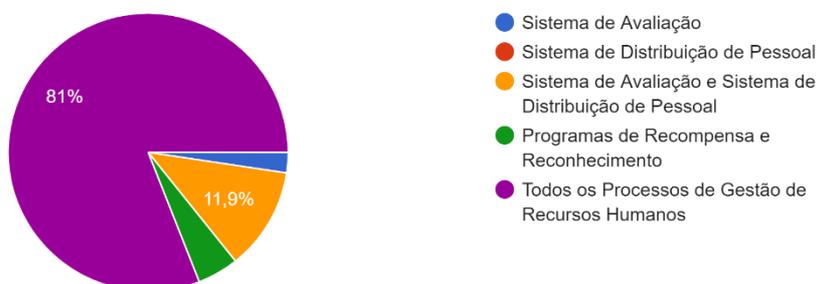
- Seleção de militares para funções de destaque com base em amizade. Idem, quando a principal motivação são relações de confiança. Toda a turma ser selecionada para Comando ou Curso, quando já há uma notável diferença de desempenho entre os Oficiais.

- A indicação para determinado curso não obedecendo o mérito e sim a afinidade interpessoal. Distribuição de pessoal não obedecendo a antiguidade ou a capacitação do militar, mas apenas números ou claros.

- Essa pergunta parece suscitar críticas à Administração. Mas creio que algumas percepções de que TODOS devem comandar, ou que todos oficiais devem ascender ao posto de CMG, bem como todos os Suboficiais devem fazer o C-ACEMSO não são meritocracia. A Avaliação feita com pouco critério também atenta contra a meritocracia. Mas um sistema exclusivamente baseado na pontuação não se reflete no mérito, pois há necessidade de avaliações subjetivas nem sempre fáceis de parametrizar num sistema decimal. Além disso, muitas vezes, indivíduos que assumiram cargos mais simples podem ser mais bem avaliados que outros em situações de risco ou de maior complexidade. para certos processos é importante considerar aspectos como perfil do cargo a ser ocupado bem como experiências progressas.

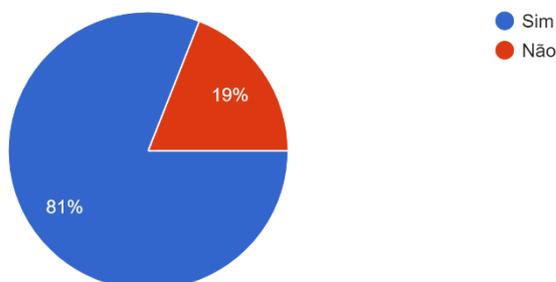
A meritocracia deve estar relacionada com qual(is) sistema(s), programas ou processos de organizações?

42 respostas



A meritocracia é um valor declarado/incentivado pelo CFN?

42 respostas



Existe alguma norma do Corpo de Fuzileiros Navais que versa sobre a meritocracia? Caso afirmativo, cite qual(is). Caso negativo, em qual documento do CFN ou da MB o senhor julga adequada a inclusão desse tema?

42 respostas.

- CGCFN-101.

- Sim. CGCFN 11.

- Desconheço.

- Não me recordo de haver publicação sobre o tema. Sugiro que seja incluído no Manual de Liderança da MB.

- O recém criado CGCFN-18, Normas do Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais (PODERH-CFN), direcionou esforços neste sentido.

- Não tenho conhecimento. Meritocracia é amadurecimento. Tenho dúvidas se pode ser normatizada. Amadurecimento porque todos sempre acham que merecem, faltando-lhes a humildade de aceitar que outros podem "merecer" ainda mais. Do lado da Instituição deve-se eliminar a questão de favorecimento pelo relacionamento, ou seja, premiar aqueles que se encontram próximos das autoridades. Não que esses não mereçam, mas pelo fato de os outros não terem tido a mesma OPORTUNIDADE.

- Desconheço existir. Deveria existir nas publicações e normas que tratam da administração de pessoal.

- Não. No caso do CFN, no Manual do Fuzileiro Naval.

- CGCFN que versa sobre carreira.

- Deveria ser incluído o tema via Memorando, como um valor genérico da Cultura Organizacional. A meritocracia envolve conexões complexas e a tentativa de normatizá-la só serviria como bengala para quem justamente tenta pervertê-la.

- Não conheço.

- Não tenho essa informação.

- Desconheço.

- EMA-137; CGCFN-101.

- EMA-134 Rev1, Política Naval

- Não de forma direta. Não julgo necessário incluir.

- Não há norma explícita, mas é sabido que se utilizam diversos mapas de pontuação de carreira para a escolha de comissões.

- CGCFN-101. O maior exemplo de meritocracia no CFN é a observância do MUP para os diversos processos seletivos (promoção, comissões, cursos).

- Sim. O PODERH - CFN, uma Assessoria do CGCFN, estuda o assunto.

- Não tenho conhecimento.

- Não me lembro.

- Sim. CGCFN-101 e Memorando 8/2013, CGCFN.

- Desconheço. No entanto, atrelar uma comissão no exterior à classificação em um curso é algo que deve ser avaliado, uma vez que também devem ser considerados outros atributos, mormente os morais.

- CGCFN-11.

- Não, talvez no EMA-137 (Doutrina de Liderança da Marinha).

- Não me recordo de manual da série CGCFN que fale sobre meritocracia. Sugiro inserir no EMA-137, CGCFN-101 e CGCFN-18.

- Não de forma clara. Manuais de RH (CGCFN-101).

- Todos os mapas confeccionados para indicação de militares a cargos e funções no Brasil e no exterior são elaborados com vários indicadores que espelham todas as atividades que o militar desempenhou ao longo de sua carreira. Permitindo ao decisor escolher entre aqueles mais se adequam aquela função ou cargo disponível. Todos esses critérios estão expostos no CGCFN-10 mas podem ser aperfeiçoadas, por isso hoje está em estudo no CPesFN uma proposta de alteração de alguns parâmetros.

- MUP.

- Desconheço.

- No CFN desconheço. Na MB – ORCOM.

- Negativo. CGCFN-11 (Normas para Administração de Pessoal do Corpo de Fuzileiros Navais).

- CGCFN própria.

- Não. CGCFN 11.

- Sim. CGCFN-101 - Normas sobre administração do Pessoal do CFN. Quando menciona movimentação de pessoal, há várias regras baseadas em mérito. Na prática, porém, são muitas vezes ignoradas.

- Não tenho conhecimento. Entendo que é um conceito que deve ser transmitido, porém não convém ser inserido como norma pois nem todos os processos podem ser realizados com base na meritocracia. Por exemplo: por vezes, é necessário eliminar de um processo

peçoal que, embora tenha mérito, não possui características de personalidade adequadas ao exercício de determinada função.

- Desconheço alguma norma no CFN que verse sobre meritocracia, acredito que a publicação de deveria falar sobre o assunto seria a CGCFN-11.

- O MUP traz isso. Falta realmente deixar mais claro na CGCFN-11.

O tema meritocracia deveria ser abordado em algum curso de formação, ou até mesmo estágio, ao longo da carreira de Oficiais e Praças do CFN? Caso afirmativo, qual(is) curso(s) ou estágio(s) entende adequada a inclusão desse tema?

42 respostas.

- Estágio de preparação de Comandantes.

- Não.

- Sim. Todos os cursos/ estágios.

- Não se trata de assunto para curso ou estágio de carreira.

- Entendo que sim. De forma a já ser inculcida a mentalidade nos oficiais que exercerão funções de Liderança nas OM do CFN, sugiro incluir no CAOCFN. Da mesma forma, em função da proximidade com a antiguidade para comandar, sugiro que seja incluído também no C-EMOS.

- Negativo. a meritocracia tem que ser percebida e não precisa ser ensinada.

Em todos os cursos, mas com abordagens diferentes dependendo do público alvo.

- Não vejo necessidade.

- Sim, em todos os cursos de carreira de oficiais e praças.

- Sim. Colégio Naval, Escola Naval e Curso de Formação de Soldados.

- Centros de Formação e Capacitação de militares FN, Colégio Naval, Escola Naval e Escola de Guerra Naval.

- Não. É algo que não pode ser ensinado. É o exemplo dos mais antigos que pode amalgamar a meritocracia aos processos da MB.

- Sim. Todos os cursos de carreira.

- Cursos de formação em geral.

- CEMOS.

- Sim. Curso de Aperfeiçoamento.

- Cursos de formação.

- Não de forma específica.

- Se for abordado em curso, deve ser abordado logo no primeiro após o curso de formação. Entendo que isto deva ser palestras que tratem de carreira e não necessariamente deve ocorrer nos cursos.

- Sim. Em todos os cursos de carreira, mas principalmente nos de formação (SD, SG, Of) para que o militar FN já inicie sua vida profissional sabendo exatamente como será avaliada e pautada a sua carreira.

- Sim. Em todos os cursos, incluindo o tema Integridade e Ética.

- Sim, todos.

- Nas bases, EN e CIASC.

- Sim, em todos os níveis de carreira, uma vez que existem processos seletivos em todos os Postos/Graduações e constante avaliação pela CPO e CPPCFN. Nos cursos de carreira (mesmo que seja em forma de uma palestra expositiva).

- Sim. Em todos os cursos de carreira, principalmente nos que possuem alunos com pouca vivência da MB.

- Sim. Escola Naval C-Esp-SG.

- Sugiro nos cursos de carreira de oficiais.

- Afirmativo. Escola Naval, CIASC (cursos de formação), CIAMPA (C-FSD).

- Todos os cursos são importantes abordar o tema da meritocracia. Acredito que abordando cedo este tema nos bancos escolares da Escola Naval e dos Centro de Formação de nossos SD CFN, permitirá consolidar no futuro cada vez mais o emprego da meritocracia como a principal ferramenta para escolha "de quem".

- Sim. Em todos os cursos de carreira.

- Entendo que deveria constar, em todos os cursos de carreira, nas unidades de ensino relacionadas à Liderança.

- Sim. Nos cursos ou estágios iniciais da carreira.

- Para todos os cursos, deve haver ao menos menção sobre o tema tamanha a sua importância e por ser um modelo que exige compreensão de valores relevantes.

- Sim. Todos os cursos de Formação.

- Não. A meritocracia é um sistema a ser estabelecido por consenso a respeito de quais realizações/capacitações devem ser mais valorizadas. Não vejo isso como objeto de um curso.

- Nos cursos de formação.

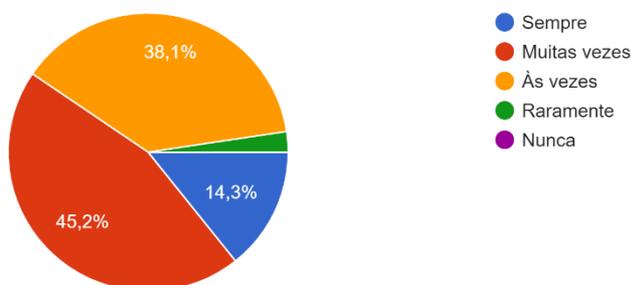
- Acredito que deveria ser falado nos cursos de carreira.

- Poderia estar inserido no tema liderança naval, junto com valores da instituição. Muitos só lembram da meritocracia na hora das recompensas e promoções, mas não se lembram nas comissões difíceis ou para fainas espinhosas.

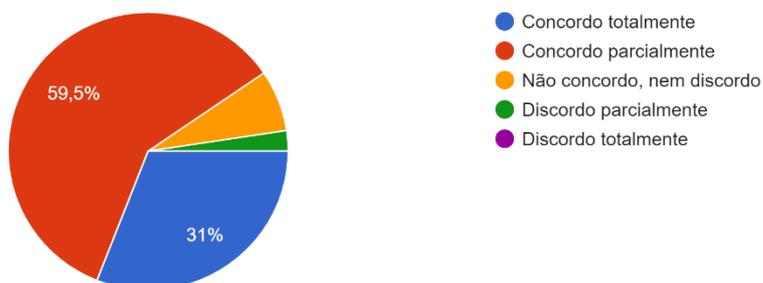
Na busca de valorização e de incentivo ao contínuo aperfeiçoamento profissional no CFN, como os liderados devem ser diferenciados devido ao b...cumprimento de tarefas ou atingimento de metas?
42 respostas



Baseado em sua experiência profissional no CFN, em processos de avaliação de desempenho, as relações pessoais (PERSONALISMO) entre líder e liderados influenciam o referido processo?
42 respostas

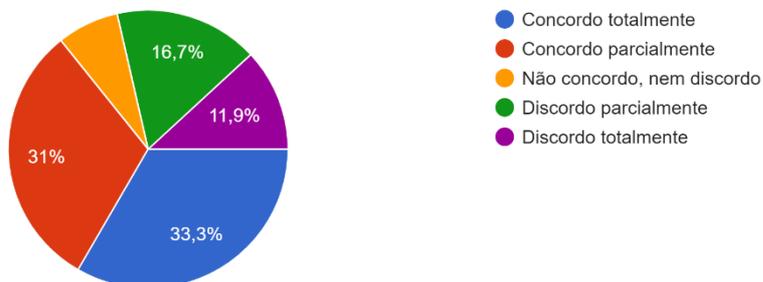


As pessoas não estão apenas interessadas em recompensas absolutas que recebem pelo seu trabalho, elas comparam a relação entre suas contri...ças relativas, citadas há pouco, entre os pares?
42 respostas



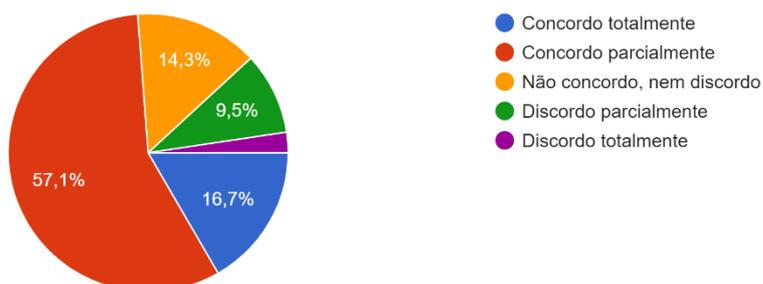
Os traços da cultura brasileira ("jeitinho", "você sabe com quem está falando", "para inglês ver", ...) dificultam a aplicação da meritocracia no CFN?

42 respostas



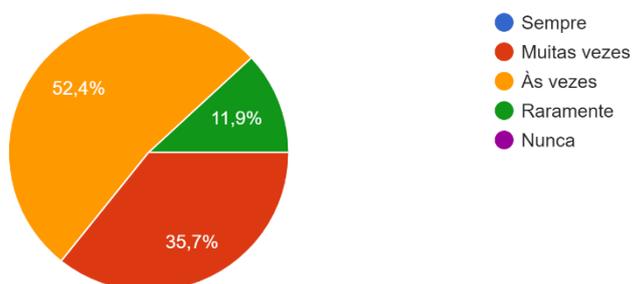
Fundamentado em sua experiência profissional no CFN, os processos seletivos são embasados em critérios meritocráticos?

42 respostas



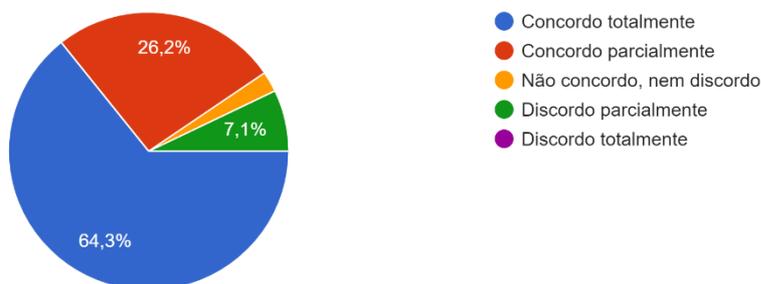
Respaldo em sua experiência profissional no CFN, com que frequência os líderes dão "feedback" ("positivos" e, principalmente, "de mel...") sobre o resultado de desempenho aos liderados?

42 respostas



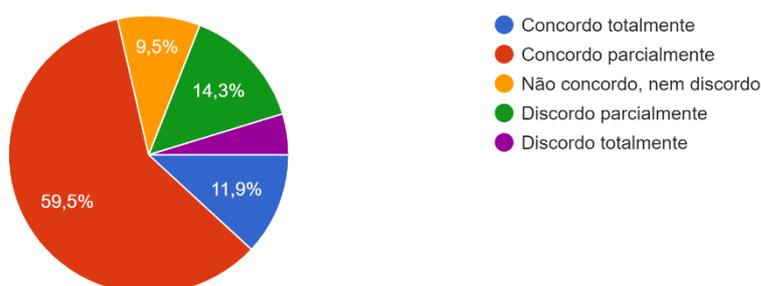
A meritocracia contribui para melhorar o clima organizacional na OM (Organização Militar) e, por consequência, no CFN?

42 respostas



Considera que a meritocracia está incorporada na cultura organizacional do CFN?

42 respostas



Existem fatores que dificultam a implementação/manutenção de um sistema meritocrático no CFN? Caso afirmativo, qual(is) seria(m) essa(s) barreira(s)?

42 respostas.

- Sim. Já mencionados.
- Não.
- Sim. O relacionamento interpessoal prevalece sobre a meritocracia.
- Justamente o personalismo, o qual influencia diretamente no emprego da meritocracia.
 - Parar de ter cocha.
 - Principalmente as relações interpessoais, muito em moda atualmente. Ausência de processos claros e de conhecimento público.
 - Como mencionado anteriormente, meritocracia é percepção, pois a grande maioria acredita que "merecem". Os requisitos, também, na maioria das vezes, são arbitrários.
 - A falta de mentalidade sobre meritocracia. Ela nunca será implementada realmente se não houver o exemplo vindo de cima.

- O personalismo dos Chefes Navais.

- A meu ver não há barreiras, apenas resquício de como o CFN tratava o assunto anteriormente. O CFN está em uma fase de transição.

- O principal viés que impede a implementação de processos revestidos por meritocracia no CFN está ligado ao desejo de "fazer justiça". Por mais paradoxal que possa parecer, o problema nasce quando tenta-se corrigir a injustiça de um processo passado em processo sem correspondência nenhuma com o fato pregresso, causando um ciclo vicioso de injustiças.

- Sim. A cultura de valorização baseada em fatores fixos, que causam distorções quando da individualização do militar.

- Traços culturais da sociedade brasileira.

- Sim, a cultura existente de privilegiar os amigos em detrimento dos merecedores.

- Sim. Cultura Institucional.

- Processo justo para avaliar o mérito e influência das relações interpessoais.

- Sim. É muito difícil estabelecer um sistema de mérito perfeito e, por conta disso, a manutenção do poder discricionário do decisor é parte fundamental desse processo.

- As barreiras são de natureza humana. Mesmo que se aplique na íntegra um sistema plenamente meritocrático, sempre teremos aqueles militares que ficarão insatisfeitos por não terem sido beneficiados pelo sistema, seja pelo simples desejo de se beneficiar, seja por não enxergar no outro os devidos méritos. Outro fato é que parte da métrica da meritocracia está relacionado com a medição de produção de resultados, o que leva militares a procurarem uma melhor exibição do que fazem, mesmo que na essência, o que foi produzido foi exatamente o mesmo. Assim, teríamos dois trabalhos com resultados iguais sendo avaliados de forma diferente. Soma-se ao citado acima, a relação existente entre avaliador e avaliado, que podem gerar diferentes vieses a se depender do tipo e do nível desta relação.

- Há situações em que poderemos ter a necessidade de selecionar determinado militar por uma característica, qualificação ou conhecimento específico para execução de determinada tarefa.

- Sim. A nossa Cultura Organizacional ainda necessita ser aprimorada.

- A estabilidade na carreira.

- Alguns poucos. Cito: a cultura de uma geração mais antiga.

- Sim. Cultura.

- Sim. Entendo que a avaliação deveria ser a base do sistema meritocrático. No entanto, acredito que deveria haver um desvio padrão e, principalmente, orientações quanto a

média das avaliações das OM, de modo a se ter um mesmo padrão em todo o CFN. Não vejo como justo uma OM atribuir avaliação 9,5 para militares considerados abaixo da média e outra OM atribuir 9 para militares bastante acima da média, ou mesmo um setor de alguma OM ter avaliação 10 para todos os seus militares.

- Principalmente a dificuldade de conhecer bem seus militares para a justa avaliação deles, dentro de um sistema de avaliação não homogêneo (cada Titular tem um perfil).

- Sim, existem componentes difíceis de mensurar, como dedicação, disponibilidade para o serviço, amor à profissão. Além disso, algumas OM possuem características segundo as quais mesmo os militares mais dedicados não conseguem aumentar sua pontuação.

- A pessoalidade entre quem decide a recompensa e quem a recebe vai de encontro o sistema meritocrático.

- Sim. Na minha opinião, o processo meritório exige clareza, fato que nem sempre é possível ter em processos de seleção de pessoal.

- Sim. A resistência em querer mudar realmente. Em um debate que todos concordam com o líder na verdade não houve debate. Quando você usa a meritocracia talvez participe do momento decisório alguém que questionará a proposta apresentada. Estamos prontos para isso?

- Não.

- Não.

- Entendo que não, no que diz respeito ao CFN. No entanto, analisando a MB como um todo, percebo ainda muitos comportamentos "anti meritocráticos", muitas vezes justificados como "tradições navais", que podem influenciar negativamente neste processo, a exemplo das "premiações" a oficiais e praças de gabinetes, militares "apadrinhados" por antigos chefes navais e coisas do gênero.

- Sim. Em alguns casos a relação interpessoal interfere no sistema meritocrático.

- A falta de critérios claros, objetivos e transparentes em determinados processos seletivos.

- Favorecimentos pessoais baseados em relações com autoridades.

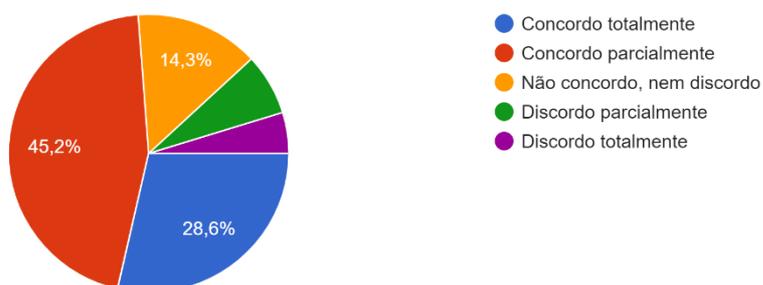
- Sim. Estabelecida a meritocracia, o próximo passo é definir quem tem mais mérito e qual o critério para defini-lo. O que vale mais: Um ComAnf, um Mecânico de Armamento Pesado ou um motorista de CLAnf? Definir esses critérios será essencial para que o sentimento de justiça baseado em mérito seja corretamente estabelecido.

- Não vejo barreiras a serem superadas. Mas toda mudança de procedimentos gera resistência por parte dos que são afetados por ela.

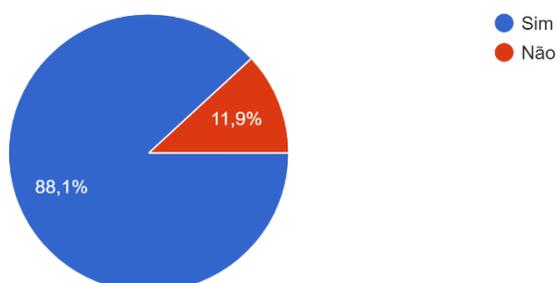
- Não acredito que existam fatores que dificultem a implementação.
- Fatores culturais e a exata dimensão do que vem a ser ou não a meritocracia.

Seção 5 – Liderança e Meritocracia

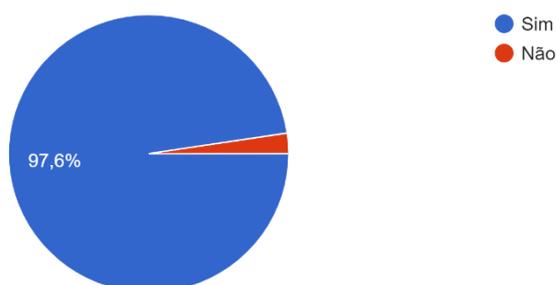
No contexto Brasil, a ausência de igualdade de oportunidades, essencialmente ligada à questão de justiça social, constitui-se num dos vieses mais ...esma turma de formação e/ou faixa de antiguidade?
42 respostas



O CFN deveria investir na preparação e desenvolvimento de líderes meritocráticos?
42 respostas

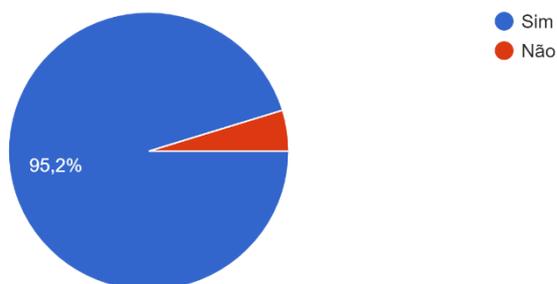


Fundamentado em sua experiência profissional, a meritocracia deve ser um instrumento de liderança na condução de militares do Corpo de Fuzileiros Navais?
42 respostas



A NÃO utilização de critérios meritocráticos por líderes em diversos processos de gestão de recursos humanos pode afetar a primordial relação de confiança entre líderes e liderados?

42 respostas



Considerando o sistema CFN, em qual(is) nível(is) de liderança, previstos no Manual de Liderança da MB (EMA-137), a meritocracia deve ser aplicada?

42 respostas

