

MARCIO DE VASCONCELLOS ROCHA

**OS VALORES MILITARES: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA
SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA NA CONVERGÊNCIA AOS
INTERESSES NACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso -
Monografia apresentada ao Departamento de
Estudos da Escola Superior de Guerra como
requisito à obtenção do diploma do Curso de
Altos Estudos de Política e Estratégia.

Orientador: Capitão de Mar e Guerra (RM1-
IM) Hercules Guimarães Honorato

Rio de Janeiro

2018

@ESG2018

Este trabalho, nos termos de legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (ESG). É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa. Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do autor e não expressam qualquer orientação institucional da ESG.

Assinatura do autor

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R672v Rocha, Marcio de Vasconcellos.

Os valores militares, uma contribuição para a sociedade contemporânea na convergência aos interesses nacionais / Contra-Almirante Marcio de Vasconcellos Rocha. - Rio de Janeiro: ESG, 2018.

34 f.: il.

Orientador: Capitão de Mar e Guerra (RM1-IM) Hercules Guimarães Honorato.

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), 2018.

1. Valores. 2. Liderança. 3. Política Nacional de Defesa. 4. Estratégia Nacional de Defesa. I. Título.

CDD – 355.03

Elaborada por Alessandra Alves dos Santos – CRB-7/6327

À minha querida Família, pela paciência,
compreensão e apoio.

AGRADECIMENTO

Ao Comando, Corpo Permanente e demais oficiais e servidores da ESG, pelo ambiente cortês e acolhedor que nos proporcionaram ao longo do ano.

Aos estagiários da Turma “Ética e Democracia”, pela amizade sincera, pelas experiências compartilhadas, respeito e coesão.

Aos meus mestres e professores, de hoje e de sempre, pelos conhecimentos transmitidos e, principalmente, pelo exemplo de dedicação ao próximo.

Ao meu orientador, Capitão de Mar e Guerra IM (RM1) Hercules, pela confiança, disponibilidade e por apontar o “rumo seguro” a navegar.

A Deus, pelo acolhimento, pela minha saúde e pelas pessoas que dispôs em meu caminho.

RESUMO

Nos dias de hoje, os indivíduos vem enfrentando uma série de desafios na busca pela harmonia, consenso e convergência dentro da sociedade. O objetivo desta monografia é, a luz dos instrumentos condicionantes da Defesa Nacional, particularmente a Estratégia Nacional de Defesa e apoiado no Estatuto dos Militares, apontar a divulgação dos valores militares no âmbito dos órgãos da Administração Federal a fim de contribuir com a consecução de uma melhor e maior participação dos indivíduos na sociedade. A metodologia utilizada compreendeu uma pesquisa bibliográfica e documental, tendo sido baseada no Manual de Liderança do Exército, na publicação “Nossa Voga”, da Escola Naval – 2009, com destaque para a “Rosa das Virtudes”, em questionários respondidos pelos aspirantes da Escola Naval e em referenciais focados nos valores organizacionais. O estudo aborda os valores militares e a sua importância na formação do líder militar. A “Rosa das Virtudes” foi utilizada para demonstrar a efetividade do ensino de valores na formação dos futuros oficiais de Marinha, seguindo-se de uma comparação com os valores organizacionais, onde se procurou apresentar as aproximações dos valores, tanto militares quanto civis, e a ausência de incompatibilidade entre os tipos de liderança. Como pano de fundo, *via a vis* o estudo em tela, foi selecionado como característica da sociedade o chamado “jeitinho brasileiro” e as suas implicações para o melhor desempenho dos órgãos da Administração Federal. A conclusão indica que não há conflito na divulgação dos valores militares no âmbito da Administração Federal, uma vez que a origem dos mesmos é a própria sociedade. Esta ação poderá contribuir para a criação/manutenção de um movimento virtuoso de valorização de atitudes baseadas naqueles valores.

Palavras-chave: Estratégia Nacional de Defesa. Liderança. Política Nacional de Defesa. Rosa das Virtudes. Valores.

ABSTRACT

Nowadays, individuals have been facing a series of challenges in the search for harmony, consensus and convergence within society. The objective of this monograph is, in the light of the instruments of National Defense, particularly the National Defense Strategy and supported by the Military Statute, to point out the dissemination of military values within the structure of the Federal Administration, as an alternative, in order to contribute to the achievement of a better and greater participation of individuals in society. The methodology used included a bibliographical and documentary research, and was based on the Army Leadership Manual, in the publication "NOSSA VOGA", of the Navy School - 2009, highlighting the "ROSA DAS VIRTUDES", in questionnaires answered by the aspirants of the Navy Academy and in texts focused on organizational values. The study addresses military values and their importance in shaping the military leader. The "ROSA DAS VIRTUDES" was used to demonstrate the effectiveness of the teaching of values in the training of future Navy officers, followed by a comparison with organizational values (TAMAYO), where it was tried to demonstrate the coincidence of values and the absence of incompatibility between types of leadership. As background for the study was selected as a characteristic of the society the "jeitinho brasileiro" and its implications for the best performance of the structure of the Federal Administration. The conclusion indicates that there is no conflict in the dissemination of military values within the scope of the Federal Administration, since the origin of the same is the company itself. This action will contribute to the creation / maintenance of a virtuous movement to appreciation attitudes based on those values.

Keywords: Leadership. National Defense Policy. National Defense Strategy. Rosa das Virtudes. Values.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	LIDERANÇA MILITAR E O USO DE VALORES.....	11
2.1	LIDERANÇA MILITAR E OS SEUS FUNDAMENTOS.....	11
2.1.1	Conceito de Liderança Militar.....	12
2.1.2	Aspecto Básico.....	13
2.1.3	Moral e Valores.....	13
2.1.4	Deveres Militares.....	14
3	A LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO.....	15
4	A ROSA DAS VIRTUDES.....	16
5	ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	18
5.1	AS ANÁLISES DAS RESPOSTAS DO PRIMEIRO ANO.....	18
5.2	ASPIRANTES DO QUARTO ANO.....	19
5.3	OFICIAIS DO COMANDO DO CORPO DE ASPIRANTES.....	21
6	O “JEITINHO BRASILEIRO” COMO UM RECURSO DE PODER....	21
6.1	O INDIVÍDUO E A PESSOA.....	21
6.2	O “JEITINHO BRASILEIRO”.....	22
7	O SERVIDOR ESTATAL – PONTOS COMUNS E DIFERENÇAS.....	24
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
	REFERÊNCIAS.....	30
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS ASPIRANTE PRIMEIRO ANO...	32
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS ASPIRANTE QUARTO ANO.....	33
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIOS OFICIAIS DO COMANDO DO CORPO DE ASPIRANTES.....	34

1 INTRODUÇÃO

Mas é bom lembrar que sempre existe o reverso da medalha e que o que podemos captar, dentro da precariedade de nosso conhecimento, sempre é uma aparência ou, pelo menos, um lado, uma versão de um todo muito mais complexo, cujos mistérios se sucedem ininterruptamente, à medida que temos a ilusão de tê-los desvendado. (Gilberto Velho).

Em uma época de acentuada evolução científica e tecnológica, as atividades militares são cada vez mais exigentes com o elemento humano. Cabe a ele a primazia da condução das esquadras, exércitos e alas aéreas na realização da sua missão constitucional. Este indivíduo, sob pressão, estará com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações a flor da pele e assim terá que liderar os seus homens.

Desta forma, o indivíduo precisa dispor de ferramentas que lhe permita bem executar os seus papéis ao longo de sua vida em sociedade. Parte destas ferramentas pode ser apreendida por meio do convívio familiar e outra parte pela educação formal. A estas ferramentas damos o nome de valores. Como exposto por Robbins (2002 apud RIBAS; RODRIGUES, 2009, p. 46), “os valores são o alicerce para o embasamento do julgamento, individual ou grupal, do que seja correto, bom ou desejável”.

Os valores aprendidos durante a formação e que depois serão compartilhados com seus subordinados e companheiros serão os fatores de redução de conflitos, facilitadores de interação e equilíbrio das emoções. Por outro lado, a nossa sociedade vive um momento de intensa participação da burocracia estatal no seu dia a dia, tornando um complicador nas relações entre Estado e Sociedade. Tal situação se deve a complexidade das interações permeadas por divergências e contradições.

Neste cenário surge, como forma de redução de conflitos, o chamado “jeitinho brasileiro”, conceituado por Vieira (1982 apud BISPO; AILTON JUNIOR, 2013, p. 9) como “uma forma de driblar a burocracia e adiantar processos, um mecanismo de poder fazer as coisas darem certo e uma forma de agilizar algum tipo de procedimento através da quebra de lei ou norma preestabelecida”. Assim, as normas deixam de ser facilitadoras de interação e passam a ser empecilho uma vez que com “jeitinho” se pode resolver a situação surgida em uma organização pública.

A busca por uma nação melhor, mais justa e equitativa é uma ambição lícita para a população de todos os países, independentemente se desenvolvidos ou em desenvolvimento, que culminará com a redução dos desníveis sociais e econômicos, uma meta da maioria dos governantes. Para alcançar estes objetivos, os governos contam com a “máquina do governo” ou “máquina estatal” composta pelos servidores civis lotados nos ministérios e autarquias além dos efetivos das Forças Armadas.

Neste cenário, a comparação entre os servidores públicos federais da carreira militar e aqueles da burocracia estatal é uma oportunidade para identificar em que medida o uso do “jeitinho brasileiro” afasta a burocracia, inerentes a máquina estatal, do uso de valores no cumprimento de suas tarefas e atribuições.

Na realidade atual brasileira, a confiança da população nas instituições do Estado, coloca as Forças Armadas em primeiro lugar com 59% de aprovação, como exposto no Índice de Confiança na Justiça brasileira da Fundação Getúlio Vargas (2016). Por outro lado, cabe acrescentar, conforme SORJ (2006 apud HONORATO, 2014, p.175) afirma “que a sociedade brasileira tem frágeis componentes cívicos, isto é, uma baixa identificação com os símbolos políticos do Estado e a noção de interesse público”. Diante deste quadro, surge a oportunidade de se investigar a transmissão de valores nas autarquias e ministérios do governo federal, em especial pelo fato dos quadros que a compõe serem originários de nossa sociedade.

Logo, diante deste complexo contexto, o presente trabalho tem por seu caminho conceituar os valores militares e desvelar o uso do “jeitinho brasileiro” pelas organizações civis (privadas e públicas). Este estudo estabelece uma relação comparativa dos estilos com vistas a identificar pontos em comum e diferenças. Das leituras referenciadas e pelo exposto neste estudo, portanto, estipulou-se como problema de pesquisa a seguinte questão: em que medida o uso de valores comuns aos servidores públicos federais contribuirá para o aperfeiçoamento dos serviços prestados à sociedade?

Outro aspecto importante diz respeito ao enquadramento do tema ética/valores dentro das expressões do Poder Nacional. Neste caso, conforme apontado pela NCE nº 001-2017, da Divisão de Assuntos Psicossociais, o tema está inserido na Expressão Psicossocial do Poder Nacional em especial no fundamento Pessoa Humana. A mesma referência define pessoa humana “como um ser capaz de ter discernimento sobre si [...] de capacidade para distinguir o falso do verdadeiro,

o bem do mal, em si e fora de si (consciência moral)” (BRASIL, 2017). Este conceito relacionado diretamente aos valores dá o respaldo para o estudo na medida em que contribuições para o aperfeiçoamento da Pessoa Humana fortalecerão o Poder Nacional.

O estudo é uma pesquisa de abrangência qualitativa, com pesquisa documental e bibliográfica como técnicas exploratórias iniciais. A partir das informações disponíveis nas referências apresentadas (militares e civis) procurou-se destacar o comprometimento dos militares com os valores difundidos e aplicados. Segundo Vergara (2006), classifica-se como bibliográfica e documental pois se recorreu a livros, artigos e monografias já publicados e disponíveis ao público. Destaque para o estudo dos valores da Rosa das Virtudes e em especial aqueles com aplicação no ambiente militar e civil e o seu impacto nos indivíduos em processo de formação. O “jeitinho brasileiro” é a variável que foi explorada para o contexto dos valores selecionados.

A metodologia a ser empregada ainda compreendeu a aplicação de questionários aos sujeitos do estudo, a saber:

- a) Aspirantes da Escola Naval (EN) do primeiro e quarto ano a respeito dos valores mais importantes para a formação do Aspirante; e
- b) Oficiais do Corpo de Aspirantes da EN e a importância do ensino dos valores para os Aspirantes e o resultado ao longo do período de permanência do indivíduo na Instituição.

De posse dos resultados dos questionários efetuou-se uma análise do material gerado com a finalidade de apresentar os pontos de convergência entre a esfera militar e civil (pública), frente à atual realidade de acentuada evolução científica e tecnológica, pesada burocracia e uso do “jeitinho brasileiro” e oferecer opções para harmonizar o ensino dos valores a fim de assegurar a padronização daqueles segmentos, parte da nossa identidade nacional, conforme citado pela Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2016).

Após esta fase, foi elaborada uma integração dos resultados encontrados nas coletas de dados com o objetivo de extrair os aspectos positivos e negativos de cada segmento, ou seja, hierarquizar os valores para em seguida destacarmos os de maior convergência entre os setores estudados e apontar alternativas para melhorar os valores de menor convergência. Ato contínuo, foi proposta, para o

aperfeiçoamento das atividades prestadas à sociedade pelos servidores públicos federais, o uso dos valores comuns selecionados.

Assim, para a produção deste trabalho foram estabelecidos objetivos intermediários com a finalidade de balizar os assuntos tratados pelos capítulos:

a) Conceituar valores e a sua aplicação nas Forças Armadas e na Administração Pública;

b) Apresentar o conceito do “jeitinho brasileiro” e o seu uso pela nossa sociedade;

c) Empregar a Rosa das Virtudes como forma de harmonizar o ensino de valores no ingresso da carreira militar e na Administração Pública; e

d) Comparar os modelos (militar e civil), seus pontos comuns e suas diferenças.

Espera-se que esta pesquisa seja relevante no que se refere a melhor qualificação individual com vistas a propor ações para aproximar os servidores públicos (militar e civil) da administração federal, a fim de assegurar o uso de valores comuns. Conforme Castro (2004, p.100) ressalta, cabe nos mencionar “que as Forças Armadas são estruturas organizacionais estáveis e com maior continuidade histórica que outras”, o que reforça a importância de a usarmos como referência para seleção dos valores.

2 LIDERANÇA MILITAR E O USO DE VALORES

A história militar demonstra que a liderança sempre foi a estrutura/base das tripulações coesas, motivadas e destemidas. Nas situações de “calmaria”, quando as tripulações não estão submetidas a pressões, normalmente as ordens dos comandantes são cumpridas, sem exatidão. Por outro lado, nas crises e sobretudo em combate, na presença do risco de morte e privações de toda sorte, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens recebidas diretamente de seus Comandantes diretos, aqueles em que eles confiam e dos quais são liderados.

Neste caso, a exemplo do que é descrito no Manual de Liderança Militar do Exército, “quando a hierarquia e a disciplina estão inseridas em um quadro no qual os comandantes estabeleceram sólidos laços de liderança com os subordinados, mesmo havendo pressões, riscos e dificuldades extremas, a missão será cumprida de forma adequada” (BRASIL, 2011, p. 3).

Por outro lado, nos dias atuais, os indivíduos de uma sociedade são submetidos cada vez mais a um conjunto de informações das mais variadas origens e formatos, que os impede, muitas vezes, de ter uma exata noção do certo e do errado.

Assim, as Forças Armadas, como parcela da sociedade, tem no ensino da Liderança uma ferramenta fundamental para igualar o olhar/percepção dos seus contingentes.

Este capítulo, portanto, destaca os aspectos básicos da liderança em sua vertente militar e em seguida apresenta os valores inseridos na formulação das suas características.

2.1 LIDERANÇA MILITAR E OS SEUS FUNDAMENTOS

A liderança em uma estrutura militar, quer seja administrativa ou uma unidade de combate, pode ser exercida por oficiais e praças ou subalternos. A palavra comandante pode ser aplicada aos comandantes dos mais altos escalões até os comandantes de escalões mais elementares. A descrição das atribuições e prerrogativas situam-se em um contexto derivado do próprio cargo ocupado pelo indivíduo no exercício do comando, independentemente das características envolvidas na condução das atividades ou missão atribuída ao grupo militar.

Conforme transcrito do Manual de Liderança Militar do Exército, “elas derivam do próprio cargo ocupado pelo comandante ou da função específica, independentemente das características das pessoas envolvidas na execução das atividades, ou da missão atribuída ao grupo militar”. (BRASIL, 2011, p. 3-2).

No contexto apresentado acima, os subordinados tem a obrigação de cumprir as ordens do seu comandante. Mas, a atividade militar requer mais dos indivíduos em especial quando as circunstâncias envolvem exigências extremas e risco de vida. Há a necessidade de se estimular os subordinados a se engajarem espontaneamente e de forma proativa na busca por soluções aos problemas que surgem no seu dia a dia de trabalho administrativo, exercícios militares, e em extrema necessidade, em ações de conflito e guerra.

2.1.1 Conceito de Liderança Militar

Em uma estrutura militar o que se busca é o interesse genuíno do comandante pelos subordinados, demonstrados pela sua dedicação, senso de justiça e profissionalismo com vistas ao estabelecimento de vínculos que extrapolem a esfera formal. Com esta postura e ao longo do tempo de convívio, os subordinados passam a ver o comandante além de sua autoridade formal, desenvolvem o respeito a pessoa que os lidera. Desta forma, a liderança não é algo que surge por “geração espontânea” requer tempo para a maturação e a construção de uma relação interpessoal.

Cabe, neste ponto apresentar a definição de liderança do Manual de Liderança Militar do Exército (BRASIL, 2011, p.3-2):

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.

A Marinha e a Força Aérea possuem definições similares à adotada pelo Exército; todas partem do exemplo, manifestado pelo conjunto de atitudes diárias que influenciam e constroem os vínculos, entre o chefe e os seus liderados, para alcançar os êxitos nas atividades diárias. Esta construção, silenciosa e persistente,

será responsável por garantir a expressão cultural e os padrões de comportamento das nossas Forças Armadas

2.1.2 Aspectos Básicos

A liderança no meio militar, a partir das considerações já apresentadas, deve-se apoiar basicamente nos seguintes aspectos:

"proficiência profissional, senso moral; e atitudes adequadas". (BRASIL, 2011, p. 3-3).

Percebe-se, portanto, que o líder, para ter credibilidade frente ao subordinado, deve ser capaz de demonstrar/aplicar conhecimento da sua profissão e das relações interpessoais, executar o que lhe cabe a partir de sua posição no grupo e se pautar por atitudes que demonstrem exemplo para o subordinado. Vejamos como são conceituados os fatores citados acima:

a) Proficiência profissional – É a capacidade de aplicar os conhecimentos referentes a profissão de forma eficaz junto ao grupo que lidera;

b) Senso Moral – A atenção com os valores morais. Neste caso, moral deve ser considerada como o conjunto de regras (valores) que orientamos comportamento do homem dentro de um grupo. O líder deve aplicar os valores, como, por exemplo, justiça, generosidade, humildade, tolerância, simplicidade e coragem, em prol do grupo para fazer o bem e no intuito de cumprir a tarefa; e

c) Atitudes adequadas – Com o uso dos valores adquiridos e emprego das habilidades conquistadas pelo conhecimento, o líder mescla competências na interação com as pessoas sem se esquecer do respeito as dificuldades e limitações individuais.

Por fim, é importante alertar que a despeito do militar possuir a adequada capacidade de liderança e a correspondente motivação para exercê-la, não está assegurado que ele venha a se tornar um bom líder. O contexto e a forma de relacionamento entre líder e liderados serão determinantes.

2.1.3 Moral e Valores

Nesta subseção vamos apresentar o conceito de moral e apresentar os valores conforme o ponto de vista militar.

O significado da palavra moral, em grego, remete ao conceito da palavra costume cujo significado pode ser entendido como hábito, prática frequente. Desta

forma, ela representa os comportamentos que o indivíduo adquire ou absorve, os chamados “padrões de conduta”.

No caso dos militares, o Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980) é o documento responsável por regular a situação, obrigações, deveres, direitos e prerrogativas dos membros das Forças Armadas. Nele estão contidas as manifestações essenciais do valor militar e que exigem conduta moral e profissional irrepreensíveis.

Contudo, o conceito de moral militar não é esgotada em um único documento. A nossa Constituição Federal, que apresenta a destinação das Forças Armadas (BRASIL, 1988), e os regulamentos e normas de cada comando militar, elaborados com base nos princípios e crenças específicos a vida militar, asseguram os padrões e características permanentes responsáveis pela sobrevivência da instituição militar. O comportamento militar, “em qualquer nível hierárquico, deve-se subordinar aos ditames dos elevados padrões de caráter, encerrados na própria concepção de sua atividade profissional.” (BRASIL, 2011, p. 4-1).

2.1.4 Deveres dos Militares

É importante também destacar que, conforme estabelecido pelo Estatuto dos Militares (BRASIL, 1968), os deveres dos militares emanam de um conjunto de vínculos racionais e morais que ligam o militar à Pátria e ao seu serviço, e compreendem, essencialmente:

- a) a dedicação e a fidelidade à Pátria, cuja honra, integridade e instituições devem ser defendidas, mesmo com o sacrifício da própria vida;
- b) o culto aos Símbolos Nacionais;
- c) a probidade e a lealdade em todas as circunstâncias;
- d) a disciplina e o respeito à hierarquia;
- e) o rigoroso cumprimento das obrigações e das ordens; e
- f) a obrigação de tratar o subordinado dignamente e com urbanidade.

Estes deveres, a exceção da letra a, não precisam ser exclusividade do militar podendo ser seguido por todos aqueles que trabalham em órgãos federais. O que estána origem são os vínculos que todos os nacionais devem possuir com a sua Pátria. Os indivíduos que servem ao Estado, por meio do trabalho nos órgãos federais, deveriam compartilhar estes vínculos, pelo exemplo, com os cidadãos e assim contribuir para um aperfeiçoamento da sociedade.

3 A LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO

A discussão a respeito da liderança em uma organização é extensa, em especial após a segunda guerra mundial, quando os estudiosos da época procuravam encontrar a dinâmica ideal para a relação entre o líder e aqueles com quem ele tinha que trabalhar. O objetivo era relacionar os comportamentos que poderiam ser percebidos pelos subordinados e que assegurassem a estes o reconhecimento dos seus esforços. Não existia um único tipo de líder e sim diversos conforme a realidade do momento e local.

A liderança, ao longo deste período, passa a ser um processo para se alcançar um objetivo, sujeito a influência de diversas teorias que procuravam e ainda procuram explicar/justificar os comportamentos em organizações. Nos dias atuais, é a gestão das relações interpessoais que visa alcançar os melhores resultados nas organizações, independentes se públicas ou privadas.

Contudo, a base que proporciona o alicerce de sustentação desta gestão são os valores compartilhados, já explanados na subseção 2.1.2, que quando reconhecidos pelas partes (líder e liderados) tornam mais fácil a transmissão dos objetivos e decisões de trabalho. Estes valores compartilhados pelas pessoas em um grupo constituem a cultura organizacional, conforme asseveram Kotter e Heskett (1994, apud TAMAYO, 2000, p. 292).

Para Katz e Kahn (1978, apud TAMAYO, 2000, p. 294), os valores tem a função “de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhe foram atribuídas”.

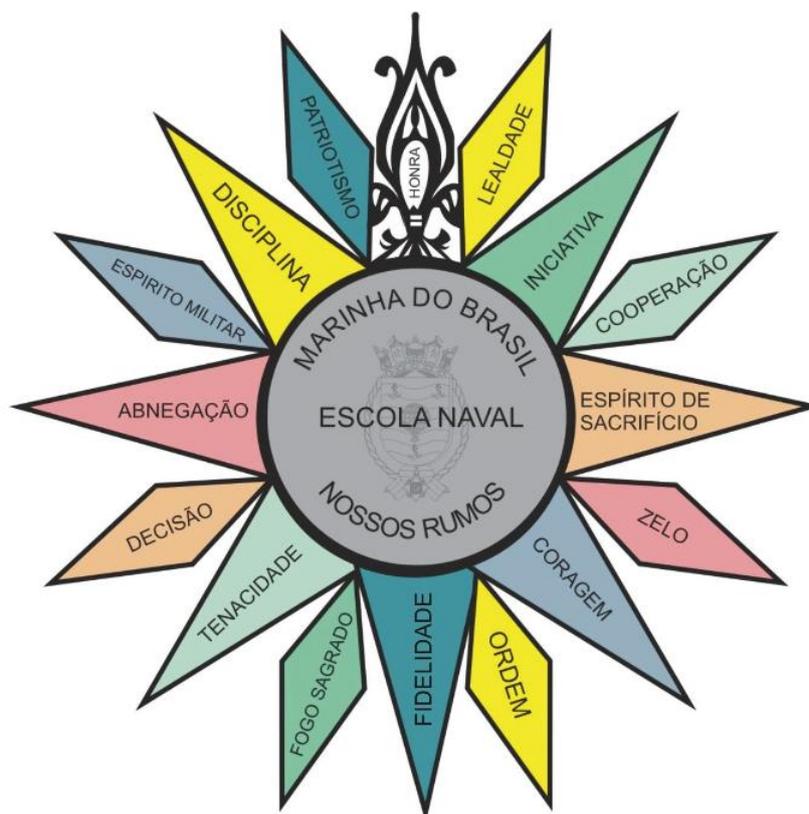
O líder é cada vez mais exigido pela organização uma vez que os subordinados participam dos processos demonstrando suas preferências. Há uma hierarquização, com uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. A fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que a compõe (TAMAYO, 2000).

A liderança em uma organização da administração federal e a de uma organização militar podem ser construídas com base em valores organizacionais muito semelhantes. Todas devem ter como foco servir aos interesses do Estado e assim satisfazer as necessidades dos indivíduos que compõe a sociedade.

4 A ROSA DAS VIRTUDES

A Rosa das Virtudes foi criada na Escola Naval, em 1954, com a finalidade de transmitir para os Aspirantes do primeiro ano, recém chegados aquela instituição de ensino superior militar, as características formadoras do caráter do oficial de Marinha. Mantem-se inalterada até os dias de hoje, em função dos seus conceitos representarem tudo aquilo que a Marinha do Brasil (MB) espera da formação moral e profissional de seus Aspirantes.

Figura 1 - Rosa das Virtudes - Escola Naval – 1954



Fonte: <https://www.marinha.mil.br/en/>

Assim, estas características (valores), quando perfeitamente assimiladas pelos militares da MB, funcionam como filtros que impedem que hábitos inadequados se incorporem à cultura da instituição. O que se espera é que os militares ajam de acordo com o mesmo código de valores, que devem ser utilizados como referência de comportamento por todos e em qualquer situação possível.

Não é intenção deste trabalho apresentar os conceitos dos 16 valores desvelados na Rosa das Virtudes, que são Honra, Lealdade, Iniciativa, Cooperação, Espírito de Sacrifício, Zelo, Coragem, Ordem, Fidelidade, Fogo Sagrado, Tenacidade, Decisão, Abnegação, Espírito Militar, Disciplina e Patriotismo, uma vez que são apresentadas no livro “Nossa Voga”, editado pela Escola Naval (ESCOLA NAVAL, 2009), e que também está disponível na internet uma versão em PDF para consulta de todos.

A intenção com a apresentação da Rosa das Virtudes é mostrar a solução adotada pela Marinha do Brasil para concentrar, apresentar e divulgar as características selecionadas pela instituição, necessárias para formação do caráter do oficial de Marinha. A partir dela poderemos comparar com as características selecionadas pelas demais academias e também pelas organizações.

Assim, poderemos avaliar as semelhanças entre a abordagem extritamente militar e aquela com base no resultado (metas realizadas).

5 ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A aplicação dos questionários teve a finalidade de verificar a opinião dos Aspirantes da Escola Naval a respeito da importância da Rosa das Virtudes na formação do indivíduo ao início e ao final dos quatro anos do ciclo escolar de formação superior militar, destacando os valores que mais os influenciam. Desta forma, responderam ao questionário discentes do primeiro e do quarto anos.

Para reforçar os valores apreendidos no exercício profissional dos egressos da instituição, também foram cooptados a responderem um instrumento de coleta de dados os oficiais do Corpo de Aspirantes, ou seja, oficiais que acompanham os aspirantes no seu dia a dia.

Os respectivos questionários em branco estão disponibilizados nos Apêndices A, B e C.

5.1 AS ANÁLISES DAS RESPOSTAS DO PRIMEIRO ANO

A turma do primeiro ano – 2018 é composta por 227 aspirantes e deste total apenas 92 responderam ao questionário. A pesquisa foi apresentada aos aspirantes como sendo de caráter voluntário. A intenção foi evitar respostas padronizadas e o desinteresse pelas perguntas. Assim, os questionários recebidos apresentaram uma razoável diversidade de respostas e um conjunto de justificativas relevantes para o trabalho.

Aos alunos do primeiro ano foi perguntado se já conheciam a Rosa das Virtudes antes de ingressar na EN. A maioria informou que já tinha conhecimento, devido ao fato de serem oriundos do Colégio Naval, local onde foram apresentados também aos valores da Rosa das Virtudes. Contudo, boa parte não tinha a devida noção da importância dos valores e o que eles representam para formação do futuro oficial.

Aos Aspirantes também foi perguntado sobre a importância dos valores expostos para a sua adaptação a rotina da Escola. Em um cenário com uma razoável variedade de respostas procuramos agrupar aquelas semelhantes e apresentar uma ideia de como pensam os respondentes. A grande maioria, cerca de 60%, considerou-a como um guia capaz de “moldar as atitudes”, auxiliar o aspirante a agir da melhor maneira possível, e assim, contribuir para a sua melhor adaptação a rotina da Escola Naval. Outros destaques foram as “virtudes sólidas”, responsáveis

pelas “tradições e bons costumes, formadoras da identidade do futuro líder”, dito por um dos respondentes.

A última pergunta procurou saber quais são as virtudes que achavam mais importantes (cada um deveria citar três). A despeito de todas as virtudes terem sido citadas, ganharam destaque e em primeiro lugar: honra, seguida por lealdade e disciplina. Virtudes focadas no indivíduo e naquilo que ele quer “projetar” junto aos seus colegas (praticar o bem), como forma de ser aceito pelo grupo. São as indicações de “aquele novo ambiente” valoriza atitudes individuais (forma de se portar) baseadas em comportamentos corretos, íntegros e respeitosos.

Figura 2 - O gráfico apresenta os principais valores citados pelos aspirantes do primeiro ano.



Fonte: Adaptado pelo autor

5.2 ASPIRANTES DO QUARTO ANO

A turma do quarto ano – 2018 é composta por 231 aspirantes e deste total apenas 14 responderam ao questionário. A semelhança do primeiro ano, a pesquisa foi apresentada aos aspirantes como sendo de caráter voluntário. Da mesma forma a intenção foi evitar respostas padronizadas e o desinteresse pelas perguntas. Apesar da baixa participação dos aspirantes, aqueles que enviaram as respostas aportaram informações relevantes contribuindo para a análise.

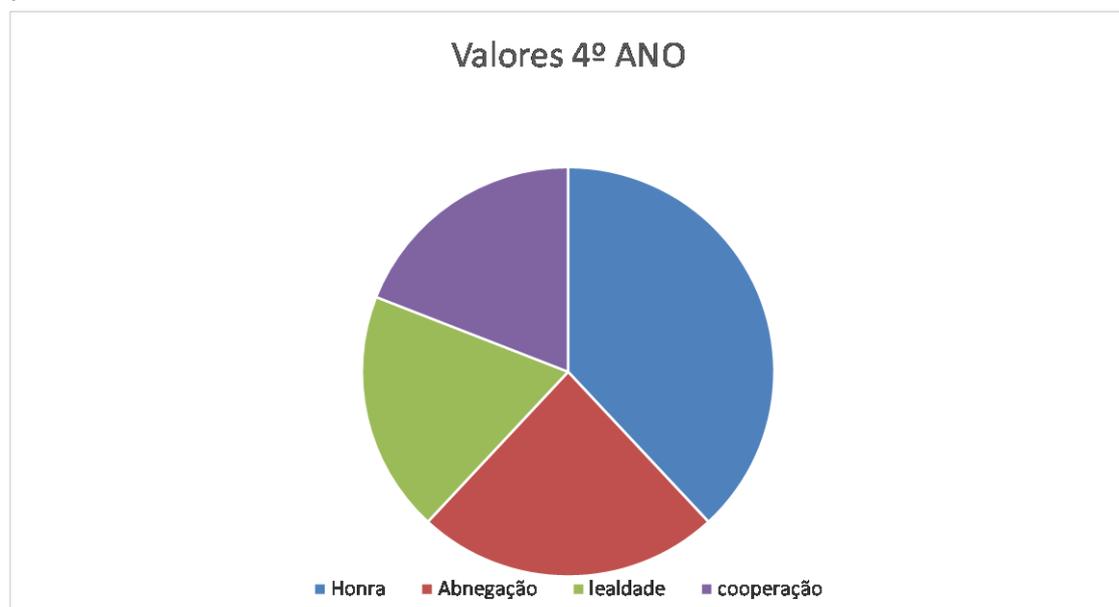
Aos Aspirantes do quarto ano foram feitas duas perguntas, sendo que a primeira questão procurou verificar, pela ótica do formando, a importância da Rosa

das Virtudes ao longo dos quatro anos na EN. Para este grupo as virtudes funcionaram como “norteadores do comportamento”, “modelo de padrão de excelência”, “motivação e exemplo”. Ao final dos quatro anos da graduação, o Aspirante já deveria ter absorvido ou introjectado aquelas virtudes cuja importância seriam as responsáveis pela sua transformação, amadurecimento e exemplo de conduta.

A outra pergunta versava sobre as virtudes que julgavam como as mais importantes (cada um deveria citar três) para a sua profissão. Com praticamente todas sendo citadas, houve uma maior importância para: em primeiro lugar honra, seguida por abnegação, lealdade, cooperação e fogo sagrado. Para esses discentes, a honra significa o “destaque entre os demais” algo importante em um sistema de avaliação que valoriza a meritocracia. O destaque pode significar maior número de oportunidades para participar de atividades disputadas pelo corpo de alunos.

Por outro lado, o Aspirante passa a entender a importância do “grupo”, valorizar a interação dentro da turma e com as outras turmas, da dedicação e da cooperação.

Figura 3 - O gráfico apresenta os principais valores citados pelo aspirantes do quarto ano.



Fonte: Adaptado pelo autor

5.3 OFICIAIS DO COMANDO DO CORPO DE ASPIRANTES

Ao perguntarmos aos oficiais do Corpo de Aspirantes (COMCA), buscávamos a opinião/percepção dos “especialistas”, aqueles que estão diuturnamente em contato com os discentes. Dessa forma, seis oficiais, de forma voluntária, responderam ao questionário específico. Das respostas auferidas, podemos destacar os seguintes valores como os principais valores utilizados no dia a dia com os aspirantes: disciplina, honra, cooperação e lealdade. Podemos verificar que há uma natural coincidência entre os principais valores utilizados pelos os Aspirantes e os oficiais do COMCA, uma demonstração da formatação com vista a “alinhar os pensamentos” dos formandos na EN.

Os oficiais respondentes destacaram que o emprego da Rosa das Virtudes permite, por meio de exemplos, apresentar situações que reforcem a importância de se cultivar os valores. São também empregados como recurso para correção de desvios e para elogio de atitudes dos Aspirantes. E por fim, de fundamental importância para padronizar o comportamento de jovens das mais diversas origens culturais, sociais e familiares.

6 O “JEITINHO BRASILEIRO” COMO UM RECURSO DE PODER

A finalidade deste trabalho ao apresentar os valores das instituições militares e procurar a similaridade com os valores adotados em organizações civis, modelos inseridos dentro da organização de um Estado, é a de procurar padrões de conduta uniformes. Cabe destacar neste ponto, alguns aspectos relacionados ao Estado, burocracia, indivíduos e pessoas.

6.1 O INDIVÍDUO E A PESSOA

A organização de um Estado é alicerçada em uma estrutura burocrática, onde Weber (1967 apud VIEIRA; BARBOSA, 1981, p. 4) argumenta que a burocracia é

[...] uma estrutura de dominação racional-legal caracterizada pela existência de áreas de jurisdição fixas e oficiais ordenadas de acordo com regulamentos. A autoridade de dar ordens se distribui de forma estável e se baseia no princípio da hierarquia, sendo rigorosamente delimitada pelas normas [...].

Acrescenta-se ainda, do mesmo autor, que a burocracia apresenta quatro características: eficiência, hierarquia, impessoalidade e distinção entre o domínio público e o privado.

Segundo Faoro (1975 apud VIEIRA; BARBOSA, 1981, p.8) este cenário que apresenta raízes históricas, desde o início da nossa colonização com a criação das Capitânicas Hereditárias, “[...] apresenta a monarquia portuguesa – precursora do capitalismo de Estado – como um regime patrimonial assentado sobre um estamento político poderoso.” Aquela época, o mundo político dominava o econômico, o que esses autores asseveram que:

Os descobrimentos e a colonização eram exclusividade da Coroa. O Estado, portanto, se antecipava a qualquer desenvolvimento na colônia, a fim de moldar-lhe a feição e apurar-lhe o rumo. Com a emergência do fenômeno, o estamento se burocratiza, mas mantém o caráter aristocrático, com uma ética e um estilo particularizados. Esse tipo de burocracia patrimonial, que dominava a colônia, constituiu a base do Estado brasileiro. (1981, p. 8).

É esta situação que encontramos ainda nos dias de hoje, um formalismo burocrático, uma estrutura de dominação dos indivíduos e a impossibilidade de atender a todos.

6.2 O "JEITINHO BRASILEIRO"

A relação de poder que se estabelece entre a burocracia e o indivíduo implica na implantação da lei pela burocracia e na obediência delas pelo indivíduo. Vieira e Barbosa (1981, p. 29) explanam que o chamado "jeitinho" "não pode deixar de ser, portanto, uma relação de poder que distingue os que podem e os que devem, os que têm e os que não têm, enfim, as pessoas e os indivíduos". Em complemento, "Às pessoas, a burocracia concede aquela curvatura especial que permite negar a todos (indivíduos) o que só pode dar a alguns (pessoas)". (VIEIRA; BARBOSA, 1981, p. 29).

Como característica do ambiente social foi destacado o "jeitinho brasileiro", caracterizado por Roberto da Matta no seu livro "O que faz o Brasil, Brasil?", como "[...] um sistema em que a casa nem sempre fala com a rua e as leis formais da vida pública nada tem a ver com as boas regras da moralidade costumeira que governam a nossa honra, o respeito, e a lealdade que devemos aos amigos aos parentes e aos

compadres” (da Matta, 1986, p. 71). Conforme exposto por Roberto da Matta: “O resultado é um sistema social dividido e até mesmo equilibrado entre duas unidades sociais básicas: o indivíduo (o sujeito das leis universais que modernizam a sociedade) e a pessoa (o sujeito das relações sociais, que conduz ao pólo tradicional do sistema).” (da Matta, 1986, p. 64).

As reflexões acima são necessárias para contextualizar a realidade nacional e o que representam cada uma delas (burocracia e indivíduos). A partir de então procurar inserir a relevância dos valores nas organizações.

Cada sociedade possui suas características, a dita “cultura nacional”, como forma de agir. Conforme descrito por Bispo dos Santos no seu artigo – O uso do “Jeitinho Brasileiro” como um Recurso de Poder nas Organizações do País – o seu uso em determinadas situações pode constituir uma alternativa para os brasileiros. O fato de a maneira tradicional não funcionar, ou de “não haver tempo suficiente para fazer as coisas acontecerem, deixam de representar graves problemas, pois há sempre outra saída. As normas estabelecidas não representam um obstáculo dado que se pode contornar a situação”. (BISPO, 2008, p.8).

Este recurso utilizado pelas pessoas da nossa sociedade não é novo, e não caberia a este TCC aprofundar as suas origens e suas causas, mas sim aproveitar um comportamento identificado, que é a resistência que muitas pessoas tem em serem tratadas como indivíduos pelas estruturas administrativas (burocracia) estatais, e apontar como uma eventual forma de atenuar o comportamento o ensino/emprego de valores focados na dignidade do homem, na aceitação de que todos nascem iguais e compartilham um mesmo patrimônio moral e espiritual.

Este sistema perdura nos nossos dias e, muitas vezes, permeia o convívio do servidor (militar e civil) com o público. A falta de valores nas suas regras de moralidade, torna o servidor vulnerável a uma abordagem da população baseada no “jeitinho brasileiro”, na malandragem, na “transgressão pelo diminutivo”: “só um pouquinho”, “só mais um minutinho”, “vou dar um jeitinho”. Esta estratégia de sobrevivência, adotada por muitos em nossa sociedade, representa o estilo de conduta em que o indivíduo “sem bater de frente”, continua do jeito dele, da maneira que interessa.

Cabe no momento a seguinte pergunta: Como blindar o servidor público? Este indivíduo que muitas vezes cresceu com regras semelhantes a daqueles a quem deve servir/atender, onde o uso do “jeitinho brasileiro” é frequente, quase uma

constante. Corrigir comportamentos vai requerer a imersão em uma instituição que possa transmitir um conjunto de valores que refute este tipo de comportamento.

Ao selecionar este comportamento não ortodoxo, observado em segmentos da sociedade, como exemplo procuramos destacar a importância de uma boa formação ética e moral alicerçada em valores compartilhados e sedimentados. Essas virtudes, se não forem oferecidas aos indivíduos que exercem importantes papéis na burocracia estatal, caberá as instituições corrigir essa deficiência para que a sociedade seja mais uniforme no seu comportamento e em suas atitudes.

Apresentar no momento uma distinção comentada por Leandro Karnal em uma palestra dada no Quarto Congresso sobre Gestão no setor Público do Governo do Estado de São Paulo, em 28 de junho de 2016, onde este filósofo apresentou que “Uma sociedade permissiva é boa para o indivíduo e ruim para o grupo, e uma sociedade repressiva é boa para o grupo e ruim para o indivíduo”.

Não pretendemos indicar que os valores militares, base para este trabalho, são identificados como elementos para uma sociedade repressiva. É desejável, para um grupo social funcionar, que haja um mínimo de organização no trato dos assuntos diários, com o intuito de auxiliar na melhor compreensão do efeito das ações individuais ou coletivas nos destinos daquela sociedade. Desta forma, é reforçada a importância dos valores, no caso deste estudo, militares bem como os valores que as instituições de Estado, nos seus diversos níveis devem possuir e, como questão de honra para o funcionalismo público, empregar.

7 O SERVIDOR ESTATAL: PONTOS COMUNS E DIFERENÇAS

O presente trabalho procurou destacar os valores militares e compará-los com valores organizacionais presentes nas organizações públicas (âmbito federal). Desta forma, foi montado o quadro 1 que procurou destacar os valores da Rosa das Virtudes e a correspondente interseção com o Estatuto dos Militares (obrigações, deveres, direitos e prerrogativas) e os valores organizacionais estruturados por TAMAYO e GONDIM, em 1996, quando efetuaram um estudo empírico a respeito dos valores de uma empresa e a percepção que os seus membros tem deles. No trabalho de descrição e definição dos valores organizacionais os autores procuraram destacar diversos elementos tais como: aspecto cognitivo, aspecto motivacional, a função dos valores e a hierarquização dos valores. Por meio da aplicação de

questionários para funcionários de cinco empresas (públicas e privadas) os autores elaboraram e validaram uma escala para avaliação da percepção de valores organizacionais.

Vamos fazer associações que reforcem as semelhanças ou distanciamentos entre os ambientes militar e civil. E por fim, concluímos que esta “mescla” é benéfica para o arranjo das estruturas administrativas do Estado. Iniciamos a análise pelo conjunto de valores comuns ao Estatuto dos Militares e ao estudo de TAMAYO E GONDIM.

Quadro 1– Relação entre os valores

EN	Estatuto dos Militares (art. 14 e 27)	Valores Organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 66)
Honra	-	-
Lealdade	-	Postura profissional
Iniciativa	-	Eficiência/Eficácia/Qualidade
Cooperação	-	Cooperação/Harmonia
Espírito de Sacrificio	-	-
Zelo	-	-
Coragem	-	-
Ordem	-	Obediência/Planejamento/Pontualidade/Organização
Fidelidade	-	Honestidade
Fogo Sagrado	Fé na missão das Forças Armadas	-
Tenacidade	-	Dedicação
Decisão	-	Justiça
Abnegação	Amor à profissão	Comprometimento
Espírito Militar	Espírito de corpo	Coleguismo/Amizade
Disciplina	Disciplina	Obediência/conjunto de regras/responsabilidade
Patriotismo	Patriotismo/Civismo e culto das trad. históricas	Tradição (a organização)

Fonte: Adaptado pelo autor.

A abnegação, tenacidade e a decisão são valores centrados no indivíduo e que possuem como elemento comum para o seu sucesso a disciplina. Esta se caracteriza como sendo um dos pilares que suportam os valores militares. A Disciplina é a força de coesão de qualquer coletividade humana, que pretenda reunir

indivíduos de uma forma aglutinada e produtiva, independe se é uma organização civil ou militar.

A Disciplina, no caso militar, manifesta-se pela “obediência pronta às ordens do superior, utilização total das energias em prol do serviço, correção de atitudes e cooperação espontânea em benefício da disciplina coletiva e da eficiência da instituição” (ESCOLA NAVAL 2009 apud HONORATO, 2014, p.173).

Outro valor que merece destaque é o patriotismo que representa “a força de coesão que nos torna solidários, ensinando-nos a bem querer, servir, honrar e defender a Pátria” (ESCOLA NAVAL, 2009 apud HONORATO, 2014 p.176). Por outro lado, Gonzales (2008 apud HONORATO, 2014, p.176), afirma que “o patriotismo se exerce em qualquer profissão, não é monopólio nem obrigação apenas dos militares”. Assim, em uma sociedade carente de exemplos este valor pode cair no esquecimento. Tal situação se configura preocupante na medida em que a sociedade perde a tradição de bem servir e cuidar do espaço comum.

A lealdade, a iniciativa e a cooperação, valores de destaque na Rosa das Virtudes e bem pontuados pelos aspirantes do primeiro e quarto ano da Escola Naval, possuem uma natural correspondência nos valores organizacionais manifestado pela postura profissional, eficiência, qualidade além da harmonia. Todos elementos construtores dos processos eficazes das organizações.

A honra, o zelo, a coragem, o espírito de sacrifício e o fogo sagrado (“não esmorecer”), valores da Rosa das Virtudes e sem uma correspondência como trabalho de Tamayo, constituem um conjunto de valores que podem ser assinalados pela disposição sincera do sacrifício, no bom cumprimento do dever, em prol de um bem comum. Apesar da clara identificação com os militares, estes valores não podem ser exclusivos de um segmento da sociedade. As estruturas organizacionais civis da administração direta devem, também, conhecer e transmitir para a sociedade estes valores como uma forma de motivar a participação de todos na busca de um país melhor.

O comportamento desejado dos indivíduos em qualquer estrutura organizacional, seja militar ou civil, tem por base os valores compartilhados pelo grupo. Para o sucesso deste modelo deve existir a hierarquia, algo tão caro aos militares, posto que o Estatuto dos Militares em seu artigo 14, a relaciona como uma das bases institucionais das Forças Armadas (a outra é a disciplina, já comentada acima). Ela é relevante “na estruturação do relacionamento interpessoal e na

distribuição de recursos e poder” (RIBAS, RODRIGUES, 2009 apud Honorato, ano, p.173), comum a todas as estruturas sociais organizadas. Embora não faça parte do quadro apresentado, ela influencia a todos os valores, posto que os indivíduos, intencionalmente ou intuitivamente, precisam hierarquizar, por meio de escolhas, o seu comportamento.

Desta forma, não foram identificados óbices para a divulgação e disseminação destes valores (Rosa das Virtudes) junto aos órgãos civis da administração Direta. A padronização do comportamento do indivíduo, servidor do Estado, tem uma importância fundamental para a sociedade contemporânea ao servir de inspiração para a adoção de uma identidade nacional comum. Alcançar este objetivo passa necessariamente pela inclusão do ensino destes valores no momento do ingresso destes indivíduos nas estruturas organizacionais do Estado brasileiro.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se o Brasil for condenado, pelos meus representantes, a continuar a ser, diante do mundo, a fábula dos países miseráveis, risíveis e desprezíveis, não será porque eu não tenha exercido as minhas forças em bradar à nossa pátria. (BARBOSA, 1913, p. 271)

Conforme comentado por André Comte em sua obra - Pequeno Tratado das Grandes Virtudes – “a virtude de um homem é o que o faz humano, ou antes, é o poder específico que tem o homem de afirmar sua excelência própria, isto é, sua humanidade.” (COMTE, 2016, p.8). Cabe destacar, que para este autor, as virtudes são os nossos valores morais. Neste sentido, transmitir os valores de um determinado grupo, para aqueles recém-chegados, permite-nos construir o próprio caminho que os levará, ao final de um ciclo de formação, dispor de sua própria excelência. Este patrimônio, muito além de pertencer ao indivíduo, o torna representante do seu grupo, em qualquer lugar ou momento em que esteja e em contato com indivíduos de outros setores/segmentos da sociedade. Esta força ao ser multiplicada fortalece a sociedade.

Com base nesta idéia este trabalho procurou demonstrar a importância dos valores militares na formação dos Aspirantes da Escola Naval e a aplicação na liderança militar. O recurso utilizado para apresentar/transmitir as virtudes foi a Rosa

das Virtudes, utilizada pela Escola Naval desde 1954, como representação de tudo aquilo que a Marinha do Brasil espera da formação moral e profissional de seus Aspirantes, e por que não dizer, dos seus oficiais, praças e civis.

Por outro lado, também foi apresentada a liderança nas organizações não militares. Esta, considerada como a gestão das relações interpessoais cuja sustentáculo são os valores transmitidos e compartilhados pelos indivíduos, a sua cultura organizacional.

Desta forma, Tomando por base o contexto de um ambiente formatado em regras formais/jurídicas versus práticas da vida diária pautadas no “jeitinho” (uso das relações pessoais), o uso dos valores cultivados nas Forças Armadas e muitos deles encontrados nas organizações civis, são uma opção capaz de neutralizar a prática não ortodoxo, não ética, não profissional.

Para demonstrar a importância dos valores na formação militar aplicamos questionários aos discentes da EN e observamos a “fixação dos valores” no pensamento destes indivíduos, ao longo dos quatro anos de formação militar e acadêmica. Parte deste resultado muito se deve a participação dos oficiais do Corpo de Aspirantes, que no trato diário transmitem e reforçam a importância dos valores ensinados. Para o êxito deste modelo a organização, qualquer que seja (militar ou civil), necessitará de uma estrutura burocrática em que fique bem definida a hierarquia e a forma de tratamento entre os diferentes níveis, com vistas a um desempenho mais uniforme e ético.

A comparação entre os Valores da Rosa das Virtudes e os valores organizacionais apontou o uso da hierarquia e da disciplina como elementos formadores do funcionamento daquelas estruturas, além da existência de valores comuns. Tais estruturas demonstram a viabilidade do emprego dos valores da caserna. Longe de se pretender uma “burocracia militar” o que se quer é mostrar que os valores militares são assimiláveis e contribuem para um melhor funcionamento das estruturas administrativas com reflexos para a sociedade contemporânea.

Há nos Aspirantes do primeiro ano um envolvimento com as virtudes, na medida em que os mesmos entendem a importância delas para o seu desenvolvimento como aluno da graduação de uma instituição de ensino superior militar.

A defesa de um País passa necessariamente pela preocupação com o nível de consciência da população, baseado na busca pela harmonia, consenso e convergência frente aos assuntos que pressionam o dia a dia daqueles indivíduos. Urge, portanto, capacitar e integrar os diversos segmentos da população para enfrentar os desafios do mundo atual. A contribuição deste trabalho foi apontar o uso dos valores militares, por todos os segmentos da burocracia governamental, como ferramenta para influenciar a atuação da população na direção de um comportamento alinhado aos interesses nacionais.

Ao final deste estudo, cabe-nos refletir a respeito do nosso País por intermédio da epígrafe ao início das considerações finais de Rui Barbosa. Nela evidencia-se a atualidade do texto, posto que ainda somos uma sociedade que ainda não encontrou o equilíbrio entre os extremos. Tal condição é resultado de um amadurecimento que ainda não foi alcançado, notadamente pela deficiência do nível de ensino ofertado e da baixa abrangência do ensino de qualidade oferecidos à nossa sociedade.

A narrativa em que estamos inseridos, a exaustão, onde os extremos são antagonistas, impedem a sociedade de perceber que o mais importante é o coletivo, a sociedade unida na direção do desenvolvimento individual e dos diversos grupos que a compõe. Desta forma, os valores militares alicerçados na hierarquia e disciplina fiadores de uma ordem que assegura aos seus componentes uma rotina e um planejamento; podem ser aplicados a esfera administrativa como um todo e depois replicadas, por meio do exemplo, a toda sociedade criando um movimento virtuoso em direção ao desenvolvimento individual e coletivo, pautado pelo bem comum.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Comte-Sponville. **Pequeno Tratado das Grandes Virtudes**. São Paulo: Martins Fontes, 2016.

BARBOSA, Rui. **Obras Completas**, Vol. 41. Disponível em: <<http://www.casaruibarbosa.gov.br/rbonline/obrasCompletas.htm>>. Acesso em: 21 ago, 2018.

BISPO, Ailton dos S., Fabiana Carvalho, et al. 2008. **O uso do “jeitinho brasileiro” como um recurso de Poder nas Organizações do País**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1075_O_Uso_do.pdf> Disponível em: 21 jul, 2018

BRASIL. **Estratégia Nacional de Defesa (2016)**. Versão sob apreciação do Congresso Nacional (Lei Complementar 97/1999, art. 9º, § 3º). Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/arquivos/2017/mes03/pnd_end.pdf>. Acesso em: 15 abr, 2018.

_____. Escola Superior de Guerra. Divisão de Assuntos Psicossociais. **Expressão Psicossocial do Poder Nacional**. Rio de Janeiro. 2017.

_____. Decreto nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 dez. 1980.

CASTRO, C. **O Espírito Militar: Um antropólogo na caserna**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

DA MATTA, R. **O que faz brasil, Brasil ?**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1986.

ESCOLA NAVAL. **Nossa Voga**. Rio de Janeiro, 2009.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Relatório ICJ Brasil**. Rio de Janeiro, 1º sem, 2016.

GONDIM, M.G.C.; TAMAYO, A. **Escala de Valores Organizacionais**. Revista de Administração, v.31, n.2, p.62-72, abr/jun, 1996.

HONORATO, H. G. Breve reflexão sobre os valores da Rosa das Virtudes e a sociedade contemporânea. **Revista Marítima Brasileira**. Rio de Janeiro, jan./fev./mar. p.169-177, 2014.

NOBRE, E. B. **Crenças de Superiores e Subordinados sobre perfil do líder Militar-Naval brasileiro neste final de século**. 1998. 128f. Dissertação (Mestrado em Psicologia, M.Ps) – Instituto de Psicologia - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. **Estrutura dos Valores Pessoais: a relação entre valores gerais e laborais**. *Psicologia: Teorias e Pesquisa*, v. 23, n. 1, p. 63-70, jan./mar, 2007.

RIBAS, F. T. T.; RODRIGUES, C. M. C. Valores organizacionais declarados e implantados: uma percepção entre o real e o desejado. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 43-60, dez. 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, C. A.; COSTA, F. L.; BARBOSA; L. O. O jeitinho brasileiro como um recurso de poder. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v.16, p.1-13, abr./jun, 1982.

APÊNDICE A – Questionário para os Aspirantes do primeiro ano

Projeto de Pesquisa – Aplicação da Rosa das Virtudes na formação dos Aspirantes da Escola Naval

As perguntas deverão ser aplicadas aos Aspirantes do primeiro ano:

1. Você conhecia a Rosa das Virtudes antes de entrar na Escola Naval? (s/n)

2. Qual a importância da Rosa das Virtudes no seu processo de adaptação a rotina da Escola Naval?

3. Cite, em ordem de preferência, três virtudes que você considera mais importante?

APÊNDICE B – Questionário para os Aspirantes do Quarto ano

Projeto de Pesquisa – Aplicação da Rosa das Virtudes na formação dos Aspirantes da Escola Naval

As perguntas deverão ser aplicadas aos Aspirantes do Quarto ano:

1. Qual a importância da Rosa das Virtudes, no seu dia a dia, ao longo dos quatro anos na Escola Naval?

2. Cite, em ordem de preferência, três virtudes que você considera mais importante?

APÊNDICE C – Questionário para os Oficiais do Corpo de Aspirantes

Projeto de Pesquisa – Aplicação da Rosa das Virtudes na formação dos Aspirantes da Escola Naval

As perguntas deverão ser aplicadas aos Oficiais do Corpo de Aspirantes:

1. Qual a importância do ensino da Rosa das Virtudes?

2. Em que medida a Rosa das Virtudes contribui para auxiliá-lo no trato diário com os Aspirantes?

3. Cite, em ordem de preferência, na sua opinião, as três virtudes mais comentadas/praticadas pelos aspirantes.
