

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC Vinícius Matheus de Oliveira Cordeiro

A MERITOCRACIA NA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DOS ASPIRANTES NA ESCOLA NAVAL:
LIDERANÇA TRANSACIONAL OU TRANSFORMACIONAL

Rio de Janeiro

2022

CC Vinícius Matheus de Oliveira Cordeiro

A MERITOCRACIA NA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DOS ASPIRANTES NA ESCOLA NAVAL:
LIDERANÇA TRANSACIONAL OU TRANSFORMACIONAL

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

Orientador: CF (FN) Eduardo Cruz Galvão

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2022

AGRADECIMENTOS

Em primeiro plano a Deus, por guiar o caminho da minha vida e da minha família.

Agradeço aos meus pais, por me ensinarem uma base sólida de valores morais, base essa que me permitiu estar em vida adulta de maneira plena e verdadeira.

Sou imensamente grato à minha família, hoje composta por minha esposa Monique e por minhas filhas Lana e Catarina, pelo amor incondicional diariamente dirigido a mim, e por todo o apoio e entendimento durante a elaboração do presente trabalho.

Ao Comandante da Escola Naval e ao Comandante do Corpo de Aspirantes da Escola Naval, agradeço a confiança depositada ao me apoiar e autorizar livre pesquisas naquela instituição de ensino secular, organização militar a qual sirvo presentemente. A confiança demonstrada é a maior motivação para mim na busca por possibilidades de melhoria contínua no processo de formação dos Aspirantes.

Ao meu orientador, o CF (FN) GALVÃO, que de forma profissional e amigável ajudou-me nos incentivos, nas ideias e na finalização desse trabalho, meus sinceros agradecimentos, extensivos à sua digníssima família.

Por fim, agradeço aos Aspirantes, protagonistas do estudo e pesquisa desse trabalho, por toda a contribuição e entusiasmo demonstrados na rotina da Escola Naval, pelo apoio na participação das pesquisas e sinceridade nas respostas junto a esse oficial, que é muito honrado em ser um dos vossos instrutores.

RESUMO

No século XXI, a manutenção dos valores institucionais das organizações é um desafio em face da diversidade de valores morais e diversas formas de influência que os seres humanos recebem, especialmente com o desenvolvimento da tecnologia digital. Este trabalho visa analisar como a Escola Naval pode fazer uso da meritocracia na sistemática de avaliação do comportamento dos seus alunos como uma ferramenta de liderança visando a manutenção dos seus valores institucionais. Como pressuposto teórico, comparou-se a aplicação da meritocracia na Escola Naval com a Teoria de Liderança de Burns, a fim de concluir se a meritocracia é uma prática da liderança transacional ou da liderança transformacional. Esse estudo baseou-se em uma pesquisa bibliográfica das teorias envolvidas e dos subsídios normativos existentes na Marinha do Brasil sobre o assunto. A comparação entre a teoria ou normas envolvidas com a realidade vivenciada na Escola Naval foi realizada a partir de uma pesquisa qualiquantitativa com alunos e oficiais da Escola Naval, a qual concluiu que a meritocracia como ferramenta da Liderança Transformacional contribui na interiorização, pelos Aspirantes, dos valores institucionais da Marinha do Brasil. Todo o estudo foi conduzido no ano de 2022, e possui por objetivo contribuir com o processo de formação de oficiais da Marinha do Brasil na Escola Naval.

Palavras-chave: Valores. Tecnologia. Escola Naval. Meritocracia. Avaliação Comportamental. Liderança Transacional. Liderança Transformacional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	A SISTEMÁTICA DA AVALIAÇÃO DE PESSOAL NA FORMAÇÃO DOS ASPIRANTES NA ESCOLA NAVAL	8
2.1	O papel atual da Escola Naval na formação dos Aspirantes	9
2.2	A avaliação comportamental dos Aspirantes	11
2.3	A meritocracia aplicada na avaliação comportamental dos Aspirantes	14
2.4	A Teoria de Liderança de Burns	16
3	A LIDERANÇA E A INTERIORIZAÇÃO DOS VALORES INSTITUCIONAIS NA FORMAÇÃO DOS ASPIRANTES NA ESCOLA NAVAL	17
3.1	O papel da Liderança na transmissão e interiorização dos valores institucionais na formação dos Aspirantes	18
3.2	A Teoria de Liderança de Burns aplicada na Escola Naval	20
3.3	A meritocracia como ferramenta de liderança na transmissão e interiorização dos valores institucionais na formação dos Aspirantes	26
4	A MERITOCRACIA NA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE PESSOAL COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA NA FORMAÇÃO DOS ASPIRANTES NA ESCOLA NAVAL	28
5	CONCLUSÃO.....	29
6	REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

A alta velocidade da evolução tecnológica, especialmente a da comunicação entre os seres humanos, traz, nesta segunda década do século XXI, uma dificuldade para a manutenção dos valores institucionais de organizações de trabalho que possuam por base uma uniformidade ética e moral. Grande fluxo de informações não necessariamente significa um maior contato entre seres humanos, mas sim, uma maior capacidade de influências variadas, o que aumenta a diversidade de valores e fundamentos morais entre as pessoas, caracterizando o presente desafio da manutenção dos valores morais, e as Forças Armadas são um exemplo de instituição que possui tal realidade.

Nesse contexto desafiador, as escolas de formação das Forças Armadas possuem uma função primordial na manutenção dos valores institucionais militares. Na Marinha do Brasil, as Escolas de Aprendiz de Marinheiro, o Centro de Instrução Almirante Wandenkolk, o Colégio Naval e a Escola Naval são as principais escolas iniciais e formadoras de pessoal. São nessas instituições que os valores militares são inicialmente transmitidos aos jovens que ingressam da força naval brasileira.

O presente trabalho versará sobre a realidade da Escola Naval, uma das instituições responsáveis pela formação de oficiais da Marinha do Brasil. Seus alunos, a partir de agora denominados Aspirantes, passam por rígidos processos de formação acadêmica, moral e militar, e são avaliados continuamente ao longo desse período como discentes. Essas avaliações são realizadas por oficiais, sobre vários aspectos do Aspirante e sob determinadas normas e critérios previamente definidos.

Todo o processo formativo do Aspirante possui a base comum de ter a transmissão e interiorização dos valores institucionais da Marinha do Brasil como objetivo, e os processos de avaliação dos Aspirantes não fogem desse escopo. Assim, de todas as avaliações a que são submetidos, este trabalho focará na sistemática de avaliação comportamental e moral de cada integrante desse corpo discente. É no contexto dessa avaliação que surge a meritocracia como uma das ferramentas empregadas, buscando-se destinar aos principais merecedores, os quais sejam os Aspirantes mais bem avaliados, objetos de diferenciação e incentivo que os distingam dos demais Aspirantes e sirva de motivação aos que ainda não atingiram aquele nível considerado digno de mérito.

Nesse contexto, será analisado como a meritocracia aplicada pelos líderes formadores de oficiais na Escola Naval, por meio da sistemática de avaliação comportamental e moral dos Aspirantes, contribui na resolução do desafio atual de manutenção dos valores institucionais da Marinha do Brasil, de forma a responder à pergunta principal deste trabalho: a meritocracia aplicada na sistemática de avaliação na Escola Naval é uma ferramenta de liderança transacional ou de liderança transformacional?

Para alcançar esse objetivo de pesquisa, as seguintes perguntas também serão abordadas no presente trabalho: em uma realidade em que jovens pós-modernos possuem uma ampla diversidade de ideias, opiniões e valores, estaria essa ferramenta de incentivo chamada meritocracia adequada ao processo de transmissão e interiorização de valores militares? Qual a percepção, na idade e maturidade deles, acerca de tal política de incentivo? Poderia a meritocracia na avaliação comportamental ser uma ferramenta aliada no processo de transmissão dos valores, ou estaria ela incentivando o caráter individualista do Aspirante, algo contrário aos preceitos militares?

Por analisar algo que se relaciona como um incentivo no processo de mudança comportamental dos Aspirantes, será apresentada e servirá como base teórica da análise a Teoria de Liderança de Burns, a qual conceitua dois estilos de liderança: a liderança transacional e a liderança transformacional. A Marinha do Brasil adota essa teoria de liderança como uma das possíveis de ser empregada por seus líderes, constando no Manual de Liderança da Diretoria de Ensino da Marinha. Tal publicação a classifica com um eixo de liderança que se baseia no tipo de incentivo (BRASIL, 2021a, p.2-4). A liderança transacional é caracterizada basicamente pela oferta de alguma recompensa pelo líder quando do cumprimento de um objetivo, o que acarreta uma influência positiva sobre o liderado para aquele fim, sem, contudo, significar uma identificação e interiorização dos valores do líder. Ela tem como fator positivo a rápida resposta do liderado, porém com pouco envolvimento pessoal. A liderança transformacional é caracterizada por ser um processo mais demorado, em que o líder busca a “transformação” do liderado para, a partir de então, os objetivos serem cumpridos, sem necessariamente haver uma recompensa para tal, em caso de sucesso.

O presente trabalho foi realizado a partir de pesquisas bibliográficas referentes à importância da interiorização dos valores institucionais nos tempos atuais, à sistemática de avaliação comportamental e moral dos Aspirantes, como dos conceitos e aplicação da meritocracia nesse processo, e confrontados com a teoria de liderança de Burns. De forma a

verificar o atual entendimento dos Aspirantes sobre as questões abordadas, foi realizada uma pesquisa qualitativa com Aspirantes e com oficiais que atuam como líderes formadores na Escola Naval. A pesquisa não envolveu todos os Aspirantes, e sim aqueles que já tiveram a disciplina de Liderança em sua formação, na qual a Teoria de Liderança de Burns foi ensinada, de forma que isso os qualifica a responderem as perguntas apresentadas. Por fim, serão apresentadas as conclusões e propostas que possam contribuir com a melhoria do processo.

Com tal propósito de melhoria do processo de avaliação comportamental dos Aspirantes, no segundo capítulo serão analisadas a importância atual da Escola Naval no processo formativo sobre os Aspirantes, e como a sistemática de avaliação de pessoal e a meritocracia contribuem com o objetivo institucional. No terceiro capítulo será explicada a Teoria de Liderança de Burns e seus aspectos relacionados ao processo de interiorização de valores, e como a meritocracia aplicada na Escola Naval se enquadra em tal teoria. No quarto capítulo será analisado como, na prática, a meritocracia na sistemática de avaliação de pessoal contribui na interiorização dos valores institucionais, e como a teoria de Burns pode ser aplicada nesse contexto. Tal estudo possibilitou, ao final, a redação de sugestões de forma a se aprimorar o processo de transmissão e interiorização dos valores institucionais aos Aspirantes por meio da meritocracia.

2 A SISTEMÁTICA DA AVALIAÇÃO DE PESSOAL NA FORMAÇÃO DOS ASPIRANTES NA ESCOLA NAVAL

Selecionar e formar um oficial da Marinha não é um processo simples e unidirecional. É complexo e envolve diversas áreas do conhecimento e ações humanas. São desenvolvidas competências do domínio pessoal do indivíduo, como autocontrole e autodisciplina, competências referentes à qualificação técnica necessária à condução de diversos equipamentos que venham a constituir um meio naval, aeronaval ou de fuzileiros navais, e as capacidades de relacionamento interpessoal e liderança, resumidamente. Em todas essas áreas, as escolas de formação de oficiais da Marinha buscam atuar de forma a entregar para a instituição o melhor oficial possível.

Na Marinha do Brasil, a Escola Naval é a instituição que realiza os cursos de graduação destinados à formação de Oficiais para o Corpo da Armada (CA), o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) e o Corpo de Intendentes da Marinha (CIM), realizados de modo

diversificado, proporcionando habilitações de interesse Militar-Naval, dentro da área de Ciências Navais (BRASIL, 2021c, p. 1).

Durante o período de formação de oficiais, os Aspirantes são continuamente avaliados em diversas competências. Esse processo de avaliação é fundamental para o cumprimento com êxito da missão da Escola Naval. O presente capítulo analisará como que a Escola Naval, nos dias atuais, realiza essas avaliações, e, por conseguinte, a importância desse processo na presente década e como que ela aplica a meritocracia atualmente.

2.1 O papel atual da Escola Naval na formação dos Aspirantes

O estatuto dos militares afirma que o sentimento de dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem, a cada um dos integrantes das Forças Armadas, conduta moral e profissional irrepreensíveis, com a observância de preceitos de ética militar, como amar a verdade e a responsabilidade como fundamento de dignidade pessoal, e observar as normas da boa educação, entre outros (BRASIL, 1980, Art. 28). Essas características, inerentes à personalidade do indivíduo que escolhe seguir a carreira de militar, são imprescindíveis para um correto trabalho e dedicação ao serviço pela pátria. O ideal é que tais valores éticos e morais estejam interiorizados na personalidade do militar, e, para isso, há duas possibilidades: ou a pessoa já ingressa nas Forças Armadas com esses valores, provenientes do ambiente familiar ou da sociedade, ou esses valores são desenvolvidos após o ingresso, especialmente nas escolas de formação militar.

Em uma visão analítica, comparando-se os preceitos militares com as características comuns na sociedade do século XXI, percebe-se inicialmente um antagonismo entre as partes. Como exemplo, Érica Barreto Nobre, Capitão de Mar e Guerra (RM1) e mestre em Psicologia Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, ao tratar do valor da honra, ela questiona como que se pode motivar nossos jovens militares para a honra, numa época em que prevalecem o individualismo, o hedonismo, o materialismo, o imediatismo e tantos outros “ismos” (NOBRE, 2017, p. 19).

Ao momento atual de tantos “ismos”, soma-se a grande facilidade de comunicação promovida pela tecnologia digital e pelas redes sociais. As influências as quais os jovens são submetidos nesta década são inúmeras. As redes sociais aumentaram o alcance das opiniões individuais, quer sejam verdadeiras ou não, quer sejam qualificadas ou não. Archimedes Francisco Delgado, Capitão de Mar e Guerra (RM1) e outrora instrutor de Liderança da Escola

de Guerra Naval, demonstra como essa amplitude e diversidade de influências faz com que a interiorização e prática dos valores militares possuam uma importância essencial na formação dos profissionais das Forças Armadas:

Em face dessa grande amplitude de influência, aliada ao fato de que a sociedade brasileira sempre considerou as Forças Armadas como exemplo de honestidade e retidão de procedimentos, é de suma importância que todos os militares cultivem a liderança ética, sem esmorecer. A atual situação do País, em que os políticos enfrentam enorme descrença popular, e até mesmo alguns setores do Judiciário sofrem com a desconfiança, não permite que os militares esmoreçam no cultivo e na disseminação aos mais jovens das tradições e dos valores que sempre nortearam as Forças Armadas (DELGADO, 2017, p. 11).

Esse antagonismo narrado entre os valores predominantes na sociedade e os valores militares mostra-se mais verídico ainda após pesquisa¹ realizada com uma amostra dos Aspirantes e de oficiais Comandantes de Companhia² na Escola Naval. Na percepção dos Aspirantes, 70% dos respondentes afirmaram que, ao ingressar na Marinha do Brasil, não eram possuidores de todos os valores militares constantes na Rosa das Virtudes, afirmando que a Escola Naval possui, então, o papel de transmitir tais valores ao longo do processo de formação dos oficiais, e de participação na formação ética e moral do indivíduo, além de promover o ensino acadêmico, técnico e profissional. Na percepção dos oficiais Comandantes de Companhia da Escola Naval, essa porcentagem aumenta para 86% dos participantes da pesquisa.

Alinhada a essa percepção, está a visão de futuro da Escola Naval, a qual afirma que a instituição buscará manter-se como um referencial de excelência do ensino superior nacional, formando líderes para os postos iniciais do oficialato, dotados de grande caráter, competência e visão, motivados e comprometidos com o melhor preparo da MB (BRASIL, 2018, p. 8). A parte da visão de futuro que exalta o grande caráter com que se busca formar os líderes é o que se relaciona com a interiorização dos valores militares.

Assim, conclui-se que, atualmente, além da formação acadêmica, técnica e profissional, a Escola Naval possui uma função primordial para a manutenção dos valores institucionais da Marinha do Brasil, na tarefa de inculcar nos jovens da geração atual,

¹ As pesquisas foram realizadas com uma amostra de 100 Aspirantes e 6 oficiais Comandantes de Companhia, autorizadas formalmente pelo Comando da Escola Naval e pelo Comando do Corpo de Aspirantes.

² Na Escola Naval, os oficiais Comandantes de Companhia são Capitães-Tenentes dos Corpos da Armada, de Fuzileiros Navais e de Intendentes da Marinha.

provenientes de uma sociedade de valores morais diversos e com muitas influências digitais, os valores morais e éticos constantes da Rosa das Virtudes.

2.2 A avaliação comportamental dos Aspirantes

Para o cumprimento da sua missão, a Escola Naval promove a formação dos Aspirantes em diversas áreas do desenvolvimento humano e profissional, como as áreas acadêmica, higidez física, saúde e comportamental. Após todos os ensinamentos ministrados, uma das etapas fundamentais do processo formativo são as avaliações, que são os métodos pelos quais a Escola Naval obtém um *feedback* de quão apto um Aspirante se encontra diante das exigências do curso.

Conforme consta na alínea a) do item 3.6 das Normas do Curso de Graduação da Escola Naval, o Aspirante, para prosseguir o seu curso, deverá satisfazer condições intelectuais, físicas, morais, vocacionais e presenciais que indiquem bom aproveitamento escolar e prognose de capacidade para o futuro exercício da profissão de Oficial de Marinha (BRASIL, 2021c, p. 8).

As avaliações decorrentes, que são testes, avaliações intermediárias, trabalhos e provas (parte acadêmica), aferição de aptidão física, inspeção de saúde, participação e desempenho em práticas complementares e a avaliação da aptidão para o oficialato (BRASIL, 2021c, p. 8), ocorrem durante todo o ano letivo. No presente trabalho, será abordado somente a avaliação da aptidão para o oficialato, por ser a que se relaciona com o aspecto comportamental e interiorização dos valores militares por parte dos Aspirantes.

A aptidão para o oficialato (AO) compreende o conjunto de padrões éticos, morais e vocacionais necessários ao(à) futuro(a) oficial da Marinha (BRASIL, 2019, p. 5-1). Nota-se, primeiramente pelo próprio conceito, que a responsabilidade acerca da medição do grau de interiorização da ética e dos valores militares por parte dos Aspirantes está nessa dimensão das avaliações as quais o Aspirante é submetido durante o seu processo de formação.

A importância do nível ético e valoral dos futuros oficiais da Marinha é retratada no documento de mais alto nível que trata do assunto de Liderança na força naval, a Doutrina de Liderança da Marinha.

Entre todas as competências que os líderes navais devem ter, é destacado como sendo o maior desafio a ser enfrentado por aquele que pretende exercer a liderança de um grupo como sendo a tarefa de doutrinação, visando transmitir uma correta hierarquização

de valores, sendo que a honra, a dignidade, a honestidade, a lealdade e o amor à pátria devem ser praticados e transmitidos permanentemente por todos os militares (BRASIL, 2013b, p. 1-2). Portanto, mesmo que o conhecimento técnico e profissional seja também uma ferramenta de liderança, o nível de interiorização da ética e preceitos militares mostram-se indispensáveis a todos os oficiais. Daí decorre a enorme importância dessa avaliação na Escola Naval.

Dada a importância citada, os Aspirantes não são avaliados por um único oficial Comandante de Companhia em referência à Aptidão para o Oficialato. Na Escola Naval, existe o Conselho de Aptidão para o Oficialato, que é uma reunião presidida pelo Comandante do Corpo de Aspirantes e composto por diversos oficiais, cabendo aos membros desse conselho a análise das informações e a ratificação ou retificação da nota de conceito atribuída pelo relator do Aspirante que, nesse caso, é o seu respectivo Comandante de Companhia (BRASIL, 2019, p. 5-18).

A nota de conceito citada no parágrafo anterior compõe 66,6% do grau de Aptidão para o Oficialato. Os demais 33,3% é composto pela nota de comportamento, que depende exclusivamente da quantidade e tipificação das contravenções disciplinares cometidas pelo Aspirante. O Aspirante inicia o curso com nota máxima de comportamento (10,0), e essa nota sofre alteração somente no caso de o Aspirante incidir, de forma objetiva, na prática de contravenções disciplinares.

É importante a diferenciação das duas avaliações citadas no parágrafo anterior. É perfeitamente possível que um Aspirante, não detentor dos valores militares, não incida em contravenções disciplinares, e um Aspirante detentor dos valores militares incida. Como exemplo pode-se gerar uma situação imaginária de um Aspirante que está na Escola Naval somente por vontade dos pais, mas que nunca se atrasa, e um Aspirante plenamente dedicado que, por motivos diversos, incorra em um atraso para um compromisso o qual tenha sido determinada a sua presença.

Na pesquisa realizada com Aspirantes e com os oficiais Comandantes de Companhia, ficou bem explícito, na prática, o entendimento citado no parágrafo anterior. Apenas 20% dos Aspirantes participantes e nenhum oficial respondeu como sendo a nota de comportamento uma boa indicadora do grau de interiorização dos valores militares por um Aspirante. Portanto, ela não servirá de parâmetro a ser analisado neste trabalho.

A nota do conceito e, por conseguinte, o grau de Aptidão para o Oficialato foram as variáveis julgadas mais válidas para medição do grau de interiorização dos valores militares.

35% dos Aspirantes e 100% dos Oficiais Comandantes de Companhia participantes da pesquisa optaram por essas variáveis. Na percepção dos Aspirantes, a nota do conceito paralelo, uma nota auxiliar da nota de conceito, apareceu em segundo lugar, com 26% das respostas, e 20% dos Aspirantes não souberam opinar.

O conceito paralelo é a avaliação expressa por meio de graus, atribuída a cada Aspirante, pelos próprios companheiros de turma, sendo um elemento de assessoramento para o Conselho do Oficialato (BRASIL, 2019, p. 5-16). Em outras palavras, o conceito paralelo é uma avaliação horizontal. Como essa variável não foi julgada como sendo a mais importante na medição do grau de interiorização dos valores militares, ela não será objeto de análise por este trabalho.

O grau de aptidão para o oficialato e a nota de conceito foram consideradas as avaliações mais precisas, tanto por Aspirantes como pelos oficiais Comandantes de Companhia, para a medição do grau ético, moral e de interiorização dos valores militares pelos Aspirantes. Assim, haverá um aprofundamento acerca dessa sistemática de avaliação.

A nota do conceito é atribuída a partir da avaliação em três domínios: Pessoal, Militar-Naval e Profissional. Esses, por sua vez, encontram-se subdivididos em diversos atributos e competências essenciais cujas características são afins ao respectivo domínio (BRASIL, 2019, p. 5-1).

O domínio pessoal envolve os atributos de caráter, coragem moral, equilíbrio emocional, coerência de atitudes, senso de justiça, espírito de cooperação, cultura geral e comportamento social (BRASIL, 2019, p. 5-1).

O domínio militar-naval envolve os atributos de lealdade, disciplina, fogo sagrado, liderança militar, autonomia, apresentação pessoal e higiene física (BRASIL, 2019, p. 5-7).

O domínio profissional envolve os atributos de comprometimento com a Marinha do Brasil, coragem profissional, conhecimento profissional, descortino, expressão oral, expressão escrita e capacidade administrativa (BRASIL, 2019, p. 5-11).

Cada atributo é avaliado em uma escala de zero a dez. A média aritmética das avaliações dos atributos gera a nota em cada domínio, e, por conseguinte, a média aritmética dos domínios gera a nota de conceito do Aspirante.

Os próprios significados de alguns atributos deixam claras as suas conexões com os valores institucionais da Marinha, como o caráter, que é dito como o atributo que induz a conduzir-se de forma consentânea com normas sociais, culturais, morais e éticas, sustentando

com firmeza e convicção a manutenção, por atos e procedimentos, dos valores comunitários, compatíveis com o tempo e o meio onde viva (BRASIL, 2019, p. 5-1), e o de lealdade, que é definido como sendo a correção de procedimentos com seus pares, seus superiores e subalternos, fidelidade à palavra dada, franqueza, sinceridade, honestidade de propósito, empenho no cumprimento de decisões de seus superiores, especialmente quando, no íntimo, não esteja de acordo com elas.

Tanto pela análise objetiva das normas, quanto subjetiva por parte dos Aspirantes e Oficiais Comandantes de Companhia, a nota de conceito, que representa 66,6% da nota de aptidão para o oficialato, é a melhor ferramenta para medição dos interiorização dos valores morais da Marinha pelos Aspirantes.

Até este ponto, com os dados obtidos na presente pesquisa, conclui-se então, que, no seu papel atual fundamental de fomentar a interiorização dos valores militares nos Aspirantes, a melhor variável de acompanhamento do resultado desse processo seria a nota de conceito dos Aspirantes.

2.3 A meritocracia aplicada na avaliação comportamental dos Aspirantes

A Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha estabeleceu em seu Plano de Direção Setorial de Pessoal 2040 (PDS PESSOAL 2040), em conformidade com o Plano Estratégico da Marinha para 2040 (PEM 2040), a meritocracia como sendo a prática de realizar a distribuição de pessoal de forma justa e transparente, de acordo com as necessidades do serviço, reconhecendo o mérito e valorizando o esforço e dedicação de cada integrante da força de trabalho, de forma a incentivar o contínuo aperfeiçoamento profissional, em busca da excelência e da eficiência da Marinha do Brasil (BRASIL, 2021b, p. 28).

O mesmo documento estabelece a Ação de Direção Setorial (ADS) número 1.5, que determina o fortalecimento da meritocracia nos processos de gestão de pessoal, por meio do aprimoramento do sistema de avaliação e progressão funcional, baseado no mérito individual, em todos os processos de seleção e promoção de Oficiais e Praças (BRASIL, 2021b, p. 37).

Torna-se evidente o aumento da importância e responsabilidade dos líderes navais, em todos os níveis de liderança, seja direta, organizacional ou estratégica, no que tange à sistemática de avaliação de pessoal, de forma que a meritocracia possa ser aplicada da melhor forma possível, em consonância com o objetivo estratégico da força naval.

Em uma conceituação simples, o dicionário Michaelis escreve que meritocracia é uma forma de administração cujos cargos são conquistados segundo o merecimento, em que há o predomínio do conhecimento ou da competência, ou uma indicação de promoção por mérito pessoal.

Atualmente, na Escola Naval, a meritocracia, na parte relacionada à avaliação comportamental dos Aspirantes, é aplicada como parte integrante do grau de classificação dos Aspirantes na turma ao longo dos quatro anos de formação. O grau obtido na aptidão para o oficialato tem um peso na média da classificação com uma porcentagem que varia, de acordo com o ano escolar, entre 17,5% e 20% do grau final. O grau de conceito tem um peso de 66,6 % no grau de aptidão para o oficialato, o que faz com que o grau de conceito, que é a variável mais confiável na medição do grau de interiorização dos valores militares pelos Aspirantes, possua ao final um peso na ordem de 13% no grau de classificação final (BRASIL, 2021c, p. 19).

Uma outra ferramenta de meritocracia que utiliza por base a sistemática de avaliação comportamental são os prêmios escolares. Como critério de habilitação eliminatório, todos os prêmios são concedidos sob a condição de o Aspirante indicado possuir um grau de aptidão para o oficialato maior ou igual a sete. Alguns prêmios específicos, como o Prêmio Greenhalgh, elevam esse índice mínimo para o grau maior ou igual a oito na aptidão para o oficialato. Além destes, há três prêmios escolares específicos para os Aspirantes que obtiverem os maiores graus de aptidão para o oficialato ao término do ciclo escolar da Escola Naval: prêmio Marinha Argentina, prêmio Eleazar Tavares e o prêmio Liderança (BRASIL, 2013a, p. C-44; C-45; C-78).

É importante destacar que esses prêmios escolares são concedidos somente ao término do período do ciclo escolar dos Aspirantes³.

Durante o período de formação, também há a identificação e acompanhamento dos Aspirantes considerados com Baixo Desempenho para Oficialato⁴ (BDO), que são os Aspirantes que obtiverem uma nota de conceito inferior a 5,6 ou possua uma nota de comportamento inferior a 5,0. Uma vez enquadrados nessa condição, o Aspirante passa a ter um acompanhamento especial. Caso o Aspirante seja considerado com Baixo Desempenho para o Oficialato (BDO) por três semestres consecutivos, quatro alternados, receba um grau

³ O ciclo escolar compreende os quatro anos de formação, em regime de internato, na Escola Naval.

⁴ Os Aspirantes que cometem muitas transgressões disciplinares e são avaliados como não detentores dos valores necessários ao Oficial da Marinha, recebem uma carta de advertência de Baixo Desempenho para o Oficialato (BDO).

de aptidão para o oficialato inferior a 5,0 ou a nota de conceito seja inferior a 4,0 em qualquer um dos três domínios avaliados (pessoal, militar-naval e profissional), este Aspirante terá a matrícula cancelada, sendo desligado do curso e licenciado do Serviço Ativo da Marinha (BRASIL, 2021c, p. 6).

Na pesquisa realizada junto aos oficiais Comandantes de Companhia, em uma pergunta aberta que pediu sugestões para a melhoria da aplicação da meritocracia na sistemática de avaliação comportamental dos Aspirantes, duas sugestões apareceram com relevância: a possibilidade de implantação de um critério para, assim como é dado destaque para os Aspirantes com Baixo Desempenho para o Oficialato (BDO), seja dado destaque para os Aspirantes com um Elevado Desempenho para o Oficialato (EDO). Outra sugestão é que o grau de classificação do Aspirante ao término do curso de graduação da Escola Naval possua um peso de destaque na classificação final do Curso de Aperfeiçoamento, que é o curso que os oficiais recém-formados fazem ao término do seu período de formação, e que atualmente é o único que é levado em consideração na distribuição dos oficiais em suas primeiras Organizações Militares.

Verificou-se que a meritocracia é aplicada na sistemática de avaliação comportamental dos Aspirantes especialmente no que se refere à classificação dentro da turma, à concessão de prêmios escolares e ao acompanhamento dos Aspirantes com Baixo Desempenho para o Oficialato (BDO).

2.4 A Teoria de Liderança de Burns

A Teoria de Liderança de Burns estabelece dois estilos de liderança: a liderança transacional e a liderança transformacional. O Manual de Liderança da Marinha do Brasil utiliza essa teoria ao estabelecer a classificação de estilos de liderança de acordo com o tipo de incentivo utilizado (BRASIL, 2021a, p. 4-6).

O estilo de liderança transacional estabelece que a influência do líder sobre os subordinados se dá a partir de incentivos baseados em recompensas contingentes, utilizando-se das necessidades primárias dos seguidores para alcançar os resultados organizacionais desejados (BRASIL, 2021a, p. 4-6).

O estilo de liderança transformacional não se baseia em recompensas contingentes ou materiais, mas no processo de evolução e transformação do indivíduo,

estando voltada ao crescimento das pessoas e mudanças em seus níveis de consciência. Estabelece mudanças de crenças e valores (BRASIL, 2021a, p. 4-6).

Pelos conceitos apresentados pela Teoria de Burns, o estilo de liderança transformacional mostra-se como mais adequado de ser utilizado quando o objetivo dos líderes for a interiorização dos valores transmitidos a partir de suas influências.

3 A LIDERANÇA E A INTERIORIZAÇÃO DOS VALORES INSTITUCIONAIS NA FORMAÇÃO DOS ASPIRANTES NA ESCOLA NAVAL

Após a análise do papel atual da Escola Naval na formação dos Aspirantes, com destaque especial para a importância da interiorização dos valores institucionais e como essa variável é mensurada e reconhecida, será apresentada neste capítulo a análise de como se dá o processo de transmissão e interiorização dos valores éticos e morais naqueles bancos escolares, sob a vertente da Teoria de Liderança de *Burns*, e como o conceito de meritocracia pode colaborar com tal objetivo.

O desenvolvimento da ética e da moral, de forma que ambas se tornem as bases naturais do comportamento de um indivíduo, é um processo complexo e de resultado incerto. Tal complexidade já se inicia na compreensão dos seus conceitos. Conforme Delgado afirma, é comum certa confusão entre moral e ética, levando a que sejam muitas vezes utilizadas como sinônimos, e ambas as expressões indicam um tipo de comportamento adquirido pelo hábito, ou seja, não natural (DELGADO, 2017, p. 9).

Essa característica de ser um comportamento adquirido pelo hábito remete à necessidade de, nesta ordem, ter-se o exemplo, a visualização, o entendimento e a repetição do comportamento desejado para então se ter uma possibilidade de interiorização. De forma a se poder entender esse processo, será utilizado, de forma didática, como se daria, na Escola Naval, a transmissão a um novo Aspirante do valor moral do ser honesto e verdadeiro em suas palavras.

Ao ingressar na Escola Naval, um jovem proveniente da sociedade adentra a uma instituição baseada em valores institucionais representados pela Rosa das Virtudes. Esses valores são plenamente praticados e interiorizados pelos oficiais e Aspirantes mais antigos que promovem a sua formação inicial, e são, por natureza, honestos e verdadeiros nas palavras, caracterizando-se nesse momento o exemplo. Esse valor de honestidade não é apenas

guardado pelos oficiais e Aspirantes mais antigos, mas são praticados e demonstrados na rotina, quando então são observados por esse jovem que deseja se tornar oficial da Marinha, momento em que se caracteriza a visualização.

Durante a sua formação, esse jovem receberá aulas diversas, nas quais os valores serão ensinados em sua teoria, e, entre eles, a importância de ser honesto e verdadeiro para o oficial da Marinha, sendo essa a fase do entendimento. No seu dia a dia, esse jovem é exigido e observado na Escola Naval quanto às suas atitudes, sendo repreendido quando necessário, de forma que lhe seja exigido um comportamento adequado à ética e à moral promulgadas, quando então na fase de repetição busca-se que ele pratique rotineiramente a atitude de ser honesto e verdadeiro. Por fim, objetiva-se que, ao final do período de formação, o valor de ser honesto e verdadeiro esteja interiorizado e seja a forma natural daquele, agora oficial, agir.

Conforme a situação descrita, as duas fases iniciais, a do exemplo e a da visualização, dependem exclusivamente dos líderes formadores, que no caso são os oficiais e Aspirantes mais antigos. Essa atuação dos mais antigos caracteriza o conceito de Liderança na Marinha do Brasil, que é o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão (BRASIL, 2013b, p. 1-2). Assim, será analisado como que essa influência da liderança interfere no processo de interiorização dos valores militares junto aos Aspirantes.

3.1 O papel da Liderança na transmissão e interiorização dos valores institucionais na formação dos Aspirantes

Os líderes formadores na Escola Naval desempenham um papel fundamental na formação dos Aspirantes. As atitudes e exemplos demonstrados, muito antes da cobrança e autocracia militar, são as primeiras impressões que os jovens têm acerca da nossa força naval. A importância do comportamento ético por parte dos líderes é destacada por Delgado:

Dessa forma, comportar-se de maneira ética é jamais contrariar os princípios e os valores morais aceitos pela sociedade em que se vive e evitar falar e agir de maneira a ofender ou prejudicar outras pessoas, salvo no caso em que tais atos e palavras tragam um benefício maior para a coletividade e estejam de acordo com aqueles princípios e valores morais. No caso de líderes, qualquer que seja o nível em que exerça essa liderança, o compromisso com os princípios e valores morais, assim como a avaliação dos atos e palavras, deve ser realizado de maneira ainda mais criteriosa, tendo em vista a influência que o líder exerce sobre o grupo que lidera e sobre as pessoas que dele dependem (DELGADO, 2017, p. 10).

Com impacto direto nas fases de exemplo e visualização, do processo de interiorização dos valores institucionais, a liderança praticada na Escola Naval possui diversas matrizes. O mesmo oficial líder formador que ensina a teoria do valor militar da honra em sala de aula, é o que exige uma boa apresentação pessoal e apuro no uso dos uniformes, que motiva os Aspirantes de uma equipe esportiva a qual seja encarregado, assim como efetua o pré-julgamento das contravenções disciplinares, e o que participa ativamente da sistemática de avaliação comportamental dos futuros oficiais.

Nesse processo contínuo e cíclico de desenvolvimento dos valores, a confiança que os líderes formadores geram nos Aspirantes é o resultado mais perceptível de que sua liderança está adequada. É essa confiança que permite, a partir do momento em que ela é estabelecida, a influência daquele oficial é aumentada junto aos Aspirantes. É esse nível de confiança que delimita o alcance dos ensinamentos do líder, assim como valida suas percepções e avaliações sobre o subordinado. Portanto, para que a opinião de um líder sobre o seu subordinado o influencie de forma eficaz, a sua confiança perante esse subordinado precisa estar intacta.

A liderança baseada em valores possui como um dos pilares os relacionamentos e as organizações eficazes, tendo como princípio-chave a confiança (TONINI, 2020, p. 55). O comportamento ético correto por parte dos líderes é a chave que inicia o processo de interiorização dos valores pelos subordinados, nas fases de exemplo e visualização, e a confiança desenvolvida a partir de então é o que valida, para o subordinado, os conceitos transmitidos pelo líder na fase do ensinamento, e as críticas do líder na fase de repetição. É nessa última etapa do processo que o líder formador, avaliando o comportamento do Aspirante por meio da nota de conceito, tem uma influência negativa, neutra ou positiva nesse processo educacional.

Confiança é descrita como uma expectativa que surge em um grupo de pessoas para que ajam de maneira estável, honesta e cooperativa, baseando-se em preceitos compartilhados por seus membros (FUKUYAMA, 1996, p. 41).

Se em seu processo de liderança o oficial não gerou confiança no Aspirante, suas críticas a esse Aspirante podem ter efeito nulo. Se a confiança gerada for negativa, o que seria o pior dos exemplos, as críticas teriam, da mesma forma, um efeito negativo, podendo até suscitar o comportamento inadequado combatido. A confiança positiva que o Aspirante tenha sobre o seu líder formador é o que permitirá que a crítica seja devidamente escutada e, na

fase de repetição, no processo de interiorização dos valores, ele busque corrigir o comportamento criticado.

No que se refere à interiorização dos valores institucionais, a melhor ferramenta de avaliação e crítica é a nota do conceito do Aspirante, gerada a partir da observação dos seus líderes formadores. Portanto, conclui-se que uma liderança corretamente aplicada tem a função de iniciar o processo de transmissão dos valores de forma correta, e gerar a confiança para que a sistemática de avaliação comportamental dos Aspirantes, a partir de seus líderes, tenha o efeito desejado na validação ou não das atitudes observadas nos futuros oficiais.

Sintetizando a análise deste trabalho até esse ponto, tem-se que a Escola Naval, no seu papel atual fundamental de transmissão dos valores militares, necessita que os líderes formadores atuem de forma exemplar, de forma a gerar a confiança nos Aspirantes para que, a nota de conceito, que é a variável mais adequada de medição do nível de interiorização dos valores, e os consequentes méritos e deméritos, seja válidos para eles e efetivamente contribuam na mudança ou manutenção dos seus comportamentos.

3.2 A Teoria de Liderança de *Burns* aplicada na Escola Naval

Uma vez analisadas as principais influências externas ao Aspirante, no que tange ao processo de transmissão e interiorização dos valores institucionais da Marinha do Brasil, faz-se necessário uma análise dos seus fatores internos. O exemplo, a visualização, o ensinamento e a avaliação comportamental advindos dos líderes formadores da Escola Naval são influências externas. Por melhor que sejam aplicadas, ainda assim, não se garante a interiorização dos valores pelo Aspirante. É necessária uma análise dos fatores intrínsecos ao futuro oficial.

Motivação, realidade socioeconômica, perfil familiar, situação financeira, estado de saúde físico e mental e problemas sociais são exemplos de influências internas ao Aspirante, em relação ao processo educativo da Escola Naval, sobre as quais a instituição possui um alcance limitado. Contudo, esses fatores são importantes e denotam um acompanhamento contínuo por parte dos líderes formadores, para que auxílios, sugestões e assistências sejam realizados, quando necessário e na medida correta, até por causa da maturidade ainda elementar dos Aspirantes, em média, no que tange à experiência de vida adulta.

Dentre os fatores internos citados, as possibilidades de estudos seriam bem diversificadas. A presente análise será realizada sobre o fator interno da motivação, pois entre

todos os fatores internos citados, a motivação é o que possui a maior força. Os indivíduos motivados permanecem na realização de suas tarefas até atingirem seus objetivos (BRASIL, 2021a, p. 1-5).

O Manual de Liderança da Marinha define motivo como uma condição interna que leva o indivíduo a agir e persistir em um dado comportamento, visando um determinado objetivo (BRASIL, 2021a, p. 1-6). Portanto, faz-se necessária uma percepção de quais seriam os motivos norteadores dos comportamentos dos Aspirantes. Qual a motivação de um Aspirante em interiorizar os valores institucionais da Marinha e passar a agir de forma correta naturalmente? A resposta a essa pergunta estará diretamente relacionada ao grau de interiorização dos valores por aquele Aspirante analisado.

De forma a exemplificar, será utilizado o critério da apresentação pessoal. Dois Aspirantes que estejam igualmente bem apresentados podem ter duas motivações distintas para tal. O primeiro pode estar bem apresentado simplesmente por não querer ser punido disciplinarmente, e o segundo pode estar bem apresentado porque acredita que aquela sua ação representa a Marinha do Brasil e serve de exemplo para os demais. Fica evidenciado, pelo caso analisado, que, ao se estudar a motivação para determinado comportamento de um Aspirante, esta pode ser uma informação valiosíssima quanto ao real grau de interiorização dos valores institucionais por aquele futuro oficial.

Sobre esse estudo da motivação o Manual de liderança destaca um conceito importante, que é o de incentivo, e o coloca como sendo de grande utilidade para aqueles que, como os líderes, necessitam influenciar os comportamentos de outras pessoas (BRASIL, 2021a, p. 1-6).

Incentivos são objetos ou condições que podem despertar motivos ou simplesmente modificar o comportamento do indivíduo. Só serão eficazes se a intensidade, a direção e a persistência atenderem às necessidades do indivíduo em determinada circunstância. Vamos exemplificar: o alimento só funcionará como incentivo para alguém que esteja faminto, não tendo efeito para outra pessoa cuja fome esteja saciada. Visa atender aos fatores extrínsecos (periféricos) ao indivíduo (BRASIL, 2021a, p. 1-6).

A motivação é interna ao indivíduo, e ela sofre influência do incentivo ao qual a pessoa é apresentada. Assim, a presente análise evolui neste ponto para o questionamento de como a Escola Naval, através dos seus líderes formadores, pode promover incentivos aos Aspirantes de forma a motivá-los a interiorizarem os valores institucionais da Marinha do Brasil?

O Manual de Liderança da Marinha é bem didático e classifica os possíveis estilos de liderança a serem adotados pelos líderes em alguns critérios. Um desses critérios trata exatamente do tipo de incentivo que é dado ao subordinado. Sob essa égide, existem os estilos de liderança transacional e de liderança transformacional (BRASIL, 2021a, p. 4-6).

O primeiro teórico desses estilos de liderança foi James MacGregor Burns, um historiador americano que, em 1978, em seu livro *“Leadership”* aborda pela primeira vez ambos os estilos de liderança (BURNS, 1978, partes III e IV). A partir de então, esses dois estilos passaram a serem conhecidos como a Teoria de Liderança de *Burns*.

Robson M. Marinho, coordenador do Mestrado em Liderança da Universidade de Santo Amaro (UNISA), explica a liderança transacional como um processo de troca, em que o líder desenvolve um intercâmbio específico e único com cada membro de sua equipe, e conclui que quanto mais positiva é essa troca, que pode ser da ordem material ou emocional, maior a satisfação, desempenho e identificação do liderado com a organização (MARINHO, 2005, p.5).

Esse processo de troca de ordem material ou emocional pode promover uma rápida resposta positiva do Aspirante. Contudo, em relação aos valores institucionais existentes nessa realidade, nessa abordagem de liderança, os valores estão voltados para as mudanças de comportamento do liderado, sem, necessariamente, envolver uma mudança de consciência do indivíduo (BRASIL, 2021a, p. 4-6).

Um exemplo prático de como se aplicaria uma liderança puramente transacional na Escola Naval seria a seguinte situação: um oficial Comandante de Companhia, com o objetivo de melhorar a apresentação pessoal dos seus Aspirantes, decide conceder uma licença extraordinária⁵ para o Aspirante mais bem apresentado em determinado dia. Como resposta, todos os Aspirantes empenham-se no preparo do uniforme, e naquele dia a Companhia tem um destaque positivo nesse quesito. O Aspirante escolhido licenciou no fim do dia e pode ter um jantar com amigos fora da Escola Naval.

O objetivo do Aspirante de estar bem apresentado foi alcançado, e o seu mérito foi reconhecido e lhe concedida a recompensa de uma licença extraordinária. A questão a ser analisada nesse caso apresentado seria a de que o Aspirante apenas apresentou a boa postura com vistas à recompensa ou ele interiorizou o valor de ser militar e estar bem apresentado?

⁵ Define-se licença extraordinária como qualquer saída, além das previstas às sextas-feiras, do regime de internato a que são submetidos os Aspirantes durante a sua formação na Escola Naval.

Peter G. Northouse, autor do livro *Leadership – Theory and Practice*, que é utilizado no ensino de Liderança do exército canadense, afirma que a liderança transacional é aplicada em vários tipos de organizações, chegando a utilizar como exemplo um político que prometa isenção de impostos caso seja eleito (NORTHOUSE, 2015, p. 162). A Liderança Transacional é eficaz quando se tem um objetivo direto e, normalmente, de ordem material. Como ela utiliza uma “recompensa contingente” como incentivo, pois não serão todos os subordinados premiados, mas somente o que se destacar, ela gera uma motivação temporária e sem valores interiorizados. A percepção advinda da Teoria de Burns é que a Liderança Transacional não promove a interiorização dos valores institucionais nos subordinados.

A pesquisa realizada com os Aspirantes mostrou que a percepção real deles sobre o tema está alinhada com o entendimento teórico dos efeitos da Liderança Transacional. Apenas 5% dos Aspirantes participantes afirmaram ser possível que a Liderança Transacional promova a interiorização dos valores institucionais da Marinha.

Assim, uma conclusão parcial da aplicação da Teoria de Burns na Escola Naval é a de que a Liderança Transacional, baseada em recompensas contingentes, não promove a interiorização dos valores constantes na Rosa das Virtudes.

A liderança transformacional, segundo Marinho, contrasta-se com a liderança transacional por envolver muito mais que um simples intercâmbio ou troca de experiências e influências entre líderes e liderados (MARINHO, 2005, p. 5). Dessa forma, na liderança transformacional, há uma maior conexão entre líderes e liderados.

Em outro ponto, Marinho afirma que há a liderança transformacional quando a conexão entre líderes e liderados é elevada a um nível maior de motivação e moralidade e, segundo Burns, em última instância essa liderança torna-se moral no sentido de que ela eleva o nível de conduta humana e de aspirações éticas, produzindo um efeito transformador (MARINHO, 2005, p. 5).

Segundo o Manual de Liderança da Marinha, a liderança transformacional está voltada para o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e para mudanças no seu nível de consciência, levando-as a pensar por si mesmas, a trabalhar de forma independente, a dedicar-se a uma causa, um produto, uma ideia e a buscarem padrões de desempenho que vão além do seu próprio cargo e um propósito coletivo mais elevado (BRASIL, 2021a, p. 4-6).

Northouse afirma que no processo da liderança transformacional tanto o líder como os liderados crescem juntos e atingem um nível alto de moralidade (NORTHOUSE, 2015, p. 163).

Para Delgado, na liderança transformacional o líder considera cada um dos seus liderados individualmente, treinando-o, aconselhando-o e buscando o mútuo desenvolvimento profissional. Com isso, pretende converter os liderados em líderes e agentes dos valores morais que prega (DELGADO, 2012, p. 43). Essa consideração individualizada, quando possível de ser aplicada, dependendo principalmente do número de liderados, é uma das características da liderança transformacional.

A análise teórica da liderança transformacional, portanto, gera a percepção de que ela é um processo de influência muito mais no nível moral e de uma consciência interna, do que simplesmente uma relação de troca de interesses, como é a liderança transacional.

O entendimento do incentivo transformacional, para que o subordinado busque atingir os mais altos níveis morais, a partir do exemplo dos líderes, é mais complexo do que o incentivo da liderança transacional. Enquanto na liderança transacional recompensas contingentes, geralmente relacionadas às necessidades ou vontade dos liderados, funcionam como incentivos, a liderança transformacional utiliza-se de quatro ferramentas para promover o incentivo aos subordinados: influência idealizada, inspiração motivadora, estimulação intelectual e consideração individualizada.

A primeira ferramenta, a influência idealizada, também chamada de carisma, é um atributo do líder que, com altos padrões de conduta ética e moral, são sempre lembrados como exemplos do caminho certo a ser seguido pelos liderados (NORTHOUSE, 2015, p. 167). Essa ferramenta da liderança transformacional muito se aproxima, em conceito, da influência do líder nas fases de exemplo e visualização, referentes ao processo de interiorização dos valores institucionais. Líderes que promovem uma influência idealizada sobre si próprios perante os subordinados geram confiança, e gerando confiança conseguem liderar a partir da simples presença física.

A segunda ferramenta, a inspiração motivadora, é descrita como a influência positiva que um líder idealizado se comunica com seus subordinados (NORTHOUSE, 2015, p. 167). Seria como a capacidade de persuasão do líder, sua facilidade de comunicação, utilizando-se de efeitos emocionais, se preciso for. Um brado de uma companhia, um hino de uma instituição, um lema de um navio são exemplos de inspirações motivadoras.

Se a ferramenta da influência idealizada se relaciona com as fases do exemplo e da visualização no processo de interiorização dos valores, a inspiração motivadora seria a primeira lição da fase de ensinamentos. Normalmente, mesmo sem ainda ter pleno conhecimento da cultura organizacional de uma instituição, um dos ensinamentos iniciais que são transmitidos são exatamente as inspirações motivadoras daquele local. Muitas organizações colocam como inspiração motivadora a razão de ser ou a visão de futuro daquele local.

A terceira ferramenta da liderança transformacional, a estimulação intelectual, inclui estímulos e desafios para que o liderado efetivamente se envolva e passe a ter um poder de resolução de problemas (NORTHOUSE, 2015, p. 167). É a ferramenta que o faz se sentir parte daquela organização, na prática.

No processo de interiorização de valores, essa seria a fase dos ensinamentos práticos, onde o liderado é convidado a demonstrar o que aprendeu para, imediatamente após, iniciar-se a fase da repetição, que é a prática dos valores ensinados até então, de forma que, após essa última fase, os valores sejam demonstrados de forma natural, cumprindo o objetivo da interiorização.

E é exatamente ao início da fase da repetição que a quarta ferramenta da liderança transformacional encaixa-se perfeitamente. A consideração individualizada é o fator que permite ao líder a capacidade de prover um suporte e “feedback” adequado a cada liderado (NORTHOUSE, 2015, p. 167), podendo se destacar suas fragilidades e potencialidades para que, pontualmente indicadas, possibilitem uma melhora constante daquela pessoa com o máximo de eficácia, mantendo-se um clima organizacional positivo. É nesse processo que o líder pode se utilizar da política de delegação, de forma que os liderados conheçam exatamente suas características e, de forma individual, possam corrigir os erros e reforçar os acertos.

A teoria de liderança de *Burns*, no que se refere à liderança transformacional, encaixa-se, teoricamente, de forma perfeita no processo de interiorização dos valores institucionais.

A percepção dos Aspirantes correspondeu à teoria apresentada. Na pesquisa realizada, 95% dos Aspirantes afirmaram que a Liderança Transformacional é a mais adequada a ser utilizada no processo de interiorização dos valores institucionais da Marinha no processo de formação da Escola Naval.

O incentivo, portanto, da liderança transformacional é a perfeita demonstração e transmissão dos valores morais por parte dos líderes, o que gera a motivação nos

subordinados em quererem ser que nem seus líderes, transformando a sua consciência para a forma que a instituição considera como adequada.

Assim, analisando-se todos esses conceitos e percepções, e em consonância com o objetivo do trabalho, conclui-se que a aplicação da Teoria de Liderança de *Burns*, na Escola Naval, mostra-se adequada sob a ótica da liderança transformacional, com o objetivo de promover a interiorização dos valores institucionais da Marinha nos futuros oficiais, em comparação à liderança transacional, que não se mostrou adequada ao processo em questão. O sucesso dessa liderança transformacional depende diretamente da capacidade de liderança dos líderes formadores, em motivar Aspirantes, a partir dos incentivos morais com a consequente geração de confiança.

3.3 A meritocracia como ferramenta de liderança na transmissão e interiorização dos valores institucionais na formação dos Aspirantes

Um conceito simplificado de meritocracia e como ela é aplicada na avaliação comportamental dos Aspirantes fora tratado anteriormente. Mas é necessário um destaque acerca do papel da meritocracia no desenvolvimento moral de um indivíduo, e, então, seu conceito já não é mais tão simples, como afirma Tonini:

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 (TONINI, 2020, p.19).

Essa complexidade pode ser entendida na prática de formação dos Aspirantes na Escola Naval, a partir da análise daquele caso fictício do oficial Comandante de Companhia, que, com o objetivo de melhorar a apresentação pessoal dos seus Aspirantes, decide conceder uma licença extraordinária para o Aspirante mais bem apresentado em determinado dia. Nesse exemplo, o que conecta o mérito ao desempenho individual é o nível de apresentação dos uniformes. Quanto melhor o nível, melhor seria o desempenho individual, e consequentemente, mais merecedor e mais mérito determinado Aspirante teria, em uma relação diretamente proporcional.

Mas a variável que fornece o melhor dado acerca da interiorização dos valores militares, nesse quesito da apresentação pessoal, não é o resultado da apresentação em si, mas qual seria a sua motivação. Se a motivação do Aspirante se der somente pela recompensa da licença a qual ele ganhará, a meritocracia estará sendo uma ferramenta de liderança transacional, não contribuindo então, pelos motivos já analisados, para o processo de interiorização dos valores pelo Aspirante.

Faz-se necessário transformar a meritocracia em uma ferramenta de liderança transformacional para que então ela contribua com o objetivo de interiorização dos valores por parte dos Aspirantes.

Para Tonini, faz-se mister a diferenciação entre recompensa e reconhecimento. 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 (HERZBERG, 1987 *apud* TONINI, 2020, p. 26). Na análise do reconhecimento, Tonini cita Armstrong, que 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 *apud* TONINI, 2020, p.26).

Confrontando-se essa análise da recompensa e reconhecimento, com a teoria de Burns aplicada na Escola Naval, percebe-se que a recompensa está intimamente relacionada à liderança transacional e o reconhecimento à liderança transformacional.

Um Aspirante que receba a recompensa de ter uma licença extraordinária por estar bem apresentado tem uma influência mínima junto aos demais. No máximo, geraria um sentimento de inveja ou competição com os demais Aspirantes.

Por outro lado, um reconhecimento público perante um grupo de Aspirantes faz com que o Aspirante bem apresentado se torne uma influência idealizada para os demais. Ele se tornaria uma referência, e seria a partir de então um exemplo a ser seguido pelos demais. O processo de interiorização dos valores sob a égide da liderança transformacional estaria a ocorrer nesse caso.

Na pesquisa realizada junto aos Aspirantes e Oficiais Comandantes de Companhia, 93% e 100% deles, respectivamente, responderam que entendem o reconhecimento na

meritocracia como uma ferramenta aliada no processo de interiorização dos valores, enquanto apenas 7% dos Aspirantes respondeu que não.

Portanto, com essa análise conclui-se que políticas de reconhecimento visíveis aos Aspirantes tornam adequada a utilização da meritocracia como ferramenta de liderança no processo de interiorização dos valores institucionais da Marinha pelos futuros oficiais, e políticas de recompensa possuem um caráter mais transacional, não sendo a melhor opção para o objetivo em estudo.

4 A MERITOCRACIA NA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE PESSOAL COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA NA FORMAÇÃO DOS ASPIRANTES NA ESCOLA NAVAL

Conforme analisado, a meritocracia para funcionar como uma ferramenta de interiorização dos valores institucionais necessita atuar como uma liderança transformacional, e não transacional, através de políticas de reconhecimento visíveis para os Aspirantes, e não somente com políticas de recompensas contingentes individuais.

Na Escola Naval, atualmente, o reconhecimento dos Aspirantes como melhores avaliações comportamentais, consubstanciadas em seus graus de aptidão para o oficialato e suas notas de conceito, ocorre de maneira indireta, por meio da influência no grau de classificação da turma na ordem de 13%, e como um critério eliminatório para a concessão dos prêmios escolares. O reconhecimento mais visível e direto para os Aspirantes com maior grau de aptidão para o oficialato ocorre através de três específicos prêmios escolares. O reconhecimento demeritório, dos Aspirantes com baixo desempenho para o oficialato, é um reconhecimento direto e público, com acompanhamento específico a partir de então.

Na pesquisa realizada junto aos Aspirantes, em uma pergunta aberta a qual sugestões para uma melhor aplicação da meritocracia na sistemática de avaliação comportamental como ferramenta de interiorização dos valores institucionais, a resposta mais comum e relevante foi a de que eles acreditam que o alcance dessa ferramenta seria maior caso houvesse um reconhecimento dos Aspirantes com melhores graus de conceito de uma forma mais direta e durante o processo de formação, e não somente ao final. Seguem alguns exemplos de respostas, obtidas na pesquisa realizada com os Aspirantes, que denotam esse entendimento:

- a) “Um maior reconhecimento dos Aspirantes que tomam atitudes corretas em vez de focar esforços nos Aspirantes que tomam atitudes incorretas”;
- b) “Criar novas ferramentas de aplicação da meritocracia como liderança transformacional, a partir do destaque dos Aspirantes mais conceituados”;
- c) “Maior valorização para o bom desempenho do Aspirante”;
- d) “Recompensar efetivamente aqueles que se destacam na questão dos valores e possuam as maiores notas de oficialato”; e
- e) “Honrar os melhores Aspirantes de forma singular, e não apenas com concessões padrão”.

As respostas acima apresentadas, na prática poderiam ser aplicadas na Escola Naval com medidas simples, como utilizar o critério do conceito como uma das ferramentas de seleção de Aspirantes para embarques de oportunidade em navios, intercâmbios, destaque em cerimônias ou simpósios, e até a criação da condição, na mesma vertente dos Aspirantes classificados como Baixo Desempenho ao Oficialato (BDO), de Aspirantes com Elevado Desempenho Acadêmico (EDO).

Com este ponto, verifica-se que a meritocracia na sistemática de avaliação comportamental dos Aspirantes é uma ferramenta de liderança transformacional identificada pelos Aspirantes como eficaz, desde que se promova um reconhecimento devido, público e direto aos Aspirantes merecedores.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa demonstrou que os Aspirantes da Escola Naval, em uma realidade pós-moderna com ampla diversidade de ideias e valores, além de múltiplas influências digitais na rotina deles, consideram como fundamental o processo formativo de interiorização dos valores militares, e que a meritocracia na sistemática de avaliação comportamental é uma ferramenta de incentivo adequada nesse processo formativo, e quanto mais o devido reconhecimento seja direto e público, maior será a sua eficácia. Com essa abordagem, a meritocracia funciona também como uma ferramenta de liderança transformacional, em acordo aos preceitos militares, e não transacional, não incentivando o individualismo e a busca por recompensas contingentes visando somente o benefício próprio.

Essa preocupação em se utilizar o máximo de ferramentas de forma a garantir a melhor formação acadêmica, transmissão e interiorização dos valores militares tem uma importância muito grande nos dias atuais. Os jovens quando entram na Marinha não estão vindo com todos os valores militares interiorizados em sua pessoa, muitas vezes ou por falta de exemplo, ou por um excesso de exemplos diversos, provenientes de uma sociedade pós-moderna com valores morais diversos e com múltiplas influências, muitas vezes não alinhadas com os valores da Rosa das Virtudes da Marinha do Brasil.

No processo formativo, é necessário um acompanhamento especial da variável da nota de conceito e do grau de aptidão para o oficialato dos Aspirantes, pois na sistemática de avaliação comportamental deles, essas variáveis se mostraram como as mais válidas para um correto acompanhamento do processo de interiorização dos valores militares nos futuros oficiais. Além disso, as políticas de meritocracia nesse aspecto envolvem o grau de classificação dentro da turma, a concessão de prêmios escolares e à identificação e acompanhamento dos Aspirantes avaliados com Baixo Desempenho para o Oficialato (BDO).

Os líderes formadores da Escola Naval, em especial os oficiais Comandantes de Companhia, possuem a responsabilidade de avaliar os Aspirantes no quesito comportamental, por meio do Conselho do Oficialato. Essa sistemática de avaliação mostrou-se válida na medição e acompanhamento do grau de interiorização dos valores institucionais pelos Aspirantes.

Na análise da meritocracia aplicada na sistemática de avaliação comportamental dos Aspirantes sob a égide da teoria de liderança de *Burns*, que distingue a liderança transacional da liderança transformacional, a meritocracia enquadrou-se como uma ferramenta de liderança transformacional desde que seja utilizada como um reconhecimento, preferencialmente público e direto. Sendo ela utilizada dessa forma, os processos da liderança transformacional de influência idealizada, inspiração motivadora, estimulação intelectual e consideração individualizada estarão presentes.

Caso a meritocracia seja utilizada somente como uma recompensa contingente e individual, ela se enquadraria nesse caso como uma ferramenta de liderança transacional. A liderança transacional não promove a interiorização de valores morais no mesmo nível que a liderança transformacional, que é a mais adequada de ser empregada. A partir de um comportamento ético ilibado por parte dos líderes formadores na Escola Naval, a liderança transformacional também desenvolve a confiança dos oficiais junto aos Aspirantes. Esse grau

de confiança quanto maior for o seu nível, maior será o alcance de qualquer ferramenta de liderança empregada, entre elas a meritocracia.

É possível ampliar o efeito positivo da meritocracia aplicada na sistemática de avaliação dos Aspirantes. Um estudo de adequabilidade e exequibilidade da implantação da qualidade chamada “Excelente Desempenho para o Oficialato (EDO)” poderia ser iniciado de forma a tornar essa meritocracia mais visível para os Aspirantes. Reitera-se que, caso a presente sugestão seja atendida, é necessário um correto dimensionamento dos benefícios que porventura seriam disponibilizados, para que não se caracterizem como recompensas contingentes individuais, e sim como um reconhecimento público merecido, com o objetivo de se tornar uma influência idealizada para os demais Aspirantes, promovendo uma prática interna aos próprios Aspirantes da liderança transformacional.

Oportunidades extras de embarque em navios da esquadra, de intercâmbio, um posicionamento de destaque em formaturas militares, alocações em forma de palestras, simpósios ou aulas promovidas pelos Aspirantes na condição de Excelente Desempenho para o Oficialato (EDO) poderiam ser algumas das políticas de reconhecimento adotadas.

Outro aspecto que poderia ser objeto de estudo, e que atualmente diminui o alcance da meritocracia no sistema de avaliação comportamental dos Aspirantes, é a pouca influência relativa que o grau de conceito e de aptidão para o oficialato possui no grau de classificação final dos Aspirantes dentro da turma. Esse fator, somado à questão de que atualmente, em alguns cursos de aperfeiçoamento, informação essa obtida a partir de uma pesquisa junto aos Comandantes de Companhia, a classificação da Escola Naval não tem nenhuma participação no processo de distribuição dos jovens oficiais para as suas primeiras Organizações Militares pode reduzir a motivação dos Aspirantes em buscar serem melhores nos quesitos relacionados aos valores institucionais da Rosa das Virtudes. Nesse caso, não estaria ocorrendo nem uma recompensa contingente individual, que é a base da liderança transacional, ou um reconhecimento, que é a base da liderança transformacional.

Por fim, com este trabalho analisou-se como a meritocracia é aplicada na sistemática de avaliação comportamental dos Aspirantes, se seria uma liderança transacional ou transformacional, com o objetivo de melhorar tal processo e contribuir com a Escola Naval para a manutenção da excelência na formação acadêmica, profissional, ética e moral dos futuros oficiais do Corpo da Armada, de Fuzileiros Navais e de Intendentes da Marinha.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM). **Manual de Liderança da Marinha** - DEnsM-1005. 2ª Revisão. 2021a.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM). **Normas sobre concessão de prêmios escolares** – DGPM-102. 4ª Revisão MOD-5. 2013a. Disponível em (intranet na MB): <https://www.densm.mb/drupal/sites/default/files/publicacoes/DGPM-102-REV.4-Mod.5.pdf>. Acesso em: 08 ago.2022.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM). **Plano de direção setorial – PDS Pessoal 2040**. 2021b. Disponível em (intranet na MB): https://www.dgpm.mb/documentos/organizacao/PDS_PESSOAL_2040.pdf. Acesso em: 08 ago.2022.

BRASIL. Escola Naval (EN). **Normas do Comando do Corpo de Aspirantes** – EN-30. 6ª Revisão. 2019. Disponível em (intranet na MB): https://www.en.mb/sites/raiz/comca/normas_do_COMCA.zip. Acesso em: 08 ago.2022.

BRASIL, Escola Naval (EN). **Plano Estratégico Organizacional da Escola Naval** - PEO-EN. 2018.

BRASIL. Estado-Maior da Armada (EMA). **Doutrina de Liderança da Marinha** - EMA-137. 1ª Revisão MOD-2. 2013b.

BRASIL. **Lei n.º 6.880, de 09 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm. Acesso em: 08 ago.2022.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Portaria nº 55, Anexo (35), 2021c**. Normas para os Cursos de Graduação da Escola Naval. Disponível em (intranet na MB): https://www.en.mb/sites/raiz/se/normas_graduacao/Anexo%20%2055%20NCGEN. Acesso em: 08 ago.2022.

BURNS, J. M. **Leadership**. Nova York: Editora Open Road, 1978. 948 p.. Disponível em <https://pt.scribd.com/read/171091351/Leadership#>. Acesso em: 08 ago.2022.

DELGADO, A. F. **Liderança: A arte de conduzir ao sucesso**. São Paulo: Editora All Print, 2012. 186 p.

DELGADO, A. F. A Liderança e a Ética Militar. **Revista Marítima Brasileira**, v. 137 n. 07/09 – jul./set. 2017. Disponível em https://www.marinha.mil.br/sites/www.marinha.mil.br.cccpm/files/etica_militar.pdf. Acesso em: 08 ago.2022.

FUKUYAMA, F. **Confiança: As virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1996. 455 p.

MARINHO, R.M; OLIVEIRA J.F. **Liderança**: Uma questão de competência. São Paulo: Editora Saraiva, 2005. 358 p..

MICHAELLIS Dicionário online. Disponível em <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/meritocracia/>. Acesso em: 08 ago.2022.

NOBRE, E. B. A Conquista da Honra na Formação Militar. **Revista de Villegagnon**, Ano VIII. n. 08 – 2013. Disponível em <http://www.redebim.dphdm.mar.mil.br/vinculos/000005/000005c5.pdf>. Acesso em: 08 ago.2022.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: Theory and Practice. 17. ed Los Angeles: Editora Sage, 2006. 494 p..

TONINI, A.V. **Liderança na MN: a importância da meritocracia como ferramenta de liderança no CFN**. Rio de Janeiro, 2020, 130p. Tese (Curso de Política e Estratégia Marítimas), Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/egn/sites/www.marinha.mil.br.egn/files/C-PEM024%20CMG%20%28FN%29%20ALEXANDRE%20VASCONCELOS%20TONINI-%20LIDERA N%C3%87A%20NA%20MB.pdf>. Acesso em: 08 ago.2022.