

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE- FURG
CURSO DE GESTÃO EM OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MARCELO MAGALHÃES MELLO

**Difusão dos pilares morais de sustentação do
Corpo de Fuzileiros Navais com base na Psicologia Organizacional**

PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

RIO DE JANEIRO, RJ
2020

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO E APROVAÇÃO

MARCELO MAGALHÃES MELLO

DIFUSÃO DOS PILARES MORAIS DE SUSTENTAÇÃO DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS COM BASE NA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Autorizo que o presente artigo científico apresentado ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* da FURG, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Operações e Logística, e aprovado pelos professores responsáveis pela orientação e sua aprovação, seja utilizado para pesquisas acadêmicas de outros participantes deste ou de outros cursos, afim de aprimorar o ambiente acadêmico e a discussão entorno das temáticas aqui propostas.

DIFUSÃO DOS PILARES MORAIS DE SUSTENTAÇÃO DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS COM BASE NA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

AUTOR: MARCELO MAGALHÃES MELLO

ORIENTADOR: PROF. PAULO ROBERTO MUNHOZ

Declaro que sou autor(a)¹ deste Trabalho de Conclusão de Curso. Declaro também que o mesmo foi por mim elaborado e integralmente redigido, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho ou daqueles cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho.

Assim, declaro, demonstrando minha plena consciência dos seus efeitos civis, penais e administrativos, e assumindo total responsabilidade caso se configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais. (Consulte a 3ª Cláusula, § 4º, do Contrato de Prestação de Serviços).

Resumo: Com base na Psicologia Organizacional este trabalho realizou um estudo sobre a possibilidade de potencializar a difusão dos valores institucionais: Honra, Competência, Determinação e Profissionalismo; que são os pilares de sustentação do Corpo de Fuzileiros.

Utilizando-se dos conceitos da Psicologia Organizacional e de Gestão de Pessoal e por meio do método da pesquisa bibliográfica, documental e a análise de dados sobre a forma que o CFN transmite e perpetua seus valores aos seus militares foi possível observar possibilidades de melhorias e incrementação de tais valores, tanto no momento de ingresso quanto no decorrer da carreira dos Fuzileiros Navais.

Como resultado, destaca-se a sugestão de construção de pistas de liderança nos complexos de Organizações Militares do CFN e a ampliação de seu uso como forma de praticar e perpetuar os valores institucionais, aliada ao Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais (PODERHCFN).

Palavras-Chave: Valores Morais da Marinha, Honra Militar, Competência Organizacional, Determinação do Fuzileiro Naval e Profissionalismo das Forças Armadas.

1 – INTRODUÇÃO

A psicologia organizacional é uma área de atuação da Psicologia voltada para o trabalho em contextos corporativos. Ela tem foco nos recursos humanos da companhia, buscando alinhar os interesses da empresa e as necessidades dos colaboradores. A proposta é promover a interação adequada com o local de trabalho em condições propícias para que os profissionais tenham o máximo de produtividade e bom desempenho.

Pelo Behaviorismo Radical, o comportamento é a interação entre o organismo e seu ambiente (incluindo o ambiente social), na qual os dois elementos da relação interagem dinamicamente, modificando continuamente um ao outro (Skinner, 1984). A importância de se desenvolver a Psicologia Organizacional nas Forças Armadas advém do seu bem mais importante, que são as pessoas que as constitui e se relacionam.

Segundo Franceschini, em seu artigo a análise do Comportamento considera que os comportamentos emitidos pelos trabalhadores são a interação destes com seu ambiente de trabalho, incluindo-se neste último seus relacionamentos com outros trabalhadores (ambiente social) e práticas culturais e empresariais vigentes.

Apesar do ambiente militar ser um local de trabalho singular, esta área da psicologia pode gerar ferramentas que possibilitem uma maior interação do combatente com sua Força Armada, tornando-a cada vez mais efetiva no cumprimento de sua missão. Uma vez que, a forma como a tropa aceita e absorve em suas vidas os conceitos indissociáveis que norteiam os valores, deveres e a ética militar potencializarão o preparo e por consequência a prontidão operativa.

O Corpo de Fuzileiros Navais, em consonância com as Orientações da Marinha do Brasil desenvolve programas, com base na Psicologia Organizacional, que visam difundir, entre outros aspectos, os valores que caracterizam os pilares morais dos Fuzileiros Navais: Honra, Competência, Determinação e Profissionalismo.

2 – REFERÊNCIAL TEÓRICO

Esta seção objetiva a caracterizar os levantamentos teóricos utilizados neste trabalho, mais especificamente quanto à difusão dos pilares morais de sustentação do Corpo de Fuzileiros Navais: Honra, Competência, Determinação e Profissionalismo com base na Psicologia Organizacional.

2.1 – Peculiaridade da Atividade Militar

Historicamente a vida militar sempre foi retratada em razão das características intrínsecas à sua atividade. Conforme a carta escrita ao Rei de Portugal em 1893, pelo discípulo de Eça de Queiroz, o Jornalista e crítico literário, Moniz Barreto, em que dizia:

"Senhor, umas casas existem, no vosso reino onde homens vivem em comum, comendo do mesmo alimento, dormindo em leitos iguais. De manhã, a um toque de corneta, se levantam para obedecer. De noite, a outro toque de corneta, se deitam obedecendo. Da vontade fizeram renúncia como da vida.

Seu nome é sacrifício. Por ofício desprezam a morte e o sofrimento físico. Seus pecados mesmo são generosos, facilmente esplêndidos. A beleza de suas ações é tão grande que os poetas não se cansam de a celebrar. Quando eles passam juntos, fazendo barulho, os corações mais cansados sentem estremecer alguma coisa dentro de si. A gente conhece-os por militares...

Corações mesquinhos lançam-lhes em rosto o pão que comem; como se os cobres do pré pudessem pagar a liberdade e a vida. Publicistas de vista curta acham-nos caros demais, como se alguma coisa houvesse mais cara que a servidão.

Eles, porém, calados, continuam guardando a Nação do estrangeiro e de si mesma. Pelo preço de sua sujeição, eles compram a liberdade para todos e os defendem da invasão estranha e do jugo das paixões. Se a força das coisas os impede agora de fazer em rigor tudo isto, algum dia o fizeram, algum dia o farão. E, desde hoje, é como se o fizessem.

Porque, por definição, o homem da guerra é nobre. E quando ele se põe em marcha, à sua esquerda vai coragem, e à sua direita a disciplina." (MONIZ BARRETO - Carta a El-Rei de Portugal, 1893).

Nesta carta do século XIX, o escritor ressalta alguns dos valores morais que enobrecem as ações dos soldados além de destacar os sacrifícios pessoais e familiares que estão sujeitos por serem militares.

A escolha de uma profissão em que se baseia na disciplina, hierarquia, treinamentos exaustivos e na defesa da nação, chegando até mesmo, ao sacrifício da própria vida, requer um alto nível de comprometimento moral e determina

Por se tratar de uma profissão a qual se exige ao máximo do ser humano, as Forças Armadas precisam desenvolver em suas tropas valores morais que direcionem o militar no cumprimento de seus deveres.

Nesse contexto, o Estatuto dos Militares destaca a importância do Valor Militar em seu Art. 27. São manifestações essenciais do valor militar:

- I - o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida;
- II - o civismo e o culto das tradições históricas;
- III - a fé na missão elevada das Forças Armadas;
- IV - o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve;
- V - o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida; e
- VI - o aprimoramento técnico-profissional.

2.2 – Marinha do Brasil (Rosa das Virtudes)

A Marinha do Brasil (MB) desenvolve valores cultuados pela instituição simbolizados na Rosa das Virtudes (Figura-1). Conforme consta na Revista Marítima (v. 134 nº 01/03 jan/mar. 2014) no Artigo intitulado: Breve reflexão sobre os valores da rosa das virtudes e a sociedade contemporânea escrito por *Hercules Guimarães Honorato* – Capitão de Mar e Guerra (RM1-IM).

A MB estimula o desenvolvimento de 16 valores que devem ser praticados fora e dentro de suas Organizações Militares, são eles: Honra, Patriotismo, Disciplina, Espírito Militar, Abnegação, Decisão, Tenacidade, Fogo Sagrado, Fidelidade, Ordem, Coragem, Zelo, Espírito de Sacrifício, Cooperação, Iniciativa e Lealdade.

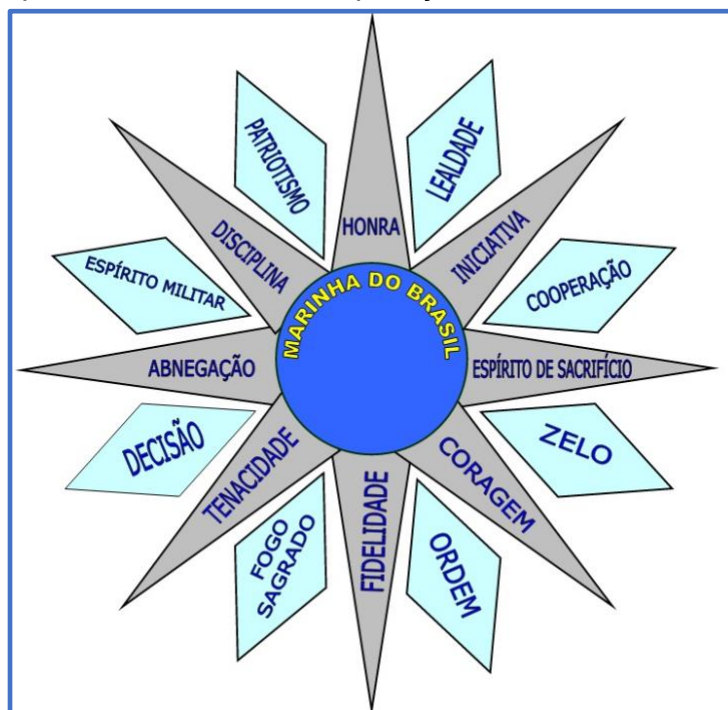


Figura (EMA-137 -1ªRev/2013)

Os valores Navais, acima representados na Rosa das Virtudes, são transmitidos aos novos militares, incorporados à MB, em todas as escolas de Formação, conforme preconiza a Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137/2013). Dessa forma os militares marinheiros serão reconhecidos pela conduta de seus valores morais cultivados a várias gerações.

A frase abaixo foi retirada do livro Vigiar e Punir de Michel Foucault (1999), na qual ele descreve a figura ideal de um soldado no início do século XVII.

O soldado é antes de tudo alguém que se reconhece de longe; leva os sinais naturais de seu vigor e coragem, as marcas também de seu orgulho: seu corpo é o brasão de sua força e de sua valentia.

Michel Foucault

Na MB o primeiro ato de compromisso com os valores institucionais que o cidadão realiza ao se tornar um Homem do Mar é o juramento à Bandeira Nacional, conforme transcrito abaixo:

“Incorporando-me à Marinha do Brasil, prometo cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado, respeitar os superiores hierárquicos, tratar com afeição os irmãos de armas e com bondade os subordinados; e dedicar-me inteiramente ao serviço da Pátria, cuja honra, integridade e instituições defenderei com o sacrifício da própria vida”.

EMA-137/2013

Iniciando, assim, uma carreira militar que será pautada nos valores morais, representados na Rosa das Virtudes, consagrados pela Força Naval Brasileira.

2.3 – Fuzileiros Navais

As principais Marinhas do mundo possuem uma tropa de combate especializada em desembarcar de seus navios e realizarem Operações militares conhecidas como Assalto Anfíbio, além de outras tarefas como: atividades de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), segurança de instalações navais em terra e abordagens no mar. No âmbito geral, a seleção é rigorosa para o ingresso nesse tipo de tropa, recebem treinamentos exaustivos e especializados. Por essa razão os Fuzileiros Navais são conhecidos mundialmente como uma tropa de elite.

De acordo com a Psicologia Organizacional uma instituição se fortalece quando seus profissionais se identificam com seus valores. A cultura enquanto ferramenta da gestão é uma disseminadora de valores com “produção” de lealdade, empenho, produtividade e eficiência financeira. Hofstetter e Harpaz (2011) associam a cultura de uma organização ao comportamento que a própria organização incentiva. Para Choudhry, Fang, Dongping e Mohamed (2007) a cultura organizacional resulta da interação entre a organização e o indivíduo e o comportamento dos indivíduos pode ser alterado pela interação mútua.

2.4 – Valores Morais dos Marines

A identificação organizacional baseada em valores morais é observada nas Forças Armadas de outros países. Nos dias atuais, a Força militar mais conhecida são os Marines Americanos, que são as tropas de Fuzileiros Navais mais atuantes no mundo.

Uma das razões para que eles atinjam um alto nível de conquistas militares está no processo de formação de seus combatentes anfíbios. Pois é nesse início de carreira são difundidos os *core values* eleitos pelo *United States Marine Corps* (USMC) que são: Honra, Coragem e Compromisso. Conforme o artigo “*Visita ao Marine Corps Recruit Depot*”, publicado na Revista Âncoras e Fuzis (nº 37), escrito pelos CC (FN) Paulo Roberto Saraiva e CC (FN) Carlos Eduardo Vieira Nunes. Durante o intercâmbio de conhecimentos relativos às atividades de formação das praças do United States Marine Corps (USMC), puderam observar como ocorre o ensinamento de seus valores essenciais.

De acordo com o artigo supra citado, tais valores são transmitidos ao longo do curso, o aspecto moral, de extrema importância, é fundamentado sobre os *core values*. Eles são enfatizados em todas as atividades, estão estampados nas paredes, são ensinados pelos instrutores e, curricularmente, fazem parte das três fases do curso. São, inegavelmente, uma identidade comum dos fuzileiros navais americanos, um ponto de encontro entre eles, uma razão para os fuzileiros executarem as tarefas difíceis e se superarem; ao mesmo tempo, um motivo para esses militares evitarem os erros. Eles estão formalmente presentes nos Objetivos Estratégicos do *Recruit Training Regiment*.

O referido artigo destaca o papel primordial que os instrutores *Marines* desempenham na formação dos novos militares. Os autores relatam que: “...é facilmente constatado pela simples observação sobre os instrutores: são militares cômicos da importância do seu trabalho, que demonstram orgulho e satisfação profissional no exercício da sua função; possuem apresentação pessoal impecável, preparo físico, conhecimento dos assuntos ministrados no curso e são espelhos vivos dos *core values*.”.

Contudo, no final do artigo os autores ressaltam que: “...na formação do combatente anfíbio, é mandatório salientar que não se pode prescindir da figura fundamental, o nosso próprio recurso humano, o nosso Fuzileiro Naval, o principal vetor das tradições e dos valores historicamente incutidos no CFN.”.

2.5 – Fuzileiros Navais Brasileiros

A Marinha Brasileira também possui sua tropa de elite, conhecida como o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN). Conforme consta no Manual Básico dos Fuzileiros Navais (CGCFN-1003), a origem do CFN tem início na Brigada Real da Marinha Portuguesa, que foi criada em Lisboa a 28 de agosto de 1797 por alvará de D. Maria I, e suas raízes remontam a 1618, data de criação do Terço da Armada da Coroa de Portugal, primeiro corpo militar constituído em caráter permanente naquele país.

Os Fuzileiros Navais brasileiros se originaram dessa brigada, cujos componentes aportaram no Rio de Janeiro a 7 de março de 1808, guarnecendo as naus utilizadas pela Família Real e a Corte Portuguesa, para transmigrar para o Brasil em decorrência das Guerras Napoleônicas.

Nos dias atuais, o constante aprestamento militar desempenhado pelo CFN, quando acionado, seja para exercer atividades de GLO, ações Humanitárias ou em Missões de Paz demonstra o elevado grau de profissionalismo dos seus militares, que aliado à disciplina, se tornam fatores fundamentais para o êxito das missões.

Mas para que a tropa de FN esteja permanentemente pronta a ser acionada e atuar nos interesses Nacionais o CGCFN difunde em seus militares os valores que a instituição considera imprescindíveis na formação de um Combatente Anfíbio, que são considerados os Pilares Morais de Sustentação do CFN, que são: Honra, Competência, Determinação e Profissionalismo.

2.6 – Definições dos Valores Essenciais dos Fuzileiros Navais

De acordo com o General de Brigada Valmir Fonseca Azevedo Pereira, em seu Artigo Valores Militares, diz que: “Entre outras definições, podemos expressar o significado de “VALORES MILITARES”, como o de normas, conceitos, princípios, visões de mundo e padrões sociais aceitos ou mantidos por indivíduos, e grupos sociais, clubes, classes, associações, sociedade.”.

Por conseguinte, será apresentado algumas definições, sobre os valores morais estabelecidos pelo Corpo de Fuzileiros Navais como sendo seus pilares de sustentação e outras definições retiradas do site do dicionário online:

2.6.1 – Honra

a) O Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais define Honra como um bem intangível, que sintetiza os valores mais altos do ser humano, como a ética, a moral e a integridade.

b) Segundo o Dicionário Online de Português honra é um substantivo feminino, um princípio de conduta de quem é virtuoso, corajoso, honesto; e tem origem na palavra Honos (Latim). Entre as definições que o dicionário apresenta, também podemos ressaltar: Posição de destaque em algum grupo, trabalho, comunidade; e alguém que cujas qualidades são consideradas virtuosas.

2.6.2 – Competência

a) O valor competência é definida pelo CGCFN, em seu site oficial, como sendo a faculdade que um Fuzileiro Naval possui para apreciar e resolver qualquer questão. Aptidão, idoneidade.

b) Conforme o dicionário online a origem da palavra, competência vem do Latim *competere*, (lutar, procurar ao mesmo tempo), de com, (junto), mais *petere*, (disputar, procurar, inquirir). Esses termos remontam à Idade Média, com as guerras por território e batalhas de conquista. Também traz a ideia de justiça, de estar preparado para a luta e para a disputa e, nesse sentido, o termo competência está relacionado com o Direito.

2.6.3 – Determinação

a) Na página do CGCFN o conceito de determinação é definido como um valor intrínseco de cada pessoa, resoluta na busca incessante para alcançar os seus objetivos.

b) Segundo o dicionário online a palavra determinação é um substantivo feminino, que significa persistência para conseguir o que se deseja; firmeza. Indicação muito precisa feita por estudo, cálculo ou avaliação; definição. Decisão que se toma após reflexão; resolução. Ordem escrita por uma autoridade judicial ou administrativa; mandado. Especificação etimologia (origem da palavra determinação).

2.6.4 – Profissionalismo

a) Conforme consta na página oficial do CGCFN o valor profissionalismo é definido como a capacidade que o Fuzileiro Naval tem para a realização do seu trabalho de forma competente, com seriedade e responsabilidade.

b) Substantivo masculino. Procedimento característico dos profissionais ou um conjunto de profissionais.

3 – METODOLOGIA

Segundo Prodanov e Freitas (2013), este artigo aplicou a metodologia classificada conforme sua natureza, o objetivo do estudo, os procedimentos técnicos adotados e sua abordagem. A natureza desta pesquisa é classificada como aplicada, pois desenvolve conclusões que consubstanciam para a solução de problemas específicos (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Seguindo a teoria descrita por Prodanov e Freitas (2013), o objetivo deste trabalho, é classificado como exploratório, onde busca proporcionar um maior conhecimento sobre a complexibilidade envolvendo a forma que o CFN transmite seus valores fundamentais aos novos militares e como a instituição acompanha esse processo durante a carreira.

No tocante aos procedimentos técnicos adotados, os mesmos consistem em pesquisa documental e bibliográfica em regulamentos, normas, manuais, artigos e livros que correlacionam a importância do fortalecimento dos valores morais em uma organização militar.

Este artigo realizou a abordagem descrita por Prodanov e Freitas (2013), como sendo qualitativa, uma vez que o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, de modo que se utilizou das informações coletadas em normas e publicações atinentes à Marinha do Brasil e ao CFN.

Em síntese, aplicou-se os conceitos da psicologia organizacional como forma de consubstanciar a abordagem dos valores morais aos jovens militares e incrementação durante a evolução de suas carreiras.

4 – RESULTADOS ALCANÇADOS

4.1 – Análise comparativa dos Valores Morais

Em uma análise comparativa foi elaborada uma tabela que correlaciona os valores morais praticados pelos Fuzileiros Navais, os princípios que devam ser praticados em uma Organização Militar da Marinha do Brasil, os valores estabelecidos no Estatuto dos Militares e os valores Organizacionais estabelecidos, conforme Tamoyo; Gondim (1996).

TABELA COMPARATIVA DE VALORES			
CFN Pilares Morais	MB Rosa das Virtudes	Estatuto dos Militares	Valores Organizacionais
Honra	-Patriotismo -Espírito Militar -Fidelidade -Coragem -Lealdade	-Patriotismo -Civismo -Culto das tradições Históricas -Espírito de Corpo	-Tradição a organização -Honestidade -Justiça
Competência	-Disciplina -Decisão -Ordem -Iniciativa -Autoridade	-Disciplina	-Eficiência -Eficácia -Planejamento -Pontualidade -Organização -Qualificação
Determinação	-Abnegação -Tenacidade -Fogo Sagrado -Espírito de sacrifício	-Fé na missão elevada das Forças Armadas	-Comprometimento -Dedicação
Profissionalismo	-Zelo -Cooperação -Respeito à Hierarquia	-Aprimoramento Técnico-profissional -Hierarquia	-Postura Profissional -Hierarquia

Elaboração própria

4.2 – Difusão dos Pilares de Sustentação do CFN

Ao receber, anualmente, milhares de jovens brasileiros vindos de toda a parte do país e das mais diferentes experiências sociais, o CFN se vê diante de um enorme desafio que é equacionar todas as aspirações individuais em valores preservados pela MB.

Para isso, em consonância com os estudos sobre a psicologia organizacional, o CFN desenvolveu ao longo de sua história, os pilares morais que sustenta um Fuzileiro Naval, que é a Honra, Competência, Determinação e Profissionalismo.

Para que consiga transmitir seus valores morais aos novos integrantes da tropa anfíbia o CFN possui dois programas relevantes que envolve os valores institucionais. São eles: o Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais (PODERHCFN) e a Escola de Liderança, mais especificamente, o projeto da Pista de Liderança.

4.3 – PODERHCFN

O PODERHCFN é um complexo e importante programa de acompanhamento e desenvolvido pelo Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN) à qual a instituição busca desenvolver e avaliar a evolução dos valores empregados aos seus militares. Para tanto, conforme consta em sua publicação (CGCFN-18), utiliza modernas práticas de gestão de recursos humanos, fortalece crenças, vínculos de comprometimento e o sentimento de pertencimento dos militares com o CFN.

A publicação que trata sobre o PODERHCFN trata dos seguintes assuntos:

- a) Projeto Comprometimento e estabelece conceitos, definições,
- b) Detalha as ferramentas científicas utilizadas para identificação dos vínculos de comprometimento dos Oficiais do CFN, analisando se instrumental ou afetivo,
- c) Aplica o Inventário de Valores Organizacionais dentro das dimensões dos valores essenciais do CFN, que balizarão todo o trabalho desenvolvido pelo PODERH-CFN;
- d) Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais - PROA-CFN, que após dez anos de sua implementação no CFN, encontra-se consolidado e se apresenta como ferramenta fundamental para que seja atendido o “Contrato Psicológico” estabelecido inconscientemente, entre a Instituição e seus jovens Oficiais, bem como vetor de transmissão dos valores

essenciais do CFN: Honra, Competência, Determinação e Profissionalismo. Destaca-se o aprimoramento do PROA-CFN, que se apresenta ampliado para duas fases: a primeira de orientação, nos cinco primeiros anos da carreira do Oficial, quando se qualifica, quantifica e avalia os vínculos de seus Oficiais com o CFN e, em uma segunda fase, o acompanhamento da carreira deste Oficial, direcionando e capacitando estes Oficiais para áreas de interesse destes e da Instituição, com o objetivo de formar Capital Humano;

e) Detalha o Programa da Unidade de Monitores e Orientação de Praças do Corpo de Fuzileiros Navais PRUMO-Pr-CFN. Este Programa caracteriza-se por ser ferramenta fundamental para que os jovens soldados do CFN encontrem a orientação adequada para suas vidas profissionais, bem como vetor de transmissão dos valores essenciais do CFN: Honra, Competência, Determinação e Profissionalismo;

f) Estabelece diretrizes sobre o Programa de Incentivo à Leitura do CFN, que após dez anos de sua implementação, apresentou a necessidade de ser reformulado para se adequar as práticas acadêmicas que utilizam eventos tais como semanas de leituras, seminários/ fóruns para que haja maior envolvimento de seus militares; o Capítulo 5 trata do Projeto Especial de Zelo

g) Administrativo e Jurídico - PREZA-CFN, que estabelece procedimentos e orientações aos Titulares de OM ou Ordenadores de Despesas;

h) Projeto Cidadania que tem como propósito disseminar os Valores Organizacionais do CFN. Para o público interno, militares do CFN, adotando como prática no trabalho diário o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO).

i) Para o público externo, o Projeto Rumo à Cidadania para alunos das Escolas Públicas de Ensino Fundamental e Médio, e crianças participantes do Programa Força no Esporte (PROFESP), ministrando palestras sobre o Valores Organizacionais dos Fuzileiros.

Por tanto, pode ser constatado como o Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais é uma importante ferramenta, dentro de um contexto da psicologia organizacional de estabelecimento e consolidação dos valores de uma corporação.

4.3 – Escola de Liderança

Conforme consta na página oficial do Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC), em 24 de maio de 2011 foi inaugurada a Escola de Liderança desta Organização Militar (OM) que é voltada para a capacitação dos Fuzileiros Navais em diversas áreas do conhecimento e para diferentes momentos de suas carreiras. Em razão deste contexto, foi ativada a “Escola de Liderança” do CIASC, que, em estreita coordenação com a Diretoria de Ensino da Marinha, tem como principais tarefas: conduzir o ensino de liderança para Oficiais e Praças, Fuzileiros Navais, dos diversos cursos de carreira do CFN, ministrados por aquele Centro; compor equipes Móveis de Instrução, para, a pedido das OM interessadas, fornecer instrução complementar sobre liderança; contribuir para o enriquecimento do “Portal de Liderança” da MB; e promover o intercâmbio de conhecimentos com os demais setores da MB e órgãos extra-MB.

4.3.1 – Criação da Pista de Liderança

Em complementação à criação da Escola de Liderança e por seu intermédio, o Corpo de Fuzileiros Navais inaugurou em 29 de agosto de 2013, pelo Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, Almirante-de-Esquadra (FN) Fernando Antonio Siqueira Ribeiro, a primeira pista de liderança militar do Brasil. A Pista recebeu o nome de Sargento Lucas, como uma singela homenagem feita pelo Contra-Almirante (FN) Nélio de Almeida, à época comandante deste Centro, em reconhecimento ao amor e dedicação à Marinha evidenciado pelo referido militar.

Conforme consta em sua diretriz, esta ferramenta instrucional, batizada como pista de liderança, tem como propósito unir a prática e a objetividade para contribuir para o desenvolvimento da capacidade de liderança de Oficiais e Praças da Marinha do Brasil, o que pode se estender a outras Forças singulares e auxiliares, além de empresas civis que solicitarem e forem autorizadas pelo comandante.

4.3.2 – Funcionamento da Pista de Liderança

A pista foi projetada para ser composta de onze estações com eventos fixos e móveis e operacionalmente está organizada em três módulos: Básico, intermediário e avançado. Para sua execução é feito *briefing* onde as normas de segurança e regras de execução são devidamente apresentadas, cabe ressaltar que são elaborados Temas Táticos para atender as pequenas frações de tropa. O funcionamento da Pista

de Liderança consiste em que cada grupo, que pode variar de 3 à 5 militares, seja colocado face a situações específicas a serem resolvidas, forçando o militar que estiver na função de líder de grupo tenha que tomar decisões rápidas e determinar tarefas com base no seu treinamento e na sua experiência. Todos os eventos serão observados por controladores a partir de uma passarela elevada que possibilita a avaliação das atividades. Os grupos compostos de até 50 militares executarão os eventos em regime de rodízio. Ao final, em uma reunião de crítica, serão comentados os aspectos relevantes de cada estação, bem como do exercício em sua totalidade, sendo dada especial atenção à orientação dos militares que mostraram necessitar desenvolver aspectos da liderança ou apresentam dificuldades de trabalhar em equipe. Após a execução da Pista é realizado um *debriefing*, sobre o desempenho das equipes, obedecendo-se aos aspectos de liderança.

5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na Psicologia Organizacional este trabalho realizou um estudo sobre a possibilidade de potencializar a difusão dos valores institucionais: Honra, Competência, Determinação e Profissionalismo; que são os pilares de sustentação do Corpo de Fuzileiros.

Utilizando-se dos conceitos da Psicologia Organizacional e de Gestão de Pessoal e por meio do método da pesquisa bibliográfica, documental e a análise de dados sobre a forma que o CFN transmite e perpetua seus valores aos seus militares foi possível observar possibilidades de melhorias e incrementação de tais valores, tanto no momento de ingresso quanto no decorrer da carreira dos Fuzileiros Navais.

Como resultado, destaca-se a sugestão de construção de pistas de liderança nas Escolas de Formação, nos complexos de Organizações Militares do Corpo de Fuzileiros Navais e a ampliação de seu uso como forma de praticar e perpetuar os valores institucionais, aliada ao Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CFN se orgulha de sua origem estar estreitamente ligada ao início da História Nacional e tem como autêntico reconhecimento a todos os FN de outrora que contribuíram na formação de valores morais que se constituíram verdadeiros Pilares na formação de um Combatente Anfíbio.

Nos dias atuais, em que existe uma constante relatividade de valores morais a sociedade brasileira tem os FN como uma Instituição Nacional que preserva e incrementa em seus membros a prática dos mais nobres e éticos comportamentos sociais.

Desta forma, o CFN está na vanguarda do desenvolvimento de seu bem mais valioso, que são seus Recursos Humanos advindos da Sociedade Brasileira. Por essa razão existem ferramentas institucionais sendo empregadas na fomentação e difusão dos pilares morais de sustentação do CFN: Honra, Competência, Determinação e Profissionalismo. Para que, o cidadão que tenha incorporado à MB se torne um militar/cidadão com seus valores éticos e morais aprimorados.

Nesse contexto, cumpre realçar a relevância do constante aprimoramento de ferramentas, baseadas na Psicologia Organizacional, para a difusão dos valores morais na formação Naval e durante o percurso de suas carreiras.

Dessa forma, a Nação Brasileira continuará a ter os Fuzileiros Navais como uma tropa expedicionária sempre pronta a cumprir qualquer missão.

ADSUMUS!

7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA137: Doutrina de Liderança na Marinha. Brasília/DF, 1ªREV//2013.

BRASIL. Lei no 6.880, de 9 de dezembro de 1980, que dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm. Acesso em: 20 jun 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil, Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, CGCFN-18: Normas do Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais (PODERHCFN) - 2019.

BRASIL. Marinha do Brasil, Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, CGCFN-1003: Manual Básico do Fuzileiro Naval. ed. Rio de Janeiro - 2008.

CHOUDHRY, R. M., Fang, D., & Mohamed, S. (2007). The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45, 993-1012.

Dicionário online de Português, <https://www.dicio.com.br/> acesso em 20 de maio de 2020.

FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Tradução Raquel Ramallete. Petrópolis, RJ Vozes, 1999.

FRANCESCHINI, Ana. Psicologia Organizacional e a Análise do Comportamento TransFormações em Psicologia, São Paulo, Vol. 2, nº 2, 114-125, 2009.

HOFSTETTER, H., & Harpaz, I. (2011). Declared versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-22.

HONORATO, Hercules Guimarães, CMG (RM1-IM), *Revista Marítima* (v. 134 nº 01/03 jan/mar. 2014) no Artigo: Breve reflexão sobre os valores da rosa das virtudes e a sociedade contemporânea.

MARINHA DO BRASIL. Pilares morais de sustentação do Corpo de Fuzileiros Navais Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/cgcfm/valores>> acesso em 20 de maio de 2020.

PEREIRA, Valmir Fonseca Azevedo - "Valores Militares" (esboço). - Projeto História Oral do Exército Brasileiro. Rio de Janeiro, c.2006.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SARAIVA, Paulo Roberto e NUNES, Carlos Eduardo Vieira, *Revista Âncoras e Fuzis do Corpo de Fuzileiros Navais*, Rio de Janeiro, Ano 7, nº 37, Pág. 17-19, de 18 de dezembro de 2008, NO Artigo: Visita ao Marine Corps Recruit Depot.

SKINNER, B. (1984). Selection by Consequences. In *The Behavioral and Brain Sciences*, 477-510.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. das G. C. "Escala de valores organizacionais". *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, no 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.