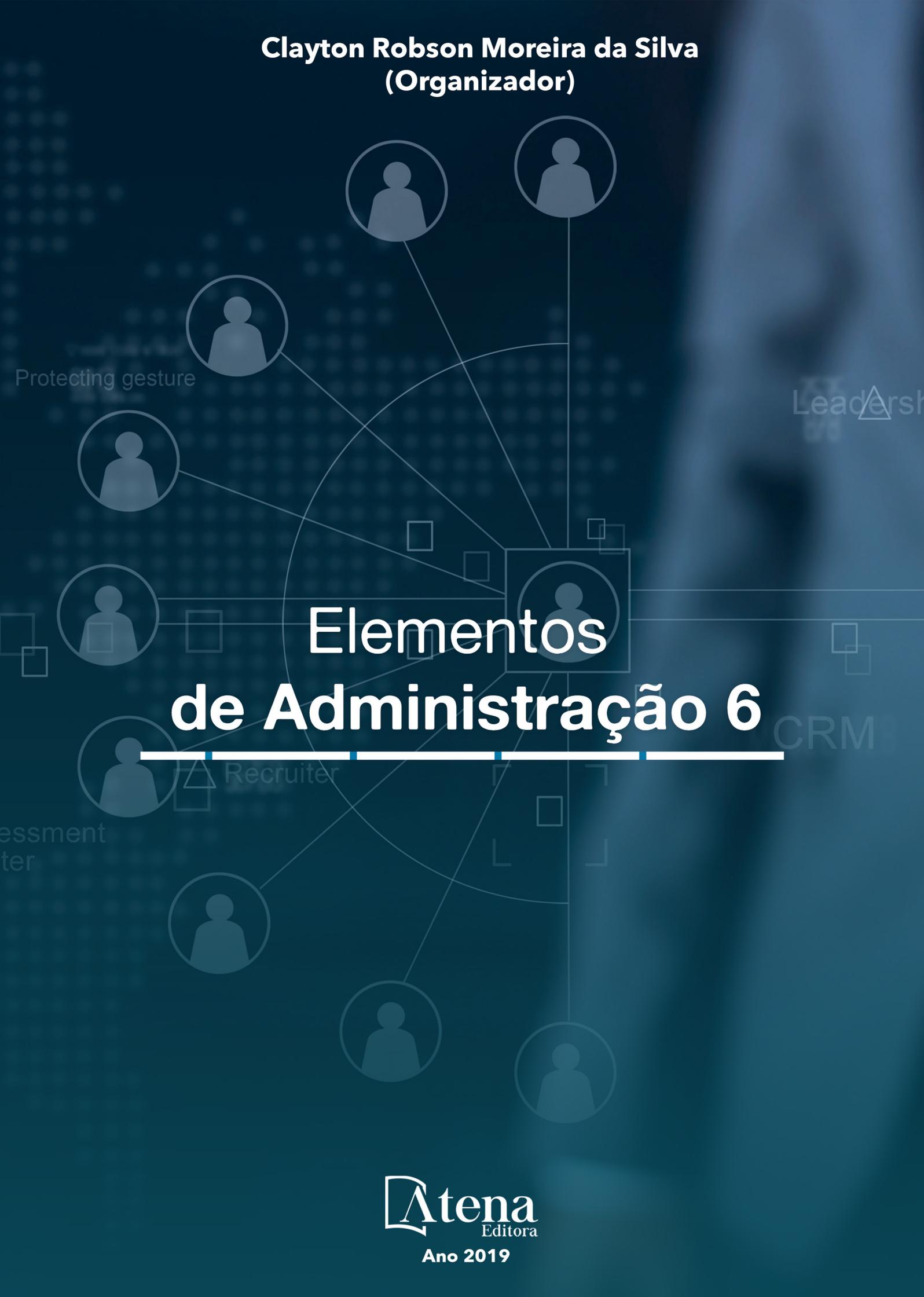


**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**



# Elementos de Administração 6

**Clayton Robson Moreira da Silva**

(Organizador)

# **Elementos de Administração**

## **6**

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b> <b>(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
E38	Elementos de administração 6 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 6)  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-180-0 DOI 10.22533/at.ed.800191303  1. Administração – Estudo e ensino. 2. Administração – Professores – Avaliação. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.  CDD 658.4
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este sexto volume, composto por dez capítulos, contempla trabalhos com foco no ensino em administração e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume agrega três capítulos que desenvolvem pesquisas desenvolvidas com discentes de administração, proporcionando a reflexão acerca de diferentes pontos e percepções dos estudantes dessa área, tais como: motivação, planejamento de carreira e avaliação do ensino superior. A segunda parte deste volume compreende três capítulos que reúnem estudos sobre a atuação do docente de administração e gestão universitária, possibilitando que o leitor compreenda temáticas voltadas às competências docentes, à utilização de mecanismos para a educação a distância e perspectivas sobre a gestão universitária. Na terceira parte deste volume, são apresentados quatro capítulos que contemplam pesquisas sobre aprendizagem e formação de gestores.

Dessa forma, este quarto volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco no ensino em administração, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre as diferentes percepções dos agentes que atuam no processo de ensino em administração.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

# SUMÁRIO

## PARTE I - ESTUDOS COM DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO

### **CAPÍTULO 1 ..... 1**

UMA ANÁLISE MOTIVACIONAL, ATRAVÉS DA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO, DOS ALUNOS CONCLUÍNTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

*Merylisa Furlan*

*Luiz Fernando Lara*

*Marcos Roberto Kühl*

**DOI 10.22533/at.ed.8001913031**

### **CAPÍTULO 2 ..... 23**

PLANEJAMENTO DE CARREIRA DOS GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO

*Rodolfo Jakov Saraiva Lôbo*

*Elias Pereira Lopes Júnior*

*Francisco Eliel da Silva*

**DOI 10.22533/at.ed.8001913032**

### **CAPÍTULO 3 ..... 44**

A PERCEPÇÃO DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOBRE O ENADE

*Bárbara Oliveira De Moraes*

*Adalberto Oliveira Brito*

*Evandro Luiz Xavier Costa*

*Fernanda De Araújo Calmon Melo*

**DOI 10.22533/at.ed.8001913033**

## PARTE II – ATUAÇÃO DOCENTE EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA

### **CAPÍTULO 4 ..... 60**

COMPETÊNCIAS PARA A DOCÊNCIA COMO PARÂMETROS DE AUTOAVALIAÇÃO DO PROFESSOR DE ADMINISTRAÇÃO

*Leticia Zveiter de Albuquerque*

**DOI 10.22533/at.ed.8001913034**

### **CAPÍTULO 5 ..... 82**

O USO DO MOODLE E A INTELIGÊNCIA COLETIVA: ESTUDO COM PROFESSORES DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES DA CIDADE DE SÃO PAULO

*Priscila Ferreira Beni*

*Nadir Raquel Cunha de França*

*Gilberto Perez*

*Andréia Oliveira de Assumpção*

*Moisés Ari Zilber*

**DOI 10.22533/at.ed.8001913035**

### **CAPÍTULO 6 ..... 102**

GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA PERSPECTIVA DA ATUALIDADE DE BENNO SANDER PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

*Fabiana Pinto de Almeida Bizarria*

*Mônica Mota Tassigny*

*Flavia Lorene Sampaio Barbosa*

**DOI 10.22533/at.ed.8001913036**

## PARTE III – APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO DE GESTORES

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>126</b>
APRENDIZAGEM BASEADA EM PROJETO. UMA APLICAÇÃO NO CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO	
<i>Evandro Moritz Luz</i>	
<i>Mara Regina Balena</i>	
<i>Marcia Regina Coelho</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8001913037</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>139</b>
APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA NO MERCADO DE CAFÉS ESPECIAIS: UM ESTUDO MULTICASOS	
<i>Elisa Reis Guimarães</i>	
<i>Ricardo Braga Veroneze</i>	
<i>Maísa Mancini Matioli de Sousa</i>	
<i>Antônio Carlos dos Santos</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8001913038</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>156</b>
A FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES NO BRASIL E A EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA: REFLEXÕES ACERCA DE UMA POSSÍVEL INTERSECÇÃO	
<i>Aline Louise Kerch</i>	
<i>Elaine Di Diego Antunes</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8001913039</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>174</b>
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO ENSINO SUPERIOR DA MARINHA DO BRASIL	
<i>Jefferson Davi Ferreira dos Santos</i>	
<i>Danieli Aparecida From</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80019130310</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>181</b>

## DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO ENSINO SUPERIOR DA MARINHA DO BRASIL

**Jefferson Davi Ferreira dos Santos**

Faculdade Dom Bosco

Rio de Janeiro – RJ

**Danieli Aparecida From**

Faculdade Dom Bosco

Curitiba – PR

**RESUMO:** O desenvolvimento das competências na Escola Naval brasileira, instituição de ensino superior da Marinha do Brasil, é realizado ao longo de quatro anos, num sistema de semi-internato no qual o sistema meritocrático é aplicado. A instituição exerce um grande papel ao reforçar seus valores e preceitos éticos fundamentais, haja vista que os futuros formandos serão os futuros oficiais dos postos iniciais da carreira, ou seja, líderes potenciais. Entretanto, o aperfeiçoamento das competências comportamentais apresenta grande desafio ao verificar a personalidade dos novos ingressantes que são pertencentes à geração Y. Assim sendo, o objetivo deste artigo é revisar o que a bibliografia traz em se tratando sobre os desafios do desenvolvimento de competências na Escola Naval. Por fim, conclui-se que a Marinha do Brasil deve sempre se atentar às mudanças no ambiente externo quanto à mudança de personalidade dos futuros ingressantes e manter formas de reforço e desenvolvimento dos principais valores e

princípios éticos que permitirão o cumprimento de sua missão institucional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competência. Marinha do Brasil. Escola Naval. Comportamento.

**ABSTRACT:** The development of competencies at the Brazilian Naval Academy, a Brazilian Navy's graduation institution, is carried out over four years in a half-boarding system in which the meritocratic system is applied. The institution plays a large role in reinforcing its core values and ethical precepts, because that future trainees will be the future Navy Officers of the early career positions, in other words, potential leaders. However, the improvement of behavioral skills presents a great challenge when verifying the personality of the new entrants who belong to generation Y. Therefore, the objective of this article is to review what the bibliography brings with regards to the challenges of the development of competences in the Naval Academy. Finally, it is concluded that the Brazilian Navy must always be attentive to changes in the external environment regarding the change of personality of future entrants and maintain ways of strengthening and developing the main core values and ethical principles that will allow the fulfillment of its institutional mission.

**KEYWORDS:** Competence. Brazilian Navy. Naval Academy. Behavior

## 1 | INTRODUÇÃO

A Marinha do Brasil apresenta um sistema de ensino regulado por leis e normas de modo a proporcionar a formação e aprimoramento de seu pessoal em prol do cumprimento de missão institucional, sendo a Escola Naval a instituição responsável pela formação básica superior de adultos jovens para desempenho das funções afetas aos oficiais subalterno (segundo-tenente e primeiro-tenente).

A formação dos futuros líderes navais passa um constante e atualizado acompanhamento e gestão das competências a serem desenvolvidas durante o curso, levando em consideração que alterações curriculares ou de comportamento terão reflexo no médio e longo prazo da força, quando os formandos ocuparem as funções de liderança nos diversos meios navais diante de subordinados que muitas das vezes terão idades equiparadas aos de seus pais.

A gestão da competência deve ser fruto de ampla e cuidadosa análise que leve em consideração às habilidades sociais, cognitivas e comportamentais necessárias, bem como as mudanças comportamentais da sociedade vigente, de modo a permitir o fiel cumprimento das missões atribuídas à força.

## 2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A Marinha do Brasil apresenta um Sistema de Ensino Naval planejado para prover as competências necessárias ao seu pessoal, baseadas em princípios como a preservação da ética, dos valores militares e das tradições navais de modo a permitir o cumprimento de sua missão constitucional (BRASIL, 2006).

A Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, conforme afirma Fleury (2000). Essa definição compreende um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo para suprimento das necessidades de um cargo (DUTRA, 2004).

O desenvolvimento das competências necessárias aos futuros oficiais subalternos da Marinha do Brasil para o adequado preparo e aplicação do Poder Naval é realizado pela Escola Naval, instituição de ensino superior de graduação da Marinha do Brasil, onde os diversos atributos nos âmbitos cognitivos, comportamentais e físicos, são aprimorados e reforçados através de avaliações periódicas e contínuas, de caráter cumulativo, durante todo o período de formação, quatro anos de semi-internato durante o Ciclo-Escolar e um ano num período denominado Pós-Escolar, tendo como base um sistema meritocrático (MARINHA, 2010).

A meritocracia é um instrumento que serve de estímulo para aumento da eficiência e eficácia, não sendo vinculado apenas a incentivos financeiros, mas também

simbólicos, onde as pessoas que se destacam sentem-se recompensadas pelos esforços despendidos e gratificadas pelo seu reconhecimento público (BARBOSA, 2014).

De acordo com Ristoff (1996, 2000), um programa de avaliação deve ser contínuo, pois permitirá comparar dados de um determinado momento ao outro, revelando o grau de eficácia das medidas adotadas a partir dos resultados obtidos. Conforme Ristoff (2000), só a continuidade garantirá o desenvolvimento da cultura de avaliação, devendo essa continuidade do processo avaliativo e da busca de melhores resultados ser incentivada e perseguida por todos os elementos participantes do processo avaliativo.

A cultura de avaliação pode ser descrita como, um conjunto de valores acadêmicos, atitudes e formas coletivas de conduta que tornem o ato avaliativo parte integrante do exercício diuturno. O êxito desse depende da construção coletiva e intensa participação dos membros da organização, tanto nos procedimentos e implementação, como na utilização dos resultados (RISTOFF, 2000).

De acordo com Canen (2005, p. 97),

os critérios para o julgamento de valor da avaliação partem de uma filosofia, de uma ideologia, de uma visão de mundo quanto ao que se espera da educação, qual perfil de alunos e futuros profissionais deseja-se formar e como julgar as ações dos atores e instituições educacionais para concretizar tais objetivos.

A preocupação com a adaptação dos novos ingressantes à cultura organizacional incentivou, no Japão, os estudos a respeito da cultura organizacional por volta de 1980, devido ao exitoso desempenho das empresas japonesas que tinham como crença que quanto maior fosse o envolvimento dos trabalhadores com a filosofia e os valores da organização maior seria o sucesso dessa empresa. Dessa forma, as empresas passaram a incutir nos trabalhadores sua cultura, de modo que quanto mais ela fosse aceita, maior seria a possibilidade de obter um bom desempenho econômico (SIQUEIRA, 2008).

Idalberto Chiavenato (2014, p. 165) define a cultura organizacional, ou corporativa, como o

conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

Elliot Jaques (1951, p. 251) mencionou cultura organizacional como

hábito tradicional e costumeiro de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado em maior ou menor grau pelos seus membros e que os novos membros devem aprender e assimilar, pelo menos parcialmente para que possam ser aceitos no contexto da empresa.

Segundo apresentado por Schein (2009, p. 7), a cultura organizacional “é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. A cultura organizacional baseia-se nas relações e na maneira com que as pessoas se organizam, interagem e agem dentro de sua empresa. Assim, os hábitos que funcionaram bem serão considerados válidos e ensinados para as gerações futuras como sendo a maneira correta, podendo essa cultura durar por toda sua existência.

A cultura organizacional busca melhorar as relações de trabalho, qualidade de vida dos trabalhadores e a produtividade. As organizações e pessoas possuem personalidade própria, apresentando como conservadoras ou inovadoras, rígidas ou flexíveis. Duas ou mais empresas podem atuar no mesmo negócio e estarem situadas na mesma cidade, entretanto, têm colaboradores distintos, instalações diferentes, caráter e sentimentos únicos, de modo que cada qual possuirá a sua própria cultura. Fato que ilustraria isso seria as famosas universidades americanas Harvard e MIT que estão no mesmo negócio, educação, e localizadas na mesma cidade, Cambridge, EUA, porém ambas instituições possuem diferenças além da estrutura física (ROBBINS, 2005).

Dessa forma, qualquer organização por menor ou maior que seja, possui uma cultura organizacional, sendo esta exclusiva de cada organização, por isso, a essa deve ser analisada no contexto ao qual ela se insere.

A cultura organizacional, embora não seja algo tangível, possui características que podem ser observadas pelas pessoas, como por exemplo, normas grupais e relações afetivas. Até o momento que um recém-ingresso se enquadre à cultura da empresa, ele pode ser considerado um estranho, situação essa que só se modificará quando esse perceber e se adequar à cultura da organização (CAMPOS, RÉDUA e ALVARELI, 2011).

A administração das competências comportamentais no meio militar é tida como basilar na instituição, onde hierarquia e a disciplina são essenciais para o desempenho adequado das atividades castrenses, pois traduzem num perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo. A ética militar apresenta como um conjunto de atitudes a serem desempenhadas pelos componentes da classe em questão, observando alguns importantes preceitos, como por exemplo, o culto à verdade e responsabilidade como fundamento de dignidade pessoal, o respeito à dignidade da pessoa humana, além do fiel cumprimento das normas e ordens emanadas de autoridades superiores competentes (BRASIL, 1980).

Os novos ingressantes da instituição de ensino superior em questão são jovens adultos da Teoria da Geração Y, ou seja, os nascidos entre 1978 e 1990. Essa geração é citada por características, como impaciência, grande individualismo, bem como os fracos vínculos com o emprego, sendo comum mudarem de um emprego para o outro, tratarem os superiores como colegas de turma ou baterem a porta quando não são

reconhecidos (LOIOLA, 2009).

De acordo com estudo internacional da consultoria Ernst & Young, as pessoas componentes da “Geração Y” (idades entre 25 e 34 anos) parecem ter menos problemas em agir antieticamente, ou seja, subornar outros ou ser subornado. Vinte e cinco porcentos dos executivos entrevistados nesta faixa etária afirmou que oferecer suborno é justificável para garantir um novo contrato lucrativo ou estender um já existente (GRAUPNER, 2017).

As grandes diferenças de pensamento dos pertencentes da geração Y em comparação aos preceitos da ética militar-naval são um grande desafio para a gestão de pessoal da Marinha, em razão dos choques com os valores mais caros pertencentes à cultura organizacional da instituição, baseados em preceitos ético-militares que são inegociáveis, pois uma instituição militar não pode prescindir da lealdade, dedicação e do espírito de sacrifício dos seus componentes em uma eventual atividade bélica.

A Marinha do Brasil estabelece a base do comportamento ético e dos valores a serem pautados pelos militares da força através da Rosa das Virtudes, que menciona a honra, dignidade, honestidade, lealdade e o amor à pátria, assim como outros, como elementos que devem ser cultuados pelos líderes aos seus liderados, de modo a contribuir com um doutrinamento que vise a transmitir a sua correta hierarquização, priorizando-os em relação aos valores materiais (BRASIL, 2013).

Segundo Schein (1992), o reforço das competências sociais e da cultura organizacional ocorre através de atuação dos líderes e de uso de símbolos, linguajar próprio, desenho da estrutura organizacional e dos sistemas de procedimentos, histórias-lendas-mitos, além de definições formais, como visão, missão e valores. Tal prática pode ser verificada no ambiente de ensino naval de forma bem intensa, em razão do sistema de semi-internato, bem como o uso de uniformes e existência de inúmeros bustos e distintivos com grande valor simbólico.

Sobre o reforço da cultura, Bass e Avolio (1993) acreditam que os modelos de comportamento de lideranças começam no topo e são encorajados nos níveis inferiores sucessivos. Os comportamentos dos líderes de nível superior tornam-se símbolos da nova cultura organizacional; histórias são criadas a respeito do líder e mecanismos são criados para melhorar a comunicação com os níveis superiores.

Ressalta-se que as formas como os líderes reagem diante de problemas, resolvem as crises, recompensam e punem os seguidores são todas relevantes para uma cultura organizacional, bem como a maneira pela qual o líder é visto tanto internamente pelos seguidores quanto externamente pelos clientes (BASS e AVOLIO, 1993).

Considerando-se que, a partir das décadas de 1970-1980, as organizações têm se confrontado com mudanças e pressões de diversas naturezas (sociais, econômicas e políticas), elas têm passado a revisar seus modelos de gestão e a lidar com mudanças não apenas lineares e incrementais, mas muito mais abrangentes, multidimensionais, e que atingem diversos espaços e processos da organização (PAGE, 2003).

Concluiu-se que para essas mudanças organizacionais sejam bem conduzidas,

os líderes precisam estar atentos ao conservadorismo excessivo refletido em crenças, valores, pressuposições, rituais e cerimoniais impregnados na cultura, que podem atrapalhar os esforços para mudar a organização. Eles precisam, em certo modo, de modificar aspectos-chave da cultura, quando isso for possível, para que se ajustem às novas direções desejadas pela liderança e pelo conjunto de membros da organização (BASS e AVOLIO, 1993).

### 3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento das competências é algo que não deve ser estático, havendo a necessidade de sempre verificar as características essenciais para o desempenho do cargo, mas sempre levando em consideração as ideologias dos candidatos, bem como os preceitos éticos e valores imprescindíveis para o adequado e profícuo processo de alcance dos objetivos organizacionais.

A Marinha do Brasil deve sempre realizar uma análise do ambiente externo e executar meios de reforço e exaltação dos valores que devem ser cultuados e desenvolvidos ao longo dos quatro anos de formação na Escola Naval, com o intuito de formar os oficiais dos postos iniciais que serão exemplo para os demais integrantes da força e terão grande impacto no cumprimento da missão institucional atribuída à força.

### REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. Meritocracia e sociedade brasileira. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v.54, n.1, p.80-85, Feb. 2014. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475902014000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902014000100008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 02 abr. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140108>.

BASS, B.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring 1993.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. **Dispõe sobre o Estatuto dos Militares**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6880.htm)>. Acesso em: 02 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006. **Dispõe sobre o ensino na Marinha**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11279.htm)>. Acesso em: 02 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. Portaria nº 18, de 02 de fevereiro de 2010. **Aprova as Normas para os Cursos de Graduação da Escola Naval (NCGEN)**.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. **EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha**. Brasília, DF, 2013. Doutrina de Liderança da Marinha EMA-137. Rev. 1, 2013.

CAMPOS, Fabiana Pereira; RÉDUA, Talitha Silva; ALVARELI, Luciani Vieira Gomes. A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações. **Revista Janus**, Lorena, v. 8, n. 14, 2011.

CANEN, A. Avaliando a avaliação a partir de uma perspectiva multicultural. **Educação Brasileira: revista do CRUB**, Brasília, DF, v. 27, n. 54, p. 95-114, 2005.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

FLEURY, A. C. C. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

GRAUPNER, Hardy. Aumenta percepção da corrupção na Alemanha. *Deustch Welle (Brasil)*, 05 Abr. 2017. Disponível em: <<http://p.dw.com/p/2akFF>>. Acesso em: 26 abr. 2017.

JAQUES, Elliot. **The Changing Culture of a Factory**. Londres, Tavistock, 1951.

LIPIKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A geração Y no trabalho**. São Paulo: Editora Campus/Elsevier, 2010.

LOIOLA, RITA. Geração Y. **Revista Galileu**. São Paulo: Editora Abril, Ed. 219, out. 2009. Disponível em < <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 15 mar. 2017

PAGE, S. **Tourism management: managing for change**. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2003.

RISTOFF, D. I. Princípios do Programa de Avaliação Institucional. *Avaliação: Revista de Avaliação Institucional das Instituições de Ensino Superior*, **Campinas**, n. 1, 1996, p. 47-68.

\_\_\_\_\_. **Avaliação institucional: pensando princípios**. In: BALZAN, N.C.; DIAS SOBRINHO, J. (Org.). *Avaliação institucional: teoria e experiências*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 37-51.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**Clayton Robson Moreira da Silva** - Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), atuando no eixo de Gestão e Negócios. Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Atua como revisor de artigos científicos em periódicos e eventos nacionais e internacionais. Desenvolve pesquisas nas áreas de Administração Pública; Controladoria; Gestão Ambiental e Sustentabilidade; Gestão Organizacional; e Pesquisa e Ensino em Administração e Contabilidade.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-180-0

