



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ANA TEREZA CASTELO BRANCO PONTES

**CULTURA ORGANIZACIONAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO: um estudo
no Centro de Comunicação Social do Quartel-General do Exército**

Brasília – DF

2016

ANA TEREZA CASTELO BRANCO PONTES

**CULTURA ORGANIZACIONAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO: um estudo
no Centro de Comunicação Social do Quartel-General do Exército**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio
Coelho Junior

Brasília – DF

2016

Pontes, Ana Tereza Castelo Branco.

CULTURA ORGANIZACIONAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO: um estudo no Centro de Comunicação Social do Quartel-General do Exército/ Ana Tereza Castelo Branco Pontes. – Brasília, 2016.

97 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior, Departamento de Administração.

1. Cultura Organizacional.
2. Valores Organizacionais.
3. Socialização.
4. Gestão de Pessoas.

ANA TEREZA CASTELO BRANCO PONTES

**CULTURA ORGANIZACIONAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO: um estudo no
um estudo no Centro de Comunicação Social do Quartel General do
Exército**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Ana Tereza Castelo Branco Pontes

Dr., Francisco Antonio Coelho Júnior

Professor-Orientador

Msc., Mariana Carolina Barbosa Rêgo

Professor-Examinador

Dr., Rodrigo Rezende Ferreira

Professor-Examinador

Brasília, 01 de dezembro de 2016.

Dedico este trabalho ao meu avô Edwin Silva (*In Memoriam*), pela intercessão e ajuda constantes.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que ilumina meus passos, me é fortaleza nos momentos desafiadores e inspira meu coração.

A meus pais, Edilena e Fernando Pontes, que me incentivam a cada instante, me proporcionaram oportunidades para chegar até aqui e me inspiram, com seu amor e preocupação, a alcançar tudo o que almejo.

Ao meu irmão, Antonio, e aos meus avós, Helena, Ely e Moisés, que me ajudaram em todas as etapas de minha vida e são fonte de coragem para minha caminhada.

Ao meu grande amigo Aristóteles, pelo carinho e amizade mais sinceros.

A todos os meus amigos, de Boa Vista, Teresina e Brasília, pelo companheirismo e pela atuação, direta ou indireta, na realização deste trabalho.

A todos os militares do Centro de Comunicação Social do Quartel-General do Exército, pelo acolhimento e por possibilitarem a execução desta pesquisa.

Ao meu professor-orientador, Francisco, pela preocupação e compreensão em todas as etapas desta pesquisa.

“O dia de ontem se foi. O amanhã ainda não chegou. Nós só temos o hoje. Vamos começar.” Madre Teresa de Calcutá

Resumo

Este trabalho teve como descrever as formas de manifestação da cultura organizacional do CCOMSEX e do Exército Brasileiro no que tange a ritos e rituais, valores, subculturas, comportamentos e práticas de socializadoras. Com o advento do New Public Management e a crescente valorização da área de Recursos Humanos, os impactos da cultura organizacional se tornam visíveis e devem ser analisados corretamente. Assim, este estudo foi realizado a partir de estudo exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa, sendo a coleta de dados feita por seis (6) entrevistas semiestruturadas com militares do Centro de Comunicação Social. Posteriormente, os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo baseada no método temático-categorial. Os resultados evidenciaram a presença de traços coletivistas, estrutura organizacional rígida e hierarquizada, cultura forte e intimamente ligada a ritos e rituais socialmente reconhecidos e compartilhados pelos militares desde sua formação e que perpetuam valores a maior parte dos valores formais e comportamentos, gerando altos níveis de identificação com a Instituição. Além disso, encontra-se como resultado desta pesquisa a presença de subcultura leve e positiva para o desenvolvimento das funções em diferentes unidades do Exército e que contribui ativamente para a construção da noção de significado direcionada ao Exército enquanto instituição. Como limitação aponta-se a baixa quantidade de entrevistas realizadas, que reduz a confiabilidade dos resultados. Além disso, sugere-se, para estudos futuros, a realização da pesquisa também com pessoas do sexo feminino e a feitura de surveys com a aplicação de questionários estruturados, visando diagnóstico quantitativo e mais diversificado sobre dimensões da cultura organizacional vigente e subculturas.

Palavras-chave: 1. Cultura Organizacional. 2. Valores Organizacionais. 3. Socialização. 4. Gestão de Pessoas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Níveis da cultura e sua interação	21
Figura 2 – Organograma do CCOMSEX.	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas da cultura organizacional	22
Quadro 2 - Tipos de formação militar.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados Demográficos.....	48
------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN - Academia Militar das Agulhas Negras

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

CCOMSEX – Centro de Comunicação Social do Exército

DAPROM – Diretora de Avaliações e Promoções

ECEME – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

ESAÓ – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais

EsSA – Escola da Sargentos das Armas

QGEX ou QG – Quartel-General do Exército Brasileiro

EB – Exército Brasileiro

RAE – Revista de Administração de Empresas

RAC – Revista de Administração Contemporânea

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização.....	14
1.2	Pergunta da pesquisa.....	Erro! Indicador não definido. 15
1.3	Objetivo Geral	16
1.4	Objetivos Específicos	16
1.5	Justificativa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Evolução Histórica e Principais Conceitos.....	18
2.2	Subculturas Organizacionais.....	22
2.3	Componentes da Cultura Organizacional	23
2.4	Aprendizagem e Socialização Organizacional	29
2.5	Relatos Empíricos acerca da Cultura Organizacional.....	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	41
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	41
3.2	Caracterização da organização e do setor	41
3.3	População e amostra.....	47
3.4	Caracterização do instrumento de pesquisa	49
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	50
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	51
4.1	Força do coletivo e sentimento de união.....	51
4.2	Interações humanas no trabalho.....	53
4.3	Valores organizacionais do Exército.....	55
4.4	Ritos e rituais.....	56
4.5	Identidade pessoal e profissional.....	59
4.6	Subculturas organizacionais.....	61
4.7	Autodesenvolvimento.....	63
4.8	Valorização de normas vs. Ideias.....	65
4.9	Estrutura organizacional do Exército.....	66
4.10	Significado atribuído ao Exército.....	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
6	REFERÊNCIAS.....	74
	APÊNDICES	82
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	82
	Apêndice B - Transcrição das entrevistas.....	85

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário tecnológico e informacional em que se vive, o ambiente de trabalho se torna mais dinâmico e complexo, o que faz com que empregados e empregadores sejam obrigados a, cada vez mais, obter domínio de competências pessoais e organizacionais para ganhar vantagem competitiva. Empresas tendem a buscar apoio nas mais diversas áreas da administração para sua constante adaptação às novas formas de trabalho.

Com a finalidade de gerar melhores resultados, o setor público, nas últimas décadas, tem um movimento forte para o aumento da eficácia de da máquina pública, tornando-a compacta, a partir da transferência de comportamentos e conhecimentos já presentes no setor privado. Esse fato, conhecido como a New Public Management (NPM) tem gerado mudanças no *modus operandi* deste setor (PIERANTI; RODRIGUES; PECCI, 2007).

A partir da utilização do conceito de gestão estratégica dentro das organizações (DESS; EISNER; LUMPKIN, 2007), a função da área de recursos humanos nas organizações começou a ser considerada como um elemento relevante para a gestão estratégica da empresa perante o cumprimento de seus objetivos, na medida em que tem, gradualmente, assumido papéis e práticas mais relacionados à esfera estratégica das organizações (MASCARENHAS, 2008).

Num ambiente em que a área de recursos humanos tem caráter estratégico, a cultura organizacional ganha espaço nos estudos da administração, uma vez que compreende comportamentos esperados, ritos e valores tomados como certos, que irão diferenciar uma organização de outra (PECCI; SOBRAL, 2008). É neste sentido que o estudo da cultura organizacional, mais especificamente seu diagnóstico e análise, fornece importantes insumos para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, a fim de que seus gestores a reconheçam melhor (LIMA, 1997) e possam atuar sobre o funcionamento estratégico da dinâmica corporativa.

Com a intenção de entender como funciona a construção e reforço de sua cultura organizacional, o presente trabalho estudou o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEX) no âmbito da identificação de seus componentes culturais - valores, ritos, rituais, comportamentos - e como eles são influenciados pela socialização feita durante a formação para o militarismo e pela existência de subculturas presentes ao observarmos diferentes áreas e quartéis já frequentados pelos oficiais e/ou sargentos do CCOMSEX.

1.1 Contextualização

Como enumeram Albuquerque, Medeiros e Silva (2009), observa-se grande dificuldade em conceituar elementos presentes nos estudos das ciências sociais, uma vez que se trata de assuntos, na maior parte das vezes, demasiadamente abstratos e complexos. O tema cultura organizacional não se mostra ser diferente: vem sendo estudado há apenas algumas décadas, contudo, os diversos trabalhos sobre ele trazem definições, não se alcançando ainda um consenso. Mesmo assim, pode-se observar que para a quase totalidade de autores, a cultura representa o estilo de vida específico de uma organização (HATCH, 1997; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2009; SOBRAL; PECI, 2008).

No que tange ao estilo de vida específico vivido pelas instituições públicas, Motta (2006) identifica diversos aspectos, como ingerência política, burocracia, o autoritarismo centralizado e o paternalismo. Dessa forma, os funcionários que atuam em tais organizações se apegam fortemente ao cumprimento de regras e rotinas específicas e pré-determinadas, o que se relaciona à disciplina, supervalorizam a hierarquia, de modo que as relações de poder são respeitadas e valorizadas, assim como o trato fixado no paternalismo.

Um dos desafios dos órgãos públicos, portanto, se dá em fazer com que o seu serviço seja bem visto e que os cidadãos, seus principais “clientes”, não tenham a expectativa de um processo e produto final de baixa qualidade, algo intimamente ligado à frustração (GUIMARÃES, 2000). Sendo assim, um dos deveres dos gestores é o de identificar o perfil cultural das organizações para, posteriormente, integrá-lo à políticas e processos que aumentem a eficácia organizacional.

Freitas (1991) relaciona a atratividade do tema “cultura em organizações” ao seu poder cognitivo. O autor descreve a cultura organizacional sob ótica funcional, como um mecanismo de controle poderoso e sofisticado, que exerce, de forma sutil, funções de homogeneizar condutas e eliminar conflitos. Tanto as conclusões de Motta (2006) quanto as ideias dadas por Freitas (1991) se aplicam bem a uma das quatro classificações de cultura dada por Cameron e Quinn (2006), que é a Cultura Hierárquica, dona de aspectos como local de trabalho formal e estruturado, com regras e políticas que mantêm a organização integrada e enfatizam a estabilidade, eficiência e previsibilidade. Nesse tipo de cultura, há padrões e procedimentos que determinam as atividades das pessoas e mantêm um ritmo estável de atividades.

Esse tipo de cultura se aplica, pelo menos à primeira vista, à instituição que será pesquisada neste trabalho, o Exército Brasileiro, como se pode ver em um dos trechos do Regulamento Disciplinar do Exército (R-4):

“a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.”

Os diversos estudos analisados para composição desta pesquisa, acerca da instituição Exército Brasileiro, também apresentam resultados que apontam para uma cultura hierárquica, uma vez que se mostra um órgão com diversas patentes e que prega o respeito aos superiores e a disciplina como pilares da instituição.

1.2 Pergunta da pesquisa

Uma vez feita a breve contextualização sobre a cultura militar, questionou-se: quais são os valores e características da cultura organizacional do Exército Brasileiro dentro do âmbito do CCOMSEX?

Ainda, mediante o presente questionamento, pode-se pensar em objetos menores de pesquisa como constituintes do problema maior do estudo. Primeiramente, como subitem sequencial à pergunta principal deste texto, o método buscou identificar as principais práticas de socialização, compostas por ritos e rituais, exercidas dentro do CCOMSEX para consolidação constante dos aspectos culturais do Exército como um todo.

Seguindo a mesma linha lógica e pensando em diferentes contextos regionais e dependentes da natureza dos diversos quartéis do Brasil, seria possível verificar a existência de subculturas entre diferentes quartéis já trabalhados pelos integrantes do quartel general do exército brasileiro?

Os questionamentos apresentados foram aplicados ao contexto do Centro de Comunicação Social do Exército. Uma vez que todos os militares participantes da pesquisa tiveram experiências em outros quartéis, os resultados desta pesquisa respondem à pergunta dentro do lócus do Centro de Comunicação Social, que pode ser generalizável ao Exército Brasileiro.

1.3 Objetivo Geral

Descrever as formas de manifestação da cultura organizacional do CCOMSEX e do Exército Brasileiro no que tange a ritos e rituais, valores, subculturas, comportamentos e práticas de socializadoras.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar os valores organizacionais presentes no CCOMSEX e do Exército Brasileiro;
- Descrever os ritos e rituais que perpassam a existência do CCOMSEX e do Exército Brasileiro;
- Investigar a percepção dos oficiais militares do Centro de Comunicação Social do Exército acerca de diferenças culturais entre áreas da organização (subculturas) e entre outros quartéis já trabalhados;
- Examinar as práticas de aprendizagem e socialização de comportamentos e valores presentes no exército para reforço da cultura organizacional.

1.5 Justificativa

Conforme cita Zavarezzi (2008), diagnosticar a cultura é de suma importância para a congruência entre a equipe de pessoas numa organização e os objetivos desta. Segundo a autora, a importância de estudos relacionados à cultura se dá em “compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tido como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes”. (ZAVAREZZI, 2008, p.1)

Segundo Medeiros, Albuquerque e Silva (2009) a cultura organizacional exerce importante atuação sobre os processos organizacionais e o comportamento dos funcionários. Isso faz com que sua identificação seja fator importante para que os gestores de uma organização possam gerenciar comprometimento, desempenho e adaptação dos funcionários aos valores que a instituição possui.

Tendo isso em vista, examinar os aspectos que definem a cultura organizacional de um órgão público cuja finalidade se dá, de acordo com a Constituição Federal, por “defesa da pátria, a garantia da ordem e da lei”, é importante não somente no cerne teórico, mas também por suas consequências práticas à própria instituição. A cultura deve ser compreendida pois, somente desta forma, pode-se propor, eventualmente, dupla orientação, voltada para os setores internos ao Exército, mas também mais

orientadas ao alcance dos interesses e demandas dos cidadãos usuários dos serviços prestados pela Força.

Guerrier (2000, p.116) sustenta que “a cultura defendida por uma organização não é necessariamente a sua cultura na prática”. Assim, é importante conhecê-la fazer gerenciamento propício ao sucesso e desempenho organizacional. Neste sentido, Fitzenz (1997) fala sobre o uso consciente da cultura, afirmando que políticas, sistemas e processos funcionam mais efetivamente e com menos esforços quando são compatíveis com a cultura organizacional.

Ainda, junto às consequências práticas que este trabalho pode trazer para a instituição, é importante notar a importância teórica que o estudo de uma organização militar e estratégica traz para a literatura sobre a cultura militar. Atualmente, não são muitos os estudos que tratam deste tema, o que faz com que as contribuições aqui colocadas aumentem a gama de teorias e conhecimentos na área tratada.

Por fim, para futuros pesquisadores este trabalho serve como princípio comparativo entre unidades militares operacionais – que são mais comumente pesquisadas – e estratégicas, como é o caso deste estudo. As diferenças culturais, como se verá à frente podem ser significativas a depender do objetivo pretendido pelo autor, fator que auxilia na construção de teorias, hipóteses e direciona a coleta e análise de dados.

Dada a introdução e esclarecimento objetivos almejados para a execução deste trabalho, o próximo capítulo organizará o referencial teórico que embasou e direcionou esta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como objetivo traçar um panorama acerca dos principais e dos mais recentes estudos a respeito da cultura organizacional, trazendo contribuições teóricas e relatos empíricos acerca da temática, de modo a contribuir para a estruturação do estudo. Serão expostas diferentes visões acerca da variável cultura nas organizações, assim como de seus componentes.

Para tratar do tema cultura organizacional, temática que ainda não possui consenso entre pesquisadores e escritores, optou-se pela busca e apresentação de autores clássicos e recentes, que contribuam com diferentes ideias e conceitos acerca do tema e apresentem estudos científicos válidos para esta seção.

2.1. Evolução histórica e principais conceitos de cultura

Pode-se dizer que os primeiros estudos que dão foco ao comportamento das pessoas dentro das organizações são os Estudos de Elton Mayo, realizados na primeira metade do século XX. De fato, também nessa metade de século, o termo cultura foi extensamente utilizado pela antropologia, que definia a cultura como conjunto de objetos materiais, atos, símbolos e crenças empregados pelo homem com o objetivo de sobreviver no ambiente em que se vive (White, 1949).

Contudo, é somente a partir de 1970 que a variável cultura organizacional (ou corporativa, como alguns autores a intitulam) começou a ser reconhecida como objeto de estudo. Segundo Fleury (2002) os estudos de cultura começaram a ter enfoque na realidade corporativa devido a fatores como expansão de multinacionais em escala global, aumentando a competitividade entre potências. Desde modo, as diferenças no desempenho das empresas começaram a ser atribuídas à Cultura.

Pettigrew (1979, p.574) é um dos pioneiros no estudo desta dimensão, e a define como “um sistema de significados públicos e coletivamente aceitos por determinado grupo, em certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”. (PETTIGREW , 1979 apud FERREIRA *et al.*,2002; ESTOL; FERREIRA 2006)

Fleury cita uma definição importante para este estudo, que é a do pesquisador Smircich (1983), que expõe a variável cultura como variável independente, que tem a possibilidade de ser interna (produzida em valores, bens e símbolos pela própria

organização) ou externa (a cultura da sociedade que é trazida para a organização pelos seus membros). Esta conceituação se mostra importante ao analisarmos o impacto que a sociedade brasileira pode possuir sobre o reforço da cultura do exército brasileiro, ou seja, é válido nos perguntarmos se realmente a cultura externa tem impacto sobre o ambiente interno militar e, se não, como ocorre esta desconstrução.

Naves e De Coleta (2003) falam de cultura abordando o ponto de que esta variável pode agir como instrumento de monitoramento e controle dentro de uma organização, uma vez que é uma força que orienta os membros de uma organização a agir, tendo como centro ou inspiração um significado principal que permeará a execução de todas as suas atividades.

Hofstede (2005) realiza seus estudos com foco inicial na cultura nacional, trasladando suas ideias para o cerne da cultura organizacional, que, por sua vez, pode ser entendida como uma composição de valores que permeiam várias dimensões, que podem se relacionar à cultura nacional ou da sociedade em que a empresa está inserida. A predominância de alguns desses valores sobre outros é o que irá determinar o padrão cultural do ambiente analisado.

O autor sustenta que a cultura deve ser classificada de acordo com sua posição na dimensão individualismo/coletivismo, na dimensão distância do poder, no nível que se evita a incerteza e dentro da dicotomia masculinidade/feminilidade. Assim, Hofstede (2015) prossegue sua análise explicando que a maioria dos indivíduos vive em sociedades nas quais os interesses do coletivo prevalecem sobre o interesse pessoal, o que faz com que elas sejam coletivistas, segundo sua classificação.

Na contramão a minoria das sociedades é tida como individualista, em que os interesses de cada um são mais valorizados do que os do grupo. Em relação a esses dois extremos, se diz que o individualismo está ligado a sociedades cujos laços entre os indivíduos se perderam. De outro lado, o coletivismo está relacionado a sociedades em que as pessoas, já a partir do nascimento, “estão integradas em grupos fortes e unidos, em que os indivíduos são leais uns aos outros” (HOFSTEDÉ, 2005, p.76).

A dimensão distância do poder se refere à de que forma os funcionários menos poderosos dentro de uma organização aceitam a distribuição desigual de poder. Por sua vez, a dimensão evitação da incerteza, mede a forma como o indivíduo lida com situações incômodas, isto é, como ele as evita de forma a não colocar em risco a estabilidade de sua carreira.

Masculinidade *versus* Feminilidade representa a extensão em que a agressividade (entendida por maior tensão no ambiente de trabalho e maior aceitação de desafios como parte do trabalho em si) e o sucesso são valorizados, *versus* a preocupação pelos relacionamentos, criação de equipes e laços, e o direcionamento maior à qualidade de vida e cooperação entre os membros de uma instituição.

Dois autores nacionais trazem uma conceituação que vem como complemento à de Hofstede. Motta e Caldas (2010) apontam em seus estudos que a cultura organizacional atua como um composto que depende da integração de todos os caracteres sociais, morais, históricos, culturais que compõem um povo ou nação.

Outra conceituação interessante é a de Tavares (1991), que cita que a noção de cultura organizacional resgata a ideia de identidade, de distinção, enfim, daqueles caracteres que particularizam e distinguem uma organização da outra (TAVARES, 1991 apud BRITO E PEREIRA, 1996).

Numa linha similar, há Sobral e Peci (2008), que dizem que “a cultura organizacional é definida como um conjunto de significados compartilhados pelos membros da organização, expressa e produzida por meio de histórias, símbolos, linguagem e cerimônias. A cultura diferencia uma organização de outra. Ela se refere à rede de concepções, normas e valores, que são tomados por certos”.

O fato de os autores citarem a cultura como diferenciadora de uma organização para a outra nos traz o paradigma de que organizações, por mais semelhantes que possam ser, não podem possuir a mesma cultura. Deste modo, os autores nos trazem o importante questionamento que reforça um dos objetivos específicos deste estudo, ou seja, será que existe diferença cultural entre diferentes batalhões ou quartéis?

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) compõem um conceito de cultura similar aos mais clássicos, deixando claro que a cultura é a mente da organização. É uma variável que dá vida à organização, sua força motriz. Esta definição conduz à ideia de que sem uma cultura organizacional a que os membros saibam se integrar, a organização perde força e vantagem competitiva.

Rousseau (1990) propôs um modelo segundo o qual os principais elementos da cultura apresentam-se dispostos em “camadas”, que variam de acordo com uma análise subjetiva de contexto e se inter-relacionam. Partindo-se dos elementos mais visíveis para os mais profundos, observa-se a seguinte ordem: artefatos visíveis, padrões de comportamento (como rotinas, mecanismos de tomada de decisão e

resolução de problemas), normas comportamentais (expectativas que a organização tem em relação às atitudes de seus membros, p.ex. privilegiando competição ou colaboração). Em seus estudos sobre cultura organizacional, Rousseau priorizava as expectativas comportamentais compartilhadas, avaliadas através do **Inventário de Cultura Organizacional** (OCI), desenvolvido por Cooke e Lafferty (1989).

O inventário é um instrumento constituído de doze escalas associadas a doze diferentes estilos culturais que se agrupam em três macro-dimensões, que representam a principal caracterização da cultura de uma organização, quais sejam: cultura construtiva (estilos humanístico-encorajador, de afiliação, de realização e de autoexpressão); cultura passivo-defensiva (estilos convencional, de aprovação, de dependência e de esquiva às normas); e cultura agressivo-defensiva (estilos de oposição, de poder, competitivo e perfeccionista). Esse modelo permite que haja um reconhecimento na empresa de qual é a dimensão que se encaixa dentro do padrão de cultura ideal para o ambiente da organização e permite diagnóstico da realidade.

Para Schein (2009), pesquisador que estuda cultura desde a década de 1980, a cultura consiste em:

“um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com os outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.”
(SCHEIN, 2009, p.1).

Para o autor, a cultura é resultado de combinação de três níveis diferentes: artefatos, valores manifestos e pressupostos básicos, conforme mostra a Figura 1. Em primeiro plano, o nível visível é o dos Artefatos, que é constituído por tudo o que se pode tangibilizar na empresa. Podem ser identificados por pessoas, tecnologia, cerimônias, jargões/linguagem, infraestrutura, etc. Nesse nível a cultura é clara e qualquer mudança nela apresentará impacto direto no emocional dos colaboradores. (SCHEIN, 1985)

A seguir, os valores manifestos são normas implícitas ou explícitas que norteiam o dia-a-dia do funcionamento de áreas e da empresa como um todo, uma vez que guiam os comportamentos dos funcionários. Assim, metas, padrões, princípios morais, relacionamento com o cliente e código de conduta seriam exemplos de tais valores.

O último nível é aquele chamado de invisível e inconsciente, são os pressupostos básicos. Esse nível é composto por valores e crenças certas para o contexto e compartilhadas por meio de aprendizagem contínua, o que leva à internalização do que é certo e errado, da forma ideal de pensar e se portar. (SCHEIN, 1999)

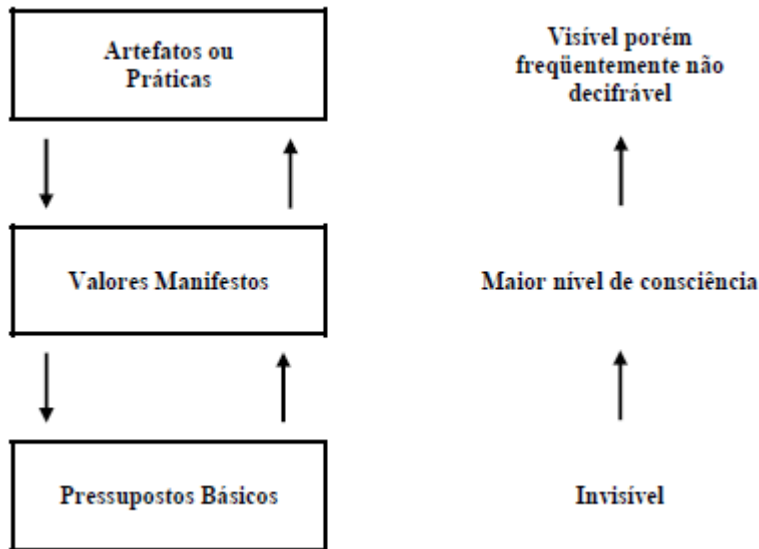


Figura 1: Níveis da cultura e sua interação, Schein (1984, p.4)

Além disso, o autor acrescenta que a cultura é o resultado de um processo constante de “integração interna e adaptação externa”. Ainda, a cultura teria, segundo Schein (2009), diferentes características intrínsecas, que seriam: **estabilidade estrutural** — “cultura implica algum nível de estabilidade estrutural no grupo; quando dizemos que algo é ‘cultural’, afirmamos que não é apenas compartilhado, mas também estável, porque define o grupo” -, **profundidade** - “cultura é a parte mais profunda, frequentemente inconsciente, de um grupo; assim, é menos tangível e menos visível do que as outras partes” -, **extensão** - “a cultura é universal; influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas” - e **padronização ou interação** - “de algum modo, cultura implica que rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente; essa padronização ou interação é a essência do que entendemos por ‘cultura’” (SCHEIN, 2009, p. 13-14).

2.2 Subculturas Organizacionais

Neto, Oliveira e Silveira (2005) trazem contribuições importantes acerca do componente “subculturas organizacionais”. Uma delas é a categorização cultural feita por Kotter e Heskett (1992): culturas fortes, que são partilhadas pela maioria dos gerentes e funcionários; culturas estrategicamente ajustadas, não tão densas quanto a primeira, que são ajustadas com cuidado para melhorar o desempenho da empresa; e culturas adaptáveis, representadas pela proatividade, e grande flexibilidade, o que favorece o sucesso da empresa, a depender de seu negócio.

Conforme a descrição de Johann (2004), culturas mais fracas e/ou adaptáveis tendem a ter mais subculturas, ou seja, culturas diferenciadas que surgem a partir de diferenciações hierárquicas ou profissionais (VAN MANEEN, 1992) dentro da organização que diferem central mas não necessariamente possuem diferenças quanto à substância dessa; e contraculturas, que representam características de oposição à cultura dominante – e a desafiam – e podem ser negativas à empresa (MARTIN, 1992).

Nesse contexto, torna-se pertinente o trabalho de Martin (1992). A autora, a partir de análises em diversas empresas, descreveu três perspectivas teóricas acerca da cultura organizacional, que têm destaque nos estudos sobre o tema: integração, diferenciação e fragmentação. A fim de concatenar seus conceitos, Martin (1992) optou por descrever a complementaridade existente entre as perspectivas de acordo com 3 dimensões apresentadas, como demonstrado no Quadro 1.

Dimensão	Perspectiva		
	Integração	Diferenciação	Fragmentação
Orientação para o consenso	Amplio consenso organizacional	Consenso subcultural	Falta de consenso
Relação entre manifestações culturais	Consistência	Inconsistência	Nem consistente nem inconsistente
Orientação para ambiguidade	Não há	Canalizada para fora das subculturas	Existente (considerada essencial)

Quadro 1: Perspectivas da cultura organizacional

Essas três classificações diferentes podem ser utilizadas de forma singular ou complementar. Martin (2002) prossegue seu trabalho explicando primeiramente a perspectiva da integração, que enfatiza a harmonia entre os membros e o consenso, que caracterizam uma cultura forte. A transparência é outro valor preponderante e as empresas que se encontram nesse grupo são vistas de forma homogênea pela maioria dos

empregados, que não discordam neste quesito. Não é correto dizer que há unanimidade numa organização “integrada”, mas elas buscam consistência.

A perspectiva da diferenciação, por sua vez, seria aquela que aceita a existência do conflito e as diferenças que caracterizariam a existência de subculturas organizacionais, que pode existir em alta quantidade, segundo a autora. A diferenciação acontece devido a vários aspectos, como diferenças de idade e sexo e histórias pessoais de cada um, responsabilidade na tarefa e rede de relacionamentos. A relação entre as subculturas pode ser harmônica como também permeada de conflitos.

Por fim, a última perspectiva – a da fragmentação – é aquela que enfatiza e deseja a ambiguidade nas relações. Deste modo, a cultura é muito mais flexível e se assemelharia ao clima organizacional, já que é caracterizada pela complexidade e imprevisibilidade. Os relacionamentos entre membros podem ser tanto congruentes quanto inconsistentes e dependerá de diversos fatores.

Seguindo uma linha similar, Gomes (1991) cita em seu artigo dois paradigmas culturais que se enfrentam: primeiro, com o paradigma da integração tem-se as organizações como homogêneas, uniformes e consensuais; vantagem da adoção de cultura única, que faz com que ela seja uma e todos ou maior parte dos funcionários da organização possuam a cultura bem fixada no seu agir. Esse conceito converge com a definição cultural de Bilhim (1996), que também especifica a cultura como conjunto homogêneo e dominante de valores, crenças e normas.

Já o paradigma da diferenciação prevê a heterogeneidade organizacional e conflitos existentes no meio organizacional. Nesse paradigma, diferentes grupos ou indivíduos podem congregam diferentes percepções a respeito da realidade em que estão inseridos no contexto organizacional, o que fomentaria a geração de subculturas organizacionais, que se entrecruzam e apresentam maior ou menor número de convergência. (GOMES, 1991)

De acordo com Bedani (2008), dentro mesmo do aspecto mais amplo de subcultura, que abrange sua existência na sociedade em que vivemos – e não somente nas organizações – sociólogos reconhecem que, em grande parte das vezes, as subculturas aparecem como desvios toleráveis dentro da cultura central de um grupo. Desta forma, ela não vem como ameaça, mas sim como uma parte diferente que ajuda a constituir o ambiente organizacional.

Porém, ainda de acordo com Gomes (1991), no fim das costas, o paradigma da integração se mostra mais forte no que diz respeito ao alinhamento à eficácia

organizacional – e, inclusive, este é esse modelo que empresas japonesas valorizam e utilizam para que permaneçam na liderança de mercados específicos.

No cerne de empresas que possuem subculturas dentro de si, pode-se afirmar que a diversidade cultural aumenta à medida que há menor sobreposição de subculturas, uma vez que, quando há grande sobreposição, elas tendem a se ligar e formar conexões. Isso faz com que elas acabem participando mais da definição de cultura dominante do que de subcultura de fato (VAN MANEEN; BARLEY, 1984); há um limite tênue neste ponto de desenvolvimento de culturas menores.

Com a finalidade de prosseguir na conceituação de dimensões culturais que serão estudadas empiricamente à frente neste estudo, a próxima seção diz respeito aos componentes culturais: valores organizacionais e ritos e rituais.

2.3 Componentes da Cultura Organizacional

2.3.1 Valores Organizacionais

De acordo com Tavares (1991), os valores são elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais, uma vez que eles determinam comportamentos, sentimentos e outras expressões típicas e próprias de um determinado grupo.

Hofstede (2005) explora várias dimensões e conceitos de valores. Ele inicia sua obra tratando de programações mentais, ou seja, formas aceitas por uma sociedade e que indicam as reações mais prováveis e compreensíveis de cada um. Segundo o autor, os valores são umas das principais formas de expressar tal forma de agir e pensar coletivas. Deste modo, os valores representam a tendência para se preferir certo estado das coisas em face de outro (opostos), como mau e bom, normal e anormal. Assim, o autor prossegue explicando que os valores são adquiridos ainda na infância, sendo muito difícil que a pessoa os modifique após esta fase.

Tamayo (2007) explica em sua definição que os valores, necessariamente, consistem em uma distinção entre o importante e o complementar, o secundário, ou seja, é uma preferência. Deste modo, o indivíduo possuidor de valores não é um coadjuvante contextual, mas sim o protagonista, que tem atividade e participação (MUZZIO, 2010).

No contexto organizacional, os valores de uma corporação representam um dos principais componentes caracterizadores de culturas, o que implica em serem compartilhados socialmente e serem ideias abstratas sobre o que é bom, ideal, e, de certa

forma, padrão para uma empresa. Assim, guiam e justificam decisões e adoção de políticas nas organizações nas suas mais diversas áreas (MORAES *et al.*, 2004). Em consonância a este conceito, Gouveia (2003) traz a ideia de que os valores orientam o dia-a-dia, além de motivar as ações dos indivíduos, uma vez que expressam as necessidades da empresa, refletindo-as nos colaboradores.

Como dito por Brito e Pereira (1996), a identificação com as crenças e valores comuns capacita os indivíduos a conciliarem sua entrada num novo ambiente organizacional com os sacrifícios pessoais, algumas vezes necessários para o sucesso da organização ou do próprio indivíduo dentro dela. Essa fase essencial cria uma relação de confiança entre a organização e o indivíduo, “através do comprometimento contínuo com os valores compartilhados que mantêm a organização em sintonia com a sociedade”. Isso é conseguido por meio na conexão a ser feita entre a estratégia (missão, objetivos e visão) da empresa e valores significativos, como prestar um serviço de alto nível à sociedade, ou mesmo servir à humanidade, algo que seja importante de ser feito e que dê sentido ao trabalho e sacrifícios que o funcionário terá de enfrentar.

Junto ao conceito de valores organizacionais é importante que definamos o que é um mito dentro da cultura de uma organização. O mito é uma expressão da cultura que representa a ligação entre o tempo atual e o passado. A criação dos mitos é uma forma encontrada para estabelecer um padrão comportamental correto a partir do exemplo de figuras antigas (ou que podem nunca ter existido), para servir de base para a postura dos membros de uma empresa. Os mitos exercem um papel importante na construção, delimitação e ressignificação dos valores culturais, pois são rapidamente criados e facilmente lembrados pelos membros da organização (FLEURY, 1987). Ainda segundo a autora, os mitos definem a identidade da organização e a torna única, culturalmente.

Portanto, o mito pode ter um papel político nas organizações. À medida que os mitos expressam os comportamentos que a organização deseja de seus funcionários, garantindo a estabilidade organizacional, ele serve como instrumento de dominação social (FLEURY, 1987).

2.3.2 Ritos e Rituais

Para Beyer e Trice (1984 apud BRITO; PEREIRA 1996, p. 143), ritos organizacionais podem ser entendidos como "um conjunto de atividades relativamente elaboradas, dramáticas e planejadas, que combinam várias formas de expressões culturais, as quais têm consequências práticas expressivas". Por sua vez, o conceito de ritual se daria por "um

conjunto de técnicas e comportamentos padronizados, que lida com ansiedades, mas raramente produz consequências práticas intencionais de qualquer importância"(BEYER; TRICE, 1984 apud BRITO; PEREIRA 1996, p. 145).

Lenhard (1980) afirma que os ritos contribuem para o "reavivamento" e manutenção dos valores comuns de grupos ou equipes. Pode-se dizer que isso faria com que, cada vez que o rito, sendo corriqueiro o ou não, se repetisse, os grupos envolvidos teriam a sua cultura reforçada.

De acordo com as autoras Galinkin e Paz (2006), os ritos ou rituais – termos utilizados como sinônimos - são atividades simbólicas (organizadas e codificadas) que permitem não só a identificação como também servem de meio de comunicação social, que devem permear a vida em sociedade, assim como em organizações. Deste modo, seriam exemplos de ritos as premiações, o momento de aplicação de regras de etiqueta, solenidade de mudança de cargos, dentre outros.

Os ritos e rituais, à luz dos conceitos de Zanelli e Silva (2004) são importantes componentes da cultura organizacional, uma vez que representam manifestações concretas e expressivas do formato cultural de uma empresa. Desse modo, pode-se interpretar esta concepção como o fato de ritos e rituais serem componentes culturais visíveis dentro de uma organização.

Em relação à caracterização de rituais, Rodolpho (2004) traz que o fator em comum dos rituais é a repetição, que faz com que o seu executor possua segurança para dar sequência aos rituais, o que trará a sensação de coesão sociocultural. Peirano (2003) complementa o conceito de Rodolpho (2004) ao passo que se fundamenta na ideia de que o mais importante do rito são a forma, convencionalidade e repetição, e não seu conteúdo de fato, o que está explícito.

Van Gennep (1978) traz contribuições teóricas muito ricas que complementam e superam o simples conceito de rito. Primeiramente, Van Gennep (1978) traz que, para que o indivíduo de fato fique submerso dentro de uma nova cultura, deve haver ritos de passagem. Dessa forma, esses ritos de passagem são divididos em quatro fases: 1. Fase de separação preliminar representa o afastamento do indivíduo de seu grupo de semelhantes. Essa separação ocorre, necessariamente, no seu espaço territorial. O indivíduo que realiza a passagem deve afastar-se de seus antigos semelhantes; é uma espécie de "morte iniciática", simbolizando o fim de uma era que não mais é a realidade atual da pessoa. 2.A fase de margem ou liminar é aquela onde ocorrem as transformações

propriamente ditas. O indivíduo já se encontra mais isolado do seu espaço territorial e realidade anterior, mas pertence ao meio futuro e, assim, as características dos indivíduos são necessariamente de natureza ambígua, pois não se referem nem a um estado nem a outro. Esta fase "consiste no enfraquecimento corporal e mental", a fim de que eles assumam novos valores que devem ser tomados como certos. Esta é a fase mais duradoura, e os ritos assumem um contorno de complexa dificuldade, o que pode fazer com que ocorram diversos questionamentos por parte do indivíduo a respeito de sua nova realidade ou até transformações físicas. 3. A fase pós-liminar ou reagregação ao novo mundo é frequentemente acompanhada de festividades, cerimônias que acompanham o "nascimento" do novo membro da comunidade; seu caráter é social, implicando o nascer simbólico para o grupo. Esta fase geralmente demora tempo suficiente e, às vezes, é previsto pelo novo membro desde o início do processo. A partir desse momento, reconhece-se o indivíduo como membro responsável pela sociedade, uma vez que os valores espirituais foram introduzidos. A mudança de uma pessoa, a depender da força com que o rito de passagem é tomado, pode fazer com que familiares ou mesmo o próprio indivíduo, não o reconheçam ao final do processo.

Mais especificamente no contexto organizacional, os *ritos de passagem* fazem com que a transição de pessoas entre funções e papéis organizacionais seja facilitada. Isso englobaria tanto o caso de novos funcionários chegados à organização quanto a readaptação e retreinamento de empregados conforme cultura e mudanças estruturais. E, segundo Brito e Pereira (1996, p. 144) "esses ritos trazem como consequências latentes à minimização das resistências à incorporação dos novos papéis sociais e o restabelecimento do equilíbrio das relações sociais em processo".

Ademais, conforme citam Brito e Pereira (1996) em seu artigo, quanto aos outros tipos de rito que uma organização pode dispor para internalizar a cultura organizacional em seus membros, cita-se os *ritos de reforço*, que celebram publicamente os resultados positivos de um membro ou do coletivo, e reforçam as identidades sociais e seu poder, havendo a possibilidade de a organização criar novos mitos, além de enfatizar a importância dos valores e regras. A forma contrária deste tipo de ritos pode ser encontrada nos chamados ritos de exclusão, que ocorre quando o erro de alguém ou de um grupo se tornam públicos e servem de mau exemplo, diminuindo o poder de influência do (s) indivíduo(s) relacionado(s).

Por fim, os *ritos de integração* estimulam o reavivamento de todos os valores e concepções comuns aos empregados e empresa, assim como possibilita a toda a

organização reforçar o envolvimento e identidade das pessoas com o sistema e estratégia da organização. Como impactos disso, eles permitem a liberação de emoções e faz com que o momento possa ser considerado – mesmo sem ter esta intenção inicial – uma prática de socialização.

No cerne militar, num rito de passagem que se refere ao "período de adaptação", esse é visto por alguns pesquisadores como uma etapa de ruptura com os padrões que os novos alunos levavam na sua "antiga vida civil". Nos relatos de Castro (2004) e Takahashi (2002), o período de adaptação dentro da academia, preparatória ou escola militar é tido como uma oportunidade de testar e pressionar os entrantes de forma física e psicológica em nos diversos treinamentos, que normalmente se dão como rotinas totalmente novas para os alunos.

O objetivo desse teste, que se dá do início ao fim da formação, é selecionar aqueles que são capazes de se adaptar ao que é exigido de um militar, que pode significar uma rotina pesada e exaustiva. Além disso, a adaptação se dá para "homogeneizar" os alunos, ou seja, ensinar e fazer com que os valores e *modus operandi* da vida militar sejam internalizados em todos (TAKAHASHI, 2002).

Na obra de Goffman (2003), o autor classifica essa ruptura com a "cultura aparente" advinda do padrão da vida civil como necessária para eliminar "as indicações que revelem o status social (do cadete) no mundo externo". Esse status pode ser compreendido como "um conjunto de experiências que confirmava uma concepção tolerável do eu e permitia um conjunto de formas de defesa, exercidas de acordo com sua vontade, para enfrentar conflitos, dúvidas e fracassos". A eliminação deste suporte seria caracterizada, dentre outros elementos, pela proibição de saída do internato durante a adaptação, pelo rígido controle dos horários de dormir, estudar e comer, assim como de todas as outras atividades e pela constante tentativa de homogeneizar o grupo, como se todo fossem um só.

Com o fim dos componentes organizacionais necessários para o desenvolvimento deste trabalho, a seguir o tópico aprendizagem e socialização organizacional será tratado a fim de que se possa compreender os impactos desses vetores na manutenção da cultura de uma organização.

2.4 Aprendizagem e Socialização organizacional

Dada a conceituação de cultura e de seus componentes, pode-se, então, começar a falar de aprendizagem e socialização nas organizações como fatores determinantes para a

absorção do *modus operandi* de uma empresa, seja ela privada ou governamental. De acordo com Guimarães (2003), a aprendizagem e cultura são conceitos interdependentes, pois, à medida que a aprendizagem individual ocorre enquanto evento coletivo, portanto, compartilhado, pode alterar a cultura. Por outro lado, a aprendizagem também pode ser uma forma de consolidação da cultura organizacional, no caso de organizações com culturas densas, como se supõe que seja no Quartel General do Exército Brasileiro, estudado neste trabalho.

Cook e Yanow (1993 apud GUIMARÃES, 2003) sugerem que a aprendizagem organizacional de ser entendida e vista como uma expressão, o vetor resultante da cultura da organização, uma vez que:

- a) um grupo de pessoas com uma história comum de ação ou prática é significativamente compreendido como uma cultura; b) uma cultura é constituída, pelo menos em parte, pelos significados intersubjetivos que seus membros expressam em sua prática cotidiana através de objetos, linguagem e atos; c) tais elementos significativos, como objetos, idioma e atos são artefatos culturais através dos quais o conhecimento coletivo de uma organização é transmitido, expressado e utilizado; d) as organizações são constantemente envolvidas em atividades de modificação ou manutenção destes significados. Em síntese, os eventos culturais processados dentro das organizações constituem formas de aprendizagem.

Kim (1998 apud GUIMARÃES 2003) define a aprendizagem como o “aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes”. Esse autor divide essa variável em dois tipos: conceitual, que está ligada ao desenvolvimento de um arranjo teórico e referencial sobre um dado conhecimento (saber o que) e, a outra, seria a aprendizagem operacional, aquela vinculada à aquisição de habilidades práticas (saber como). Pode-se dizer que os dois tipos de aprendizagem andam juntos, pois a aprendizagem conceitual consiste em rever a forma como são desenvolvidas as rotinas, que são assimiladas com a aprendizagem operacional.

Gontijo (2005) fala do treinamento na linha de fogo, e que os esforços de treinamento se voltam para o domínio das disciplinas básicas da organização. Essas experiências extensivas e cuidadosas teriam por objetivo inculcar no novo integrante os valores da organização.

O treinamento, por natureza, se faz como uma espécie de materialização da cultura. Ou seja, vai além do simples repasse de conhecimento técnico e corporativo de práticas necessárias para a realização do trabalho, pois visa à construção da subjetividade dos

indivíduos que estão a ele submetidos. (BOUDREAU, 1986; CHATMAN, 1991; HOLLAND, 1985).

Segundo Brito e Rosa (2010), há em diversas outras instituições de cultura densa, como igrejas e escolas, e até mesmo as organizações militares, o uso extenso da **pedagogia do corpo** para que novos entrantes se adaptem de forma mais eficiente e efetiva ao novo ambiente. Especificamente no cerne militar, observa-se que a importância da performance corporal na aprendizagem quando se fala de ordem unida, uso de armas e os constantes testes de aptidão física, que exigem esforço constante do militar para se enquadrar dentro das normas vigentes da instituição. Deste modo, a modelagem que o corpo sofre continua ao longo de toda a vida do militar, mesmo depois de formado, para que a repetição ajude a fixar constantemente no indivíduo a importância de adaptação contínua aos comportamentos esperados e valores pregados pelo Exército.

Brito e Pereira (1996) observam as práticas de capacitação e treinamentos como a materialização da cultura. Porém, todo o processo de aprendizagem requer esforço da organização, uma vez que, mesmo com o grande domínio exercido pela empresa sobre o indivíduo, ele carrega consigo valores e crenças peculiares, o que faz com que não haja uma inteira compatibilidade empresa-funcionário.

Assim, “para mediar os possíveis conflitos de identidade, ocorre um processo de negociação de significados, na tentativa de dar início à construção de uma identidade comum” (BRITO; PEREIRA, 1996, p. 151). Neste momento, a aprendizagem é aplicada numa organização com vistas a uma melhor adaptação do conjunto. Este ato caracteriza práticas de socialização com aspectos culturais do referido ambiente. Os mesmos autores explicam:

A socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo aprende valores, normas de comportamentos esperados, que permitem a ele participar como membro de uma organização, sendo um processo que ocorre durante toda a carreira do indivíduo dentro da organização. A socialização organizacional implica, também, renúncia de certas atitudes, valores e comportamentos. (BRITO; PEREIRA, 1996, p. 147)

Ou seja, pode-se dizer que a socialização é o ato de modelar o indivíduo, de forma constante, ao *modus operandi* de uma organização, de maneira que ele tenha um desempenho individual tal qual contribua para o desempenho organizacional.

De acordo com Wortmeyer (2007, p.2), “a socialização organizacional consiste em um processo que ocorre toda vez que um indivíduo atravessa ‘fronteiras organizacionais’, isto é, passa por mudanças de status ou papel e necessita adaptar-se à nova situação”, desenvolvendo novas competências.

Seguindo esta definição, Thomas e Anderson (2002) falam que o processo socializador tem maior eficiência quanto o indivíduo assume papel ativo dentro da adaptação, como pela busca de informação e estabelecendo relacionamentos dentro da organização. Deste modo, o comportamento proativo do funcionário perante a organização é o ponto-chave para uma melhor internalização de valores e aspectos culturais, devendo a empresa inspirar e dar abertura aos indivíduos, para que ajam desta forma.

Com o término da apresentação dos conceitos essenciais à realização deste trabalho, apresenta-se a seguir uma análise dos principais estudos empíricos na área de cultura organizacional, no que tange às suas relações com outras temáticas e sua relação com o militarismo de forma geral.

2.5 Relatos empíricos acerca da cultura organizacional

Segundo Marion, Dias e Traldi (2002, p.38), “o referencial teórico deve conter um apanhado do que existe, de mais atual na abordagem do tema escolhido”. Deste modo, tendo como objetivo a confecção de um trabalho atual, optou-se pela revisão de artigos feitos acerca do tema cultura, entre os anos de 2006 e 2016. Além disso, a fim de citar apenas trabalhos científicos como embasamento para esta pesquisa, neste capítulo organiza-se artigos adquiridos em revistas e periódicos como RAC, RAP, RAE, ANPAD e no acervo de monografias, teses e dissertações da Universidade de Brasília.

No que tange a trabalhos que correlacionam a cultura organizacional à aprendizagem organizacional, Parente (2011) fala sobre o impacto do treinamento em vendas numa empresa de pequeno porte do mercado de representação comercial, no nível individual e no nível organizacional. Assim, o autor estuda qual foi a contribuição gerada para a empresa no que tange ao surgimento de um novo perfil cultural em que as pessoas sejam menos resistentes à mudança. Nesse estudo, os funcionários notaram seu impacto positivo no trabalho, porém o treinamento não se correlacionou à diminuição da resistência à mudança, que era desejado pela empresa.

Alturas, Fernandes e Lauriano (2015) falam em seu artigo a importância de uma cultura dinâmica para o desempenho organizacional. No caso, eles trouxeram a inter-relação que deve acontecer entre as recentes e facilitadoras tecnologias da informação,

cultura organizacional e a aprendizagem organizacional, dentro de empresas do setor hoteleiro.

Outro tema em voga atualmente se refere à criação de cultura de inovação e o impacto estratégico que a gestão cultural pode ter nas organizações. Nisso, Borini *et. al.* (2015), tratam de inovação por custo em empresas que possuem a cultura alinhada à estratégia, ressaltando a importância de uma gestão estratégica de recursos humanos para todas as áreas e uma empresa. Reis e Lemos (2015) também trazem à tona a relação cultura-inovação, que foca em instrumentos de diagnóstico organizacional dando destaque à dimensão inovação.

Nogueira (2011) aborda a cultura de inovação de uma forma diferente. O autor realiza estudos de caso em diversos restaurantes do Distrito Federal, investigando quais e quantos apresentam cultura de inovação, analisando o perfil dos gestores de tais restaurantes, que, em sua maioria apresentam apurada visão de mercado. Os três artigos citados são produzidos a partir de análises em empresas privadas.

Estudos recentes apontam a relação de dependência entre Cultura e Satisfação Profissional, como mostram Machintosh e Doherty(2007),Sabino (2012) e Santos (2011). Os primeiros autores trazem em seu estudo a relação entre estas duas variáveis tendo como resultado a redução da intenção de abandonar a instituição por parte de seus colaboradores.

Em viés distinto, Sabino (2012) estuda o impacto da satisfação na cultura (e não o contrário, como no estudo anteriormente citado) em agências do Banco do Brasil. Já Santos (2011) traz de uma forma implícita a relação entre cultura e satisfação, uma vez que mostra em seu estudo a diferença na percepção de funcionários de banco em agências bancárias abertas e agências fechadas, que possuem contextos não somente de local, mas também culturais, que diferem entre si.

Pode-se observar que, nos últimos anos, há diversos estudos que relacionam a cultura organizacional à obtenção do alcance da estratégia do negócio da empresa. Tais estudos dão o teor estratégico à cultura organizacional e à área de Recursos Humanos, que ganha papel mais importante conforme passam os anos. Nos trabalhos de Oliveira (2009) e Paschini (2006),os autores, apesar de trabalharem de formas diferentes – Paschini (2006) trata do tema de forma ampla em seu livro, enquanto Oliveira (2009) apresenta em seu artigo um estudo de caso sobre uma indústria de autopeças – convergem, novamente, ao alinhar cultura e demais processos da área de recursos

humanos à estratégia da empresa, como forma de proporcionar maior eficácia organizacional.

Beppler e Pereira (2011) citam a importância de um modelo cultural alinhado ao tipo de estratégia adotada pela organização, o que com que estes autores, em seu artigo, façam um debate empírico entre três famosas multinacionais, que são a Nissan, Southwest Airlines e General Electric. Como resultado do estudo, entendeu-se que, por meio da preocupação das empresas com o mapeamento de suas culturas organizacionais, elas conseguiram reduzir a resistência à mudanças que tinham seus funcionários e faziam também com que as pessoas internalizassem melhor a estratégia organizacional, gerando ambiente mais comprometido e alinhado ao que o mercado pede.

Acerca da formalização de escalas para a medição de cultura organizacional em diferentes tipos de empresas, tem-se dois estudos peculiares. Alcântara *et. al* (2012) desenvolvem e validam psicometricamente uma escala de avaliação da cultura organizacional para micro e pequenas empresas, por meio do estudo em empresas de três cidades brasileiras diferentes, achando, por resultado a importância de analisar fatores como individualismo, competição, diferenciação entre os sexos e trabalho em grupo.

Já Oliveira (2011), construiu uma nova escala para a aplicação em contexto de empresas juniores, tendo como forma de coleta de dados a aplicação dos questionários para empresário juniores de todo o Brasil para sua validação; o estudo é interessante uma vez que é extremamente difícil analisar a cultura de empresas desse molde, pelo fato de serem compostas apenas de alunos e sua rotatividade ser muito alta, o que dificulta uma análise cultural.

No âmbito de organizações públicas, Lima, Fraga e Oliveira (2014) e Batista (2012) apresentam, no âmbito de duas diferentes organizações públicas, respectivamente o Tribunal de Justiça da Bahia e órgão federal que possui sede no Distrito Federal, o estudo do “jeitinho brasileiro” e suas consequências para a cultura organizacional e, conseqüentemente, o impacto disso na efetividade da prestação de serviços públicos. Estes estudos trouxeram ambigüidades quanto ao que é de fato considerado bom ou ruim no referido “jeitinho”, uma vez que ele pode trazer tanto uma cultura burocrática e de desconfiança quanto pode incentivar o colaborativismo e a praticidade na quebra de etapas processuais, tornando a cultura mais colaborativa.

Em estudo dentro da capital federal, Gadelha (2008) traz em seu estudo uma análise do Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF). Como objetivo central da pesquisa, a

autora procura identificar a cultura organizacional do TCDF à luz da cultura nacional, ou seja, observando também os aspectos culturais brasileiros assim como os aspectos da cultura das organizações brasileiras de forma geral.

Trazendo os resultados à tona, Gadelha (2008) apresenta os seguintes indícios da cultura organizacional: interesse pessoal prevalecendo sobre o coletivo, hierarquia e unidade de comando, impunidade, decisões políticas em detrimento do exercício da técnica e oportunismo. Este estudo demonstrou o quanto a cultura do órgão é relacionada intrinsecamente a valores, crenças e comportamentos do cidadão brasileiro.

Pires e Macêdo (2006) desenvolvem uma narrativa que compara a cultura brasileira com a cultura de órgãos públicos do país. Assim, após fazer análise da cultura nacional, os autores fazem um histórico das características apresentadas pelas organizações públicas do Brasil.

Os principais traços culturais identificados foram a burocracia, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a descontinuidade e a ingerência política. Esse perfil das instituições públicas – tidas pelo texto de forma geral, sem diferenciação entre forças armadas e órgãos civis, por exemplo –, de acordo com o estudo, interferem no modo como os trabalhadores atuam nessas organizações, observando-se o apego às regras e rotinas, paternalismo nas interações interpessoais e a supervalorização da hierarquia.

Iniciando-se os estudos entorno da realidade militar, podemos citar Martins (2006), que investiga qual é o papel da cultura organizacional acerca da ocorrência de assédios morais na polícia militar da Bahia. Segundo o autor, o paternalismo e subserviência, intrínsecos ao funcionalismo público brasileiro, junto ao contexto do militarismo, em que o ambiente de trabalho é caracterizado por forte tensão e pressão psicológica, são aspectos que favorecem o acontecimento do fenômeno estudado. Neste estudo, Martins (2006) de fato conclui que toda a cultura secular de organizações policiais faz com que assédios morais ocorram com determinada frequência. Assim, agregam-se também outros fatores, como a falta de regulação, de princípios éticos e de boas condições de trabalho, promovendo o desgaste psicoemocional da carreira policial militar.

Num estudo mais recente, Costa *et al.* (2013) fala sobre a cultura militar da mesma instituição, a Polícia Militar, porém discorre acerca da realidade do Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CFAPM). Desta forma, o autor realiza sua pesquisa com cerca de 60 policiais, possibilitando a identificação

da cultura assim como a sua correlação com os fatores sociodemográficos dos indivíduos estudados.

Após a coleta e tratamento dos dados, foi percebido que os policiais entrevistados agiam conforme uma cultura corporativa afiliativa, ou seja, apresentavam modos de agir leais e “procuram, acima de tudo, preservar a imagem da organização, deixando transparecer que ela é perfeita e quaisquer tipos de imperfeições são atribuídos a fatores externos” (Costa *et al.*, 2013, p.175-185). Além disso, os testes apontaram grande correlação entre os estilos culturais e as características sociodemográficas dos policiais, uma vez que tais fatores são absorvidos pela cultura e podem mudá-la ao longo do tempo ou fazer com que novas subculturas sejam criadas e passem a participar da cultura central.

Vasconcelos (2010) estuda três organizações do exército brasileiro acerca das dificuldades encontradas para a implantação de um sistema de gestão organizacional de excelência, que fez com que diversos processos fossem desburocratizados. Assim, o problema que permeia o trabalho do autor diz respeito a como uma instituição cuja cultura é altamente arraigada conseguiu realizar a mudança de mentalidade de seus recursos humanos.

Nesse estudo, puderam-se observar duas etapas importantes para a inserção do novo sistema, que foram a sensibilização e a capacitação de todo o efetivo do exército, o que foi iniciado por cada comandante de quartel, por comando do comandante geral do exército do Brasil. Assim, diversos cursos teóricos e práticos, benchmarking, capacitações foram dados aos funcionários das instituições, o que, segundo os resultados, reduziu drasticamente a resistência à mudança. Desse modo, demais fatores culturais, como a alta rotatividade dos oficiais (relacionada à mudança de cidade/estado dos indivíduos, mas não à saída da instituição Exército Brasileiro) foram mais impactantes e dificultaram mais a implantação do Sistema de Excelência.

O trabalho de Cruz (2015) sobre o Exército Brasileiro traz uma nova perspectiva de observação do *modus operandi* antigo e novo da instituição. Assim, o texto fala sobre o grande avanço econômico do Brasil em âmbito global, o que pressupõe um exército mais bem estabelecido político-estrategicamente, o que exigiria uma transformação intrínseca da era industrial para a era do conhecimento.

A partir disso, o autor foca seus estudos na análise dos perfis de líderes do Exército, personagens principais desta Transformação cultural e cujas competências foram analisadas. Diante disso, Cruz (2015, p. 263) analisa que “independentemente das

mudanças situacionais, há certos valores, particularmente aqueles ligados à formação moral, ao caráter ilibado, à ética e ao pundonor militar, que são inegociáveis para os líderes estratégicos”.

Deste modo, o autor deixa claro que na instituição Exército Brasileiro, não há como ser um líder estratégico se ele não for possuidor de determinadas características morais que convergem com a cultura organizacional (valores e comportamentos) pregados pelo exército. Isso coloca valores como honestidade e ética como a base de um líder gerador e promotor de transformação.

Em relação a estudos contemporâneos cujo foco é especificamente a cultura organizacional no exército brasileiro, pode-se citar o trabalho de Wortmeyer (2007), que consistiu num levantamento de opiniões dentro da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) acerca das percepções dos alunos e professores sobre os valores essenciais que deveriam ser internalizados pelos cadetes ao longo do Curso de Formação, que tem duração de quatro anos na própria AMAN e um ano na escola preparatória (ESPCEX). Nesse estudo é importante que indiquemos os resultados que a pesquisadora obteve.

Primeiramente, como aspectos culturais intrínsecos, Wortmeyer (2007) identificou a ênfase na evitação de conflitos e na punição de erros. Isso pode se correlacionar ao fato de que, enquanto militar, o indivíduo trabalha muito com o corpo e, perante um fracasso, sua integridade física é colocada em risco, o que pode gerar ansiedade e tensão maior do que o normal frente à possibilidade do erro e falhas humanas.

Nessa direção, os oficiais, principalmente os que estão em contato direto e contínuo com os alunos, utilizam diversas estratégias, como

Exercer intensivo controle sobre os cadetes, dirigindo pormenorizadamente suas ações e deixando mínima margem para que tomem decisões de forma autônoma (o que diminui a probabilidade de erro); censurar e punir os cadetes que cometem erros, sem atentar ao processo de aprendizagem em curso; reduzir o nível de exigência em determinadas situações, a fim de obter um maior índice de sucesso dos discentes, o que produz a falsa impressão de que os objetivos educacionais foram atingidos. (WORTMEYER, 2007, p. 7-8).

Como reflexo dos grandes esforços voltados à socialização que ocorre dentro do exército, os participantes da pesquisa identificaram como satisfatória a internalização de um dos principais pilares do exército, que é a disciplina. Deste modo, essa qualidade é vista como parte da identidade militar. Como contraponto, foram identificadas dificuldades dos alunos em relação ao entendimento eficaz de normas e ordens de seus superiores, o

que dificulta a obtenção de senso de pertencimento à instituição, caso isso se dê de forma contínua.

Um estudo que vale ser ressaltado nesta seção é o de Pinto, Santos e Machado (2009) que trata da observação de duas instituições públicas, sendo elas um órgão do exército brasileiro e o um órgão público do poder judiciário. O intuito dessa pesquisa é identificar semelhanças e diferenças entre as duas organizações no que tange às dimensões conceituadas por Hofstede (2005), já citadas neste trabalho. Assim, como resultado obtido na organização militar, houve maior índice de distância hierárquica, o que significa maior centralização do poder na instituição, como já previsto por Hofstede (2005).

Ainda, o estudo mostrou o quanto ambas as organizações valorizam que sejam formalizadas regras e normas, assim como padrões comportamentais e planejamento de ações de curto e longo prazo, a fim de diminuir o nível de incerteza dos órgãos perante as contingências. Deste modo, pode-se concluir o quanto as empresas se mostram avessas ao risco, o que está em consonância ao estudo de Wortmeyer (2007) feito na AMAN.

Ademais, ambas as organizações foram classificadas como individualistas (ao invés de coletivistas), ao contrário do previsto de Hofstede (2005) para o Brasil, o que faz com que os órgãos sejam comparados a empresas de países desenvolvidos. Isto pode contradizer os estudos que sugerem que, após os ritos de socialização, principalmente com a força que o exército brasileiro possui, tornam os envolvidos mais sujeitos ao senso de equipe e comunidade.

Rosa e Brito (2010) estudam a interiorização, “no corpo e na alma” do *modus operandi* da cultura militar. Os autores realizam entrevistas com sete funcionários de uma organização militar, não especificando qual ela é, a fim de entender como se dá a socialização dentro do órgão, assim como são os mecanismos subjacentes a este processo de construção do militar, uma vez que ele tem o objetivo final de transformar o civil em militar (ROSA E BRITO, 2010).

Neste sentido, Berger e Luckmann (1996 apud ROSA; BRITO, 2010) afirmam que o processo de socialização nunca se completa, uma vez que os construtos inicialmente aprendidos sempre irão competir com a realidade subjetiva de cada sujeito. Assim, o texto prossegue citando que uma organização, principalmente possuindo uma cultura tão peculiar, não depende somente de conteúdos repassados no curso de formação, mas também, e principalmente, do convívio e reforço social, o que fará com que, a cada dia, a cultura organizacional da instituição permeie o modo de agir e pensar de seus funcionários.

A respeito das respostas transcritas que os entrevistados deram, é possível observar uma escala de diferentes tipos de respostas. Primeiramente, algumas entrevistas citam o quanto as escolas de formação (principalmente a AMAN, que possui maior duração de tempo, cinco anos) parecem ser uma “bolha”, uma vez que todos estão tão imersos naquela realidade da academia que, por vezes, esquecem do mundo que existe fora daquele lugar. Essa é a primeira etapa da socialização, em que ocorrem os principais ritos de passagem, e que foram estudados com maiores detalhes na dissertação de Wortmeyer (2007), já citada nesta seção. Assim, os sinais de hierarquia e disciplina podem ser observados desde cedo, uma vez que sinais visíveis como prestar continência aos superiores, cerimoniais, ordens, comandos, horário de estudo e de acordar/dormir são executados por todos os membros da força, cada qual em sua determinada posição.

Conforme os trechos das entrevistas vão sendo mostrados, observa-se outro nível de respostas, que dizem respeito à consolidação diária dos valores e da rotina militar na identidade dos indivíduos. Assim, os entrevistados citam que se torna impossível separar o civil do militar, ou seja, os traços da cultura militar começam a permear a vida pessoal do indivíduo e, inclusive, torna-se difícil olhar para um colega de trabalho como uma pessoa por detrás da patente que ele exerce na força, o que é um sinal de que a cultura organizacional do exército é altamente densa e consolidada.

Outro patamar de respostas diz respeito à internalização de trejeitos e gírias exclusivos do meio militar. Uma entrevista cita a utilização de “métodos”, que faz com que tudo que a pessoa faça, seja no âmbito profissional seja no pessoal, utilize aprendizados obtidos no exército. A disciplina quanto à organização de ambientes e cumprimento de horários também são fatores marcantes do cerne militar e características facilmente absorvidas pelos funcionários, conforme citam Rosa e Brito (2010)

De forma conclusiva, o artigo cita que os padrões obtidos na construção contínua do militar – ou seja, na consolidação constante da cultura organizacional militar – tendem a se reproduzir por meio de dois termos basilares na instituição militar: a **hierarquia** e a **disciplina**.

A primeira busca selecionar e posicionar os corpos dentro de uma cadeia hierárquica facilmente identificável, em que se sabe com precisão quem deve vigiar e quem deve punir. Para isso a disciplina transcorre como elemento central de manutenção dessa hierarquia, pois se encarrega de docilizar esses corpos, dando-lhes um tratamento ortopédico necessário ao seu uso performático e, principalmente para que ele se comporte de acordo com a **norma**.” (BRITO; ROSA, 2010, p.210)

Em linha diferente, porém contributiva para este estudo, Adão (2010) traz uma visão sobre aspectos da adesão feminina aos Valores Militares dentro do cerne familiar. Isto posto, o estudo objetiva observar quais são os níveis de adesão das esposas de militares ao projeto profissional de seus maridos, de modo a conectar a criação dos valores militares nas escolas e academias à manutenção deles na vida pessoal de militares e cônjuges.

A pesquisa foi realizada também no CCOMSEX, no QGEX, em Brasília e contou com a história oral de cinco casais, mas apenas em três deles as esposas eram civis, os outros contavam com esposas e esposos militares da ativa ou na reserva. Para dar base ao desenvolvimento do estudo, a autora fez vasto referencial teórico dentro a temática de aquisição e perpetuação de valores militares.

Conforme Adão (2010) desenvolve sua narrativa, nota-se que a criação de valores dentro da organização militar reflete imediatamente na percepção de que o casamento é uma forma eficaz de reafirmar e exercitar tudo o que aprendeu na sua formação. Esse ponto leva a autora a chegar no âmago de seu trabalho, cujo problema reside no questionamento “qual o papel e a participação das mulheres que se casam com oficiais militares? ”.

Ao longo dos trechos das entrevistas, é possível observar o quanto as mulheres significam apoio emocional e fortaleza para seus maridos e algumas vezes acabam perdendo a própria identidade para seguir o companheiro nas mudanças de cidade. Contudo, são nesses momentos em que se forma e mantém a “Família Militar”, expressão usada para designar uma “rede de apoio e solidariedade” entre famílias que passam pela mesma realidade da vida militar.

Esse novo molde de família que o texto apresenta se consolida em meio às dificuldades, mas também por meio de festas e celebrações. Assim, a autora acaba por considerar o relacionamento entre, principalmente, as esposas de militares, como o equivalente ao “espírito de corpo”, valor ensinado a todo o tempo, desde o processo de formação, aos militares, e que faz com que eles se unam cada vez mais.

Neste capítulo foi apresentado todo o embasamento teórico para o desenvolvimento deste trabalho. A seguir, serão apresentados os aspectos metodológicos que foram utilizados para sua consecução.

3. Métodos e Técnicas de Pesquisa

3.1. Delineamento/ tipologia de pesquisa

O presente estudo tem por objetivo descrever as formas de estruturação, manifestação e reforço de dimensões valorativas de cultura organizacional no âmbito do Exército Brasileiro. Tendo esse pressuposto em mente, pode-se dizer que o estudo se trata de pesquisa de campo que, segundo Marconi e Lakatos (2003), consiste em conseguir informações acerca de um problema, onde se pode ainda descobrir novos fenômenos relacionados a eles.

Dentro da classificação de pesquisa de campo, o estudo será exploratório. Segundo Gil (2008, p. 27) “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. Ainda, com o formato exploratório, visa-se clarificar conceitos de socialização, aprendizagem e cultura no que tange ao Exército Brasileiro, uma instituição relativamente fechada e da qual pouco se sabe acerca destas temáticas.

Com natureza teórico-empírica, uma vez que a pesquisa contém pesquisa bibliográfica e cunho empírico de coleta de dados, este estudo possui recorte transversal, haja vista que os dados foram colhidos em um único período de tempo.

3.2. Caracterização da Organização e do Setor

3.2.1. O Exército Brasileiro

A Constituição Federal de 1988 prevê a existência das Forças Armadas (marinha, exército e aeronáutica) em dois artigos.

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. Art. 142º, Constituição Federal de 1988

A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do

patrimônio, através dos seguintes órgãos: I – polícia federal; II – polícia rodoviária federal; III – polícia ferroviária federal; IV – polícias civis; V – polícias militares e corpos de bombeiros militares. Art. 144º, Constituição Federal de 1988.

Para entender melhor a instituição EB de um modo geral, é interessante conhecer parte do estatuto dos militares. Nas Forças Armadas de modo geral, dois são os pilares centrais: disciplina e hierarquia. A primeira é definida pelo Estatuto como:

“(...) a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.”

Por outro lado, define-se hierarquia por:

“(...) a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade.”

No trecho abaixo, pode-se ler que representa contravenção a não-prestação de continência a militares de hierarquia superior. Segundo o Estat. dos Militares, são contravenções disciplinares:

“(...) deixar o Oficial presente a solenidade interna ou externa onde se encontrem superiores hierárquicos de apresentar-se ao mais antigo e saudar os demais. Deixar, quando estiver sentado, de oferecer seu lugar ao superior”.

Esse espírito que envolve, ao mesmo tempo, respeito e acatamento, pode ser bem expresso pela disposição correlata em cumprir ordens. Assim, é importante que esta realidade seja construída no militar desde sua formação.

Levando estes fatos e consideração, observa-se que a socialização ocorre de formas diferentes de acordo com o tipo de especialização e técnica que cada tipo de militar possuirá. Assim, pode-se observar o Quadro 2, feito por Brito e Rosa (2010) e que permanece funcional ao contexto atual.

Tipos de Formação Militar

Nível	Especialidade	Condição	Local	Tempo	Regime	
oficiais	combatente	carreira	AMAN	5 anos	Internato	
		temporário	NPOR	10 meses	Externato	
	técnico	carreira		IME	5 anos	Externato
				EsSEx, EsAEx	10 meses	Externato
		temporário		SAREx	---	Externato
				OMs	45 dias	Externato
sargentos	combatente	carreira	EsSA	10 meses	Internato	
		temporário	OMs	2 meses	Externato	
	técnico	carreira	EsIE, EsSEx	10 meses	Internato	
		temporário	OMs	45 dias	Externato	
soldados	comb./técnico	temporário	OMs	6 meses	Externato	

Fonte: BRITO; ROSA, 2010.

Quadro 2: Tipos de formação militar

Dentre todos os níveis, o único que se dá por Serviço Militar Obrigatório é a formação dos soldados, em que os jovens na idade de 18 e 19 anos passam pela condição de recrutas e tem toda a sua formação na própria organização em que se incorporaram.

Na AMAN, os ingressos são chamados de cadetes até o fim do curso. No fim, são declarados Aspirantes, ingressando imediatamente na arma de sua escolha, que são divididas em arma-base (infantaria e cavalaria) e armas de apoio ao combate (artilharia, engenharia e comunicações).

Após o período de cinco anos, o formado pode ser chamado de militar com possibilidade de atingir o posto máximo da carreira, que é o de General-de-Exército, cargo concorrido e que poucas pessoas estarão aptas a assumir ao fim de sua carreira.

3.2.1.1. Missão e Visão do Exército Brasileiro

Na instituição em que o estudo será realizado, tem-se como missão:

“Contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social”.

Pode-se observar que esta razão de ser do Exército tem como principal pilar a Constituição Federal de 1988, já citada anteriormente.

Para Senge (1990), a visão de uma organização é o que se quer obter no futuro, portanto deve ser “impulsionadora e propulsora”. Assim, o EB, dentro de seu ciclo estratégico, possui visão a ser alcançada até 2022:

“Até 2022, o processo de transformação do Exército chegará a uma nova doutrina – com o emprego de **produtos de defesa tecnologicamente avançados, profissionais altamente capacitados e motivados** – para que o exército enfrente, com os meios adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no **cenário internacional**”.

3.2.1.2. Valores

Para bem caracterizar a organização centro deste estudo, não se pode deixar de apresentar seus valores. Estes se referem aos valores da instituição Exército Brasileiro (e não de um quartel específico) e devem estar presentes em todos os quartéis, áreas organizacionais e militares. Os valores, assim como sua validação semântica, foram retirados do site oficial da instituição.

- **Patriotismo:** este valor é definido basicamente como o amor incondicional à Pátria.
- **Civismo:** culto aos símbolos nacionais, aos valores e tradições históricas, à História-Pátria, em especial a militar, aos heróis nacionais e chefes militares do passado. Segundo a instituição, ao cultuar esse valor, os militares devem disseminar a cultura nacional na sociedade.
- **Fé na Missão do Exército:** crença inabalável na missão do Exército Brasileiro, e das Forças Armadas, em defender a Pátria, garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem, cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil.
- **Amor à Profissão:** demonstração da satisfação por pertencer à Instituição, externada pela demonstração cotidiana de culto de valores como o entusiasmo, a motivação profissional, a dedicação integral ao serviço, o trabalho por prazer, a irretocável apresentação individual, a consciência profissional, o espírito de sacrifício, o gosto pelo trabalho bem-feito, a prática consciente dos deveres e da ética militares e a satisfação do dever cumprido.
- **Espírito de Corpo:** este valor reflete o grau de coesão da tropa e de camaradagem entre seus integrantes e se exterioriza por meio de: canções militares, gritos de guerra e lemas evocativos; uso de distintivos e

condecorações regulamentares; irretocável apresentação e, em especial, do culto de valores e tradições de sua Organização Militar. Deve ser entendido como um "orgulho coletivo", uma "vontade coletiva".

- **Aprimoramento técnico-profissional:** busca pelo próprio militar de autoaprimoramento, que deve contemplar as áreas cognitiva, psicomotora e afetiva e é sedimentado com o exercício profissional de suas atribuições. É exigido de seus integrantes, a fim de que haja um exército moderno, operativo e eficiente.
- **Coragem:** este valor deve motivar o militar ao cumprimento da missão, enfrentando os desafios com confiança e não se preocupando com os riscos; “o medo pode ser constante, mas o impulso ao cumprimento do dever leva o militar a ir mais adiante”.

3.2.2 O Setor – Centro de Comunicação Social do Exército

A grande área onde ocorreu toda a pesquisa é o Centro de Comunicação Social do Exército, CCOMSEX, que é oriundo da 6ª Divisão (Relações Públicas), criada no então Gabinete do Ministro da Guerra, em 1951. Nos anos seguintes, o órgão evoluiu para Serviço, Comissão Diretora e Assessoria. Porém, somente em 1981 a Assessoria transformou-se no Centro de Comunicação Social do Exército.

O CCOMSEX possui alguns produtos a fim de que o centro alcance seus objetivos, como a revista verde-oliva, que a cada tiragem apresenta temas diversos do universo militar; noticiário do Exército, que atua como uma espécie de Newsletter interna do exército; Recrutinha, que tem foco na interação com a família militar; também o gerenciamento do site e redes sociais é de responsabilidade do Centro, dentre outros.

Além disso, o CCOMSEX é o responsável central por banners, *outdoores* e contato com interessados em fazer documentários e filmes sobre o Exército ou uma de suas responsabilidades. Com tantas responsabilidades, os militares do CCOMSEX participam ativamente de planejamentos, da cobertura e das ações de comunicação social. Abaixo, apresenta-se a estrutura organizacional do Centro de Comunicação.

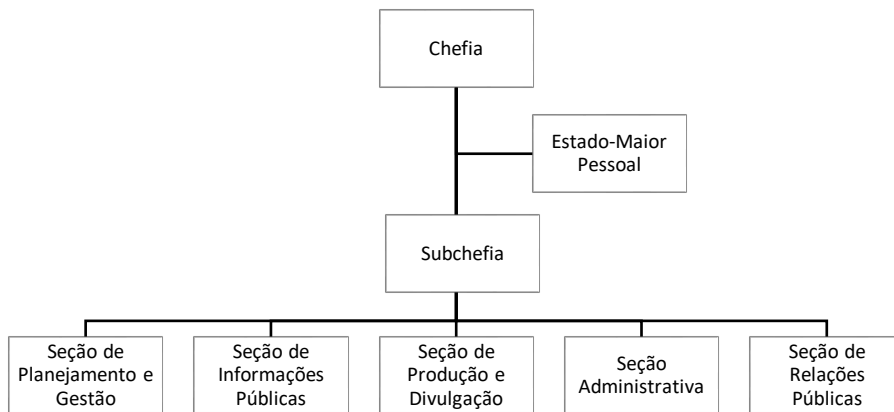


Figura 2: Organograma do CCOMSEX

Dentre as cinco seções do CCOMSEX que poderiam ser os *locus* de pesquisa deste estudo, duas foram as escolhidas, à escolha do próprio Centro. A seção de Relações Públicas, área com a qual houve contato inicial para o início da pesquisa, cuida do assessoramento ao Chefe na tarefa de interação com os diversos públicos de interesse da Instituição, como a sociedade de forma geral e imprensa. A Seção de Planejamento foi o outro ambiente de pesquisa e tem por atribuições planejar as atividades do CCOMSEX e assessorar a Chefia nos assuntos relacionados a marketing institucional, análise, operações psicológicas e doutrina.

3.2.2.1 Missão, Visão e Objetivos do Centro

Missão Organizacional, de acordo com Oliveira (2001) é a razão de ser de uma empresa, ou seja, a finalidade para a qual aquela organização foi criada.

Atualmente, o Centro de Comunicação Social tem por missão

“planejar, supervisionar, orientar, coordenar, controlar e promover as atividades de comunicação social do Sistema de Comunicação Social do Exército e assessorar o Comando do Exército nos assuntos relacionados com a comunicação social e a opinião pública”.

Ainda, segundo noticiário do Exército, o CCOMSEx tem por missão, ainda, a manutenção e o fortalecimento da imagem da Força Terrestre – o Exército – junto à sociedade. Dentro ainda da estratégia do próprio Centro, foram estabelecidos sete (7) objetivos estratégicos, sendo eles:

- Preservar e fortalecer a imagem do Exército;
- Promover interação entre a sociedade e o Exército;
- Atuar como órgão central do Sistema de Comunicação Social do Exército;
- Produzir e divulgar as campanhas e produtos institucionais;
- Aperfeiçoar o Sistema de Comunicação Social do Exército;
- Aperfeiçoar a gestão do conhecimento organizacional;
- Aperfeiçoar a gestão do CCOMSEX, otimizando a gestão dos recursos orçamentários e a busca de parcerias.

3.3. Participantes da Pesquisa

A escolha do Quartel-General do Exército se deu, primeiramente, por ser um representante da Força Exército, a qual desperta interesse, uma vez que não constam muitas pesquisas acerca da cultura organizacional da instituição. Em segundo lugar, o fato de ser um quartel localizado em Brasília, o que fez com que haja possibilidade de contato presencial e próximo, possibilitando acessibilidade e conveniência entre as partes.

O estudo é classificado como não-probabilístico, por amostragem de tipicidade, o que, segundo Gil (2008) consiste em selecionar um grupo específico da população que sirva para representá-la como um todo. A premissa era de que apenas participassem indivíduos respondentes maiores de 26 anos. Isso se deu pelo fato de que o perfil desejado de respondentes era de oficiais e/ou sargentos formados com experiência igual ou superior a oito (8) anos na Força, objetivando respostas menos discrepantes e mais confiáveis para análise cultural.

Este tipo de participante foi escolhido pelo fato de que se espera que ela tenha a cultura militar internalizada dentro dos moldes esperados, uma vez que se trata de funcionários suficientemente antigos da Força. Desta forma, a pesquisa foi realizada com entrevistas semiestruturadas, dando ao estudo cunho inteiramente qualitativo.

O Centro conta com efetivo total de 120 pessoas, sendo um Comandante, um Subcomandante e o restante do efetivo dividido em oficiais (tenentes, capitães, majores, tenentes-coronéis e coronéis, respeitada a hierarquia), praças (1º, 2º e 3º sargento, e subtenentes, respeitada a hierarquia), soldados e cabos.

Assim, a quantidade permitida pelo QGEX de entrevistas foi de 6 (seis), sendo três delas realizadas com militares da Seção de Planejamento e Gestão e as outras três na Seção de Relações Públicas. Conforme a Tabela 1 abaixo, pode-se verificar os dados demográficos dos participantes.

Variável	Níveis	Quantidade
Sexo	Feminino	0
	Masculino	6
Tempo de Serviço no Exército	8-20 anos	1
	21-25 anos	2
	26-30 anos	1
	Mais de 30 anos	2
Tempo de Serviço no CCOMSEX	0 – 1 ano	2
	1,5 – 3 anos	3
	Mais de 3 anos	1
Patente	Coronel	2
	Capitão	2
	Tenente	1
	Subtenente	1
Local de Formação	AMAN	2
	EsSA	3
	EsFCEX	1
Escolaridade (fora do exército)	Graduado	3
	Não Graduado	3

Tabela 1: Dados demográficos

Como se nota, todos os participantes tinham a partir de 10 anos de serviço, sendo o militar mais antigo, 37 anos de Exército, contando com o período de formação. Esse era o único que já estava na reserva – equivalente à aposentadoria – e que, portanto, possui contrato de trabalho de civil, porém trabalhou como militar por mais de 30 anos. A média de tempo de serviço no Exército dos entrevistados foi de 26 anos. Enquanto no CCOMSEX, o menor tempo de trabalho é de 3 dias e o maior, de 15 anos.

Ainda, dentre os entrevistados, dois frequentaram a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e têm a patente Coronel; três foram formados na Escola de Sargentos das Armas (EsSa) e são, cada um, Tenente, Subtenente e Capitão. O outro participante fez parte da Escola de Formação Complementar do Exército (ESFCEX) e atualmente é capitão do Exército.

3.4. Caracterização do instrumento de pesquisa

De acordo com Flick (2002), o método utilizado para a coleta de dados deve ser adaptado ao contexto do público respondente. Desta forma, o formato qualitativo foi escolhido por algumas razões. Primeiramente, alguns componentes culturais (como comportamentos específicos ou jargões, por exemplo) só podem ser expressados de forma verbal, o que tornaria questionários formas não muito viáveis para o alcance dos objetivos do estudo. Além disso, a técnica qualitativa estimula os participantes a pensar e falar de forma mais livre sobre determinados temas, dando aos dados maior riqueza e diversidade, conforme mostram os resultados desta pesquisa.

O ponto negativo da aplicação deste método é que os entrevistados se encontraram falando sobre sua experiência com seu ambiente de trabalho com aplicador desconhecido, o que pode ter gerado desconforto. Entretanto, esse fator foi reduzido com a introdução feita pelo entrevistador, que deixava claras as condições de estudo em que aquela pesquisa estava inserida.

As entrevistas, conforme o permitido pelo General competente e acordado com a seção de Relações Públicas do CCOMSEX, foram seis (6), a fim de que se pudesse coletar o maior número de informações completas a respeito de ritos, rituais, valores, assim como demais percepções mais completas e complexas acerca da experiência de cada um com o QGEX e o militarismo.

A utilização de questionários estruturados junto à realização de entrevistas individuais para a coleta de dados não foi permitida pela cúpula do Centro de Comunicação. Os motivos para a proibição não foram esclarecidos, contudo este fator não apresentou grandes prejuízos para a pesquisa, uma vez que os militares, na coleta de dados, se mostraram abertos e pacientes.

Como base para a formulação do método de coleta de dados foram utilizadas perguntas adaptadas do roteiro de entrevista de Sousa (2009), em sua análise de perfil cultural em organizações policiais. As perguntas do questionário-base tratavam da prática de valores, influência do processo de socialização/integração na cultura, situações de ocorrência de ritos e festividades, e o formato de funcionamento entre duas instituições diferentes da Polícia Militar, dentre outras questões. Assim, as perguntas pertinentes ao estudo foram adaptadas e subdivididas em demais questões que pudessem ser utilizadas para a melhor eficácia deste estudo.

3.5. Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta foi realizada no dia 14 de setembro de 2016, sendo todo o planejamento para o dia de entrevistas conversado por e-mails e telefonemas com um dos capitães da área de Relações Públicas do CCOMSEX. Dentro do Centro, o capitão verificou a disponibilidade dos militares de diferentes níveis hierárquicos e solicitou sua participação nas entrevistas

Após verificar que o efetivo da área de Relações Públicas do CCOMSEX estava comprometido por causa das Olimpíadas e Paralimpíadas do Rio de Janeiro, optou-se por marcar as conversas com três militares do Setor de Planejamento e Gestão e três da Seção de Relações Públicas, todos eles com os pré-requisitos solicitados no início do contato com o QGEX.

Assim, no dia da coleta de dados foram feitas as seis entrevistas de forma individual com cada um dos militares, com duração de cerca de 30 minutos cada uma. Participaram dessa pesquisa dois coronéis, dois capitães, um tenente e um subtenente, estes em ordem decrescente de hierarquia e patente. Os dados de análise foram levantados a partir de transcrição dessas entrevistas.

A análise dos dados foi realizada por meio do método de análise de conteúdo, tipo particularmente usado para estudos qualitativos (RICHARDSON, 1999). Esse procedimento de análise consiste em etapas sistemáticas e objetivas feitas para descrever o conteúdo das informações, conceito este dado por Bardin (2009). Dessa forma, será feita uma análise baseada no modelo temático-categorial com categorias definidas à posteriori, também à luz dos conceitos dados por essa autora.

A análise temática-categorial é o tipo de tratamento de dados que consiste em descrever o conteúdo das informações obtidas por meio do desmembramento dos instrumentos qualitativos de coleta e reagrupando em categorias temáticas, agrupadas analogamente. A preferência por esse procedimento de análise se respalda no fato de que é uma boa opção no momento de estudo de diferentes valores, opiniões e atitudes, através de dados qualitativos. (FOSSÁ; SILVA, 2013 apud BARDIN, 2009).

Todas as entrevistas passam pela análise baseada no conceito de Bardin (2009). Na apresentação dos resultados obtidos, conforme se verá a seguir, trechos dos depoimentos dos entrevistados serão citadas para enfatizar o que surgiu a partir da realização das entrevistas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse Capítulo são descritos os resultados obtidos na aplicação do instrumento de pesquisa, analisando-os face ao referencial teórico apresentado no Capítulo 2 deste estudo.

Este capítulo pode ser dividido em 10 seções diferentes, levando em consideração os objetivos geral e específicos desta pesquisa, que consistem, basicamente, na exploração de componentes culturais e práticas socializadoras de manutenção da cultura. Primeiramente, serão apresentados os resultados acerca da Força do Coletivo e Senso de União dentre os militares; depois, os resultados da dimensão “Interações Humanas no Trabalho”.

O restante das análises seguirá a ordem: valores organizacionais do Exército; ritos e rituais; identidade pessoal e profissional; subculturas organizacionais do Exército; autodesenvolvimento; valorização de Normas vs. Ideias no Exército; estrutura Organizacional no Exército; significado atribuído ao Exército.

4.1. Força do Coletivo e Senso de União

Conforme cita Wortmeyer (2009), o contexto de processamento coletivo das pessoas, aliado às fortes estratégias de socialização organizacional adotadas ao longo de toda a formação dos novos entrantes do EB, propicia o fortalecimento da solidariedade entre os pares, gerando uma consciência grupal e o exercício de intenso controle social entre os cadetes. A realização de diversas atividades em conjunto, das mais simples às que mais exigem do corpo e da mente dos estudantes, normalmente implicam em interdependência entre eles, contribuindo para a criação de lealdade e sentimento de união do grupo.

Segundo Pascale (1985), conforme a organização dispõe de práticas de identificação do indivíduo com as crenças e valores comuns, isso faz com que eles aprendam a conciliar os sacrifícios pessoais, às vezes necessários para o sucesso da organização. Dessa forma, os interesses coletivos de uma área, setor ou da própria instituição estariam localizados acima dos pessoais de cada um.

Fora de um contexto de socialização de novos entrantes na instituição, pode-se perceber que, mesmo assim, a relação de supremacia dos interesses coletivos sobre as

vontades individuais – o que inclui sacrifícios individuais – também permeia a forma de agir e pensar dos militares.

“A família do militar é muito prejudicada... as oito horas contratuais não existem - militar não bate ponto. No primeiro ano da AMAN (trabalhando), eu tive só oito fins de semana livres, então, quer dizer, não tem como a família não levar a pior. Ouvi dizer umas histórias de que na AMAN, há alto grau de esposas com depressão e de separação. O militar perde muito nas redes de relacionamento. Só tendo muito amor pra estar aqui.” Entrevistado 6

É interessante ressaltar que, dentro da validação semântica do valor organizacional “coragem”, presente na estratégia do Exército, se encontra o trecho “*mesmo com o risco de vida ou o sacrifício de interesses pessoais, no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por sua atitude.*” Portanto, desde já, é seguro inferir que o traço coletivista é presente na cultura do Exército, como se pode ver na fala dos entrevistados.

Segundo Adão (2010), desde o período de adaptação nas academias e escolas, o Exército se mostra marcante na tentativa de “dignificar” os novos alunos e torná-los, de fato, militares. O valor espírito de corpo, é composto de solidariedade mútua e companheirismo, os ampara e conduz durante toda a estada dentro da formação e do EB tornando-os capazes de vencer provas e momentos mais complicados durante toda a carreira. Dessa forma, podem-se encontrar coligações entre a união constatada neste estudo e todos os valores e socialização feita no Exército.

“ (...) tudo aqui são engrenagens que vão formar o que o EB é. Então as pessoas pensam muito nisso. Por exemplo, ninguém pode ser egoísta e fazer só o que quer... pode cada um ter uma opinião diferente, mas, por exemplo, a decisão do comandante passa a ser a decisão de todos.” Entrevistado 1

Na opinião dos entrevistados também se pode enxergar a influência dos chamados “pilares do Exército”, que são a hierarquia e a disciplina. Ou seja, por vezes o fato de a instituição fazer prevalecer interesses do coletivo sobre os individuais em quaisquer situações tem âncoras na forte hierarquia e disciplina, que desde cedo é doutrinada aos militares e os leva a entender que a opinião dos superiores é a correta para o grupo e deve ser seguida sem questionamentos.

Num contexto de trabalho, um dos participantes relata uma experiência diferenciada que teve no Exército, em que a força do grupo e de suas opiniões eram levadas em consideração acima, inclusive das forças hierárquicas, compostas por patentes.

“Fui comandante de oficiais de 17 países e 4 continentes diferentes nas missões do exército na ONU. Todo mundo se comunicava pelo inglês e eu tinha principalmente entender todos. Isso exige um *team-sight* (Em tradução livre do inglês, visão de grupo) muito grande. E a ONU adota o *no-ranking*, ou seja, o posto não é tão importante, a patente não quer dizer nada lá; um coronel só é valorizado quando tem o apoio de todos da equipe. Para participar dessas missões, a formação que o exército deu foi muito boa para facilitar o trabalho na ONU.” Entrevistado 1

Em convergência aos estudos de Wortmeyer (2009), o depoente cita a formação dada pelo Exército como decisiva para a execução de uma tarefa inteiramente baseada em liderança e em compreensão do grupo como uma unidade que deve ser respeitada e levada em consideração. Além disso, o entrevistado acima dá a entender que as patentes no Exército são necessárias para manutenção da cultura e valores da instituição, o que faz com que posições não sejam significativas em situações de contato com realidades externas, como com as Nações Unidas.

Como fonte válida de comparação, o estudo de Machado, Santos e Pinto (2009) indica uma direção oposta à pesquisa aqui apresentada. Os autores realizaram os cálculos de cada dimensão cultural de Hofstede (2005) em um órgão público judiciário e uma organização militar, obtendo em seus resultados que os militares possuíam índice muito alto de Individualismo (93) ao invés do coletivismo. Isso pode ser explicado através de diferenças entre tempo de serviço, natureza operacional ou estratégica das funções e patentes dos militares das diferentes organizações militares pesquisados, o que pode ter gerado outras percepções quanto à cultura organizacional.

4.2. Interações Humanas no Trabalho

Esta dimensão dos resultados envolve a dicotomia entre organizações que valorizam mais os cooperação e relacionamentos interpessoais entre seus integrantes e aquelas que são caracterizadas por maior pressão e competitividade em suas interações. À luz dos conceitos de Hofstede (2005), essa categorização seria relacionada ao nível de feminilidade e masculinidade de uma nação ou organização.

Nesse quesito, todos os entrevistados foram questionados da mesma forma se, dentro do Exército e do CCOMSEX (as respostas para cada um poderiam ser diferentes), havia prevalectimento de maiores situações de pressão e estresse ou se eram mais valorizados aspectos como cooperação e relacionamento. Diante desse questionamento,

as respostas em geral apontavam para maior valorização de relacionamentos interpessoais, principalmente dentro do QGEX.

“De forma geral aqui se valoriza muito as relações entre as pessoas. Lógico, uma pessoa não é igual à outra! (...) Um às vezes é mais bruto e fechado, o outro é mais camarada e apaziguador... e também sempre tem pressão, o QG é a ‘cabeça’ do exército, as decisões têm que ser tomadas. Mas mesmo assim, o clima aqui é muito harmonioso e bom. Já trabalhei em outros seguimentos do meio militar, tipo batalhão, onde tem muita pressão, mas com certeza para você saber lidar com as pessoas...

Para você saber liderar um grupamento ou um punhado de pessoas você precisa ter relacionamento interpessoal (...). Para participar dessas missões (da ONU), a formação que o exército deu foi muito boa para facilitar o trabalho na ONU. Então acredito que o relacionamento interpessoal é importantíssimo. “Sem ele é impossível liderar.”
Entrevistado 1

O participante citado possui mais de 30 anos de serviço, o que faz com que, há cerca de 10 anos, ele somente assuma o papel de líder de diretorias ou áreas, o que pode ter influenciado sua reposta enquanto militar. Contudo, há o relato de outras unidades do trabalhadas de dentro do EB, a exemplo de quando ele fala de batalhões, onde, pelo fato de o trabalho ser mais operacional e físico, havia maior pressão para o seu exercício.

O conjunto da resposta do Entrevistado 1 leva a entender que há pressão nos dois ambientes de trabalho: estratégicos e operacionais. Porém, é um tipo de interação diferente, de forma que a valorização de relacionamento interpessoal dentro do QG é maior por causa de sua natureza.

Em outra direção, a fala do Entrevistado 3 expressa a existência das duas características questionadas: pressão e relacionamento interpessoal.

“A pressão faz parte do trabalho sempre. Não tem como mudar isso. Mas acredito que como o ambiente de trabalho é tão bom... que a pressão do dia-a-dia não atrapalha, ‘tá’ todo mundo remando na mesma direção.” Entrevistado 3

De forma geral é válido ressaltar que todos os relatos trouxeram que o CCOMSEX é possui bom ambiente de trabalho, apesar da percepção de pressão que alguns militares sentiram. Uma análise que pode ser feita disso é que, como todos os participantes têm como missão em suas áreas, divulgar a imagem do exército brasileiro e tratar de toda a comunicação do EB com a sociedade, é possível que a pressão seja inerente das atribuições, porém não se encontra presente nas interações entre os militares, seja em relações de hierarquia seja em pares.

Um dos participantes da coleta de dados cita uma característica intrínseca do Exército e que deve ser levada em consideração quando se avalia os componentes da cultura desta instituição.

“Num lugar em que se prepara homens constantemente para momentos de crise e guerra, não tem como as pessoas não disporem de relacionamento interpessoal aguçado, então isso tem sim de ser muito forte. E lógico, o nosso ambiente também está muito sujeito a todos os tipos de pressão, mas é inerente do que a gente faz aqui.” (Entrevistado 5)

4.3. Valores organizacionais do Exército

Os valores formais são construídos pela cúpula das organizações e estão amarrados aos objetivos organizacionais e à forma como seus integrantes se relacionam e comportam, por isso pode-se pensar neles como “o coração da cultura”, segundo a autora Crnkovic (2003).

Ferreira (2000), em seu estudo sobre a vida militar, considera que a busca por adquirir os valores militares é orientada pela ideia fixa de honra, algo que promove tal ligação emocional, que comove a alma, com a Pátria e a sua defesa. Isso, segundo Adão (2010), se coloca em acompanhamento ao militar e deve “promover condutas que o levem a ser considerado digno do oficialato e da defesa da Pátria”.

Durante as entrevistas, os seis participantes foram questionados acerca dos valores que são vividos no dia-a-dia no CCOMSEX e foram encorajados a falar se a realidade do Centro era diferente do que é pregado no Exército ou se havia diferenças nos valores vividos e outros quartéis já trabalhados.

Dentro desta dimensão, um ponto de atenção que deve ser levado em conta é que em 2014 foi realizada pelo próprio Centro de Comunicação, em conjunto com outros setores-chave do QGEX uma “campanha dos valores”, conforme relataram dois participantes, em que os valores do Exército foram amplamente divulgados dentro do QGEX, ação cuja responsabilidade era quase que inteiramente do CCOMSEX. Apesar da possibilidade de influência disso nas respostas, os militares focaram que suas respostas condiziam com a prática real dos valores.

“Camaradagem em primeiro lugar; aí vem espírito de corpo; lealdade. Lógico que a doutrinação (campanhas de valores e presença deles em *posters* e no site do EB) é importante, mas a convivência é real.” Entrevistado 2

Intuitivamente, todos os militares ordenaram os valores conforme sua percepção de importância e existência dentro do seu círculo de convivência. O valor mais votado dentre eles foi a camaradagem, que pode ser definida como “convívio íntimo e ameno entre

companheiros ou colegas”. Essa palavra se encontra dentro do valor formal “espírito de corpo”, que também foi citado por três pessoas.

Demais valores citados foram lealdade, patriotismo, probidade, dedicação, culto às tradições, dentre outros, sendo que todos eles se inserem de algum modo dentro dos valores oficiais do Exército, não demonstrando, assim, uma subcultura específica do CCOMSEX com relação aos valores. Todos os aspectos valorativos citados ou fazem parte de algum valor formal maior que consta no site do EB ou são os próprios valores.

Dentre todas as respostas dos entrevistados, é interessante ressaltar que apenas um deles mencionou as palavras disciplina e hierarquia. Pode-se inferir que isso se deve à presença contínua desses dois pilares desde a formação, tornando-os intrínsecos ao modo de agir de qualquer militar, uma vez que é ligado fortemente a toda a cultura do EB.

Segundo os entrevistados, quando o curso de formação é iniciado, os alunos aprendem na teoria e já passam a praticar todos os conceitos transmitidos, principalmente no que tange aos valores do Exército enquanto instituição. Isso possibilita uma maior internalização propiciada pela prática, concretizando, dessa forma, uma conduta apropriada à cultura do EB, que perdura durante toda a carreira militar.

4.4. Ritos e rituais

Os ritos e os rituais de uma organização são mecanismos de expressão da cultura à medida que comunicam comportamentos e procedimentos, e exercem influência visível e penetrante, pois promovem a integração dos membros da organização. Tudo isso faz com que a cultura organizacional de uma empresa fique mais tangível e coesa (DEAL; KENNEDY, 1982).

Durante as entrevistas o valor “espírito de corpo” foi citado diversas vezes como algo inerente do militar e principalmente mostrado dentro de situações adversas e difíceis, como se pode presumir que seja a situação em que recém-entrantes se encontram num lugar, com pessoas desconhecidas, longe da família, de costumes inteiramente diferentes do mundo ao qual estava acostumado, como é na Escola de Sargentos e na Academia Militar.

“A saída da minha cidade já marcou bastante, pois nunca tinha saído de casa. Aí dormir em beliche, ter horário pra dormir e acordar... e até pra comer... Foi determinante para mim, essa mudança drástica, para ingressar no militarismo. “
Entrevistado 2

“O primeiro acampamento do curso básico marcou, o rito. Era o mais exigente, tínhamos pouco tempo para dormir, muita atividade, pouca comida, passamos muito frio. Foi muito marcante ter isso logo no início, como primeira atividade de campo.

Todos os Supervisores e o comandante de pelotão do curso básico marcaram bastante, pela forma de agir, por representar um exemplo. Também dava para ver ali todo o espírito de união dos cadetes, que se perpetuou até o fim da academia. (...)”.
Entrevistado 3

Todo o método de ensino e socialização, junto à forma particular de agir procura, desde o início, em qualquer coisa que você vai fazer na vida. Nesse processo, há conversão do *habitus*, que se caracteriza por romper com a identidade anterior do aluno e criar novos valores que nortearão sua nova vida (Adão, 2010).

“O que mais me marcou nessa transição que acontece dentro da escola, foi uma das primeiras instruções, era uma instrução que falava os valores que se deviam cultivar: disciplina consciente - uma voz que fala na sua cabeça, embora não esteja ninguém aqui, a consciência está lá de observando. E isso é o real significado de Disciplina, o que o exército preza. Lá o tempo todo você é cobrado, instruído, orientado. (...)”.
Entrevistado 5

Acima, o depoente cita valores que, de forma contínua e eficiente, são divulgados e internalizados dentro da formação, tornando os cadetes perenes e mantendo a consonância da cultura da instituição. Outro fator citado pelos participantes foi relacionado aos testes de aptidão física (TAF) que são mais rígidos principalmente no início da carreira e que, para alguns, é custoso e de complicada adaptação. Trata-se de um rito claro, onde a instituição mostra qual é um dos padrões condicionantes de permanência no referido contexto.

“(...) Sofrimento no período de adaptação no TAF (teste de aptidão física), mas depois isso é incorporado na sua vida. O EB me ensinou coisas que eu levo para a minha vida e muitas das quais aprendemos já na escola/academia. A importância de ter a mente sã e o corpo são, pois os dois se complementam. No EB isso também isso até hoje é um ‘mantra’ que possui muita ênfase e é muito valorizado.” Entrevistado 5

Juntamente a esses ritos de entrada, pode-se falar de forma conexa, de rituais, já que desde a formação há criação os laços necessários para formação da “família verde-oliva” e entendem a necessidade de execução de cerimônias tradicionais do militarismo, como as formaturas de dia da bandeira, dia do soldado e dia da independência, comumente conhecido como “dia da pátria”. Assim, todos os ritos de passagem, de acordo com o conceito de Van Gennep (1978), por exemplo, contribuem para a construção e consolidação do senso de necessidade dos rituais já presentes na cultura militar, garantindo a qualidade da socialização inicial.

Conforme o ponto de vista de todos os entrevistados, os rituais internos e externos que o Exército executa, como formaturas dos dias citados acima e cerimônias internas e

externas reforçam a identidade da Força e devem ter o destaque e importância que já possuem atualmente, uma vez que servem também como forma de reconhecimento aos militares que fazem parte delas, segundo a opinião destes.

“Acredito que um país que não conhece sua história não sabe onde quer chegar’. Aqui no EB nós acreditamos e cultuamos valores e tradições do exército e é importante que (em tudo o que o exército faz) as pessoas saibam que os valores vão continuar ali, presentes. Parte da confiança que a sociedade tem para com as forças armadas de modo geral se deve ao culto aos valores. Mas acredito que, mais que isso, a sociedade confia mais em nós porque eles sabem que nós desempenhamos bem o nosso trabalho, o que nos propomos. ” Entrevistado 1 *Após isso, quando foi falado sobre os dias festivos para o exército, foram citados pelo entrevistador o 07 de setembro (que o EB chama mais comumente de “dia da pátria” e não dia da independência), dia da bandeira (19/11), dia do soldado, dia do exército. O entrevistado concordou com todos e não acrescentou nenhum.*

“Acredito, sim, que o culto aos valores deve ser incentivado. Dia do exército (19/04) não pode faltar solenidade. Dia do soldado, Dia da pátria e dia da bandeira, a mesma coisa. A mobilização e preparação para os dias festivos assim são constates. Recentemente vivemos o 07/09 e teve muita preparação para desfile, formaturas... agora o foco é no dia da bandeira! Você sabe como é! E isso é muito importante ‘pro’ exército. (...). ” Entrevistado 2

“Acredito que o destaque dado a essas festividades não deve ser reduzido de forma alguma, pois esse é basicamente o nosso reconhecimento externo do trabalho feito pelo Brasil; é o nosso tipo de reconhecimento pela profissão que exercemos, então as cerimônias, formaturas e até continências importam muito para a gente. ” Entrevistado 3

“Festividades são ótimas. Quanto mais, melhor, pois é uma forma de valorizar a nossa carreira. A população tem que cultuar esses valores assim como fazem nos estados unidos talvez, em que eles aplaudem os militares e dão inúmeros benefícios a eles. A única forma de a sociedade civil conhecer o exército é essa. (...). ” Entrevistado 4

Os depoentes também citaram, além do efeito nos próprios militares, a participação da sociedade como fator integrante dos rituais, o que faz com que o seu trabalho seja mais divulgado e eles sejam bem vistos e reconhecidos pelo mundo civil. Dois entrevistados falaram da atividade “tiro de guerra”, feita em cidades do interior dos estados, com o recrutamento de soldados, geralmente advindos de família mais humildes. Atividades como esta reforçam nos militares a sensação de importância de integrar cada vez mais na sociedade os valores das Forças Armadas; eles veem a importância dessa interação.

“ (...) quando eu estava no SeaWorld, em Orlando, teve um momento em que o apresentador do show pediu para todos os militares da plateia se levantarem e, quando

a gente se levantou, as pessoas aplaudiram e gritavam e festejaram muito. A mulher que estava atrás de mim ‘tava urrando!’ Isso a gente não reconhece nem um pouco aqui no Brasil. Falta mostrar mais para a sociedade o que o EB faz, porque as pessoas não sabem! E conseqüentemente não valorizam, né? Missões e essas festividades que envolvem o público externo fazem com que a sociedade dê mais valor ao EB. ”

Entrevistado 6

Relacionado a rituais internos, como jantares, confraternizações e atividades que envolvem a esfera da dita “família militar”, o posicionamento durante as entrevistas reforçou a importância desta socialização entre militares de diferentes postos e suas famílias. Afinal, com tantas mudanças de cidade e estados, segundo os próprios militares, a vida pessoal começa a ser prejudicada e pode se tornar até solitária sem essa integração.

“Mês de março é o aniversário do CCOMSEX e tem confraternização com todo mundo, é bem legal. E no fim do ano tem a festa também. Antigamente tinha mais, mas hoje, com menos recursos... algumas são cortadas. Eram 4 festividades por ano só do CCOMSEX, o que era muito bacana, já que gerava inserção da família no meio militar, eles viam como as pessoas são, e de certa forma o exército é um exemplo a se seguir. É ruim ter diminuído essas festividades, porque a socialização é importante. Lá as esposas se encontram e se identificam com outras esposas, assim como os filhos, o que é importante. ” Entrevistado 2

É possível concluir que, de acordo com o relato do militar, os tipos rituais, como confraternizações e cerimônias, extrapolam os aspectos profissionais, penetrando na própria vida familiar e formando senso de comunidade e pertencimento muito grande. Há incentivos formais, que poderiam ser maiores, por parte da corporação à confraternização, à união de todos os membros da “família militar”, a fim de integrar não somente os militares de todas as patentes, mas também seus cônjuges e filhos.

4.5. Identidade Pessoal e Profissional

O conceito de identidade é tratado no artigo de Galindo (2004) como “um processo de construção de sujeitos” e que pode ser replicado também no âmbito profissional. A identidade seria, de acordo com Penna (1992), a junção de autorreconhecimento com o reconhecimento do que os outros pensam sobre o indivíduo. Isso faria com que duas identidades só fossem entendidas como iguais, quando houvesse totalidade de semelhanças e nenhuma diferença.

No campo de identificação social e profissional, Penna (1992) defende que estas vêm de socializações secundárias, podendo ser feitas dentro de treinamentos empresariais, por exemplo. Assim, ao invés dessa relação que não admite diferença, a identidade profissional admite que “pares” podem compartilhar semelhanças e diferenças e, mesmo assim, ainda convergir quanto à concepção de identidade profissional.

Na coleta de insumos para esta etapa de análise, os entrevistados tiveram que responder se concordavam ou discordavam da afirmação “*Tenho o mesmo comportamento no trabalho e na minha vida pessoal*”. Diante do questionamento, as respostas foram quase que unânimes e todos concordaram com a afirmação.

“(…) é involuntário. Tudo o que aprendemos no exército nos deixa uma marca muito forte, é impossível não levar para a vida pessoal. Não tem como separar dois ‘eus’ diferentes. (...). É até engraçado, porque sinto que reconheço o militar mesmo se ele está ou não fardado, pelo jeito que ele chega, que anda, até a firmeza como ele fala.”

Entrevistado 1

“(…) Se eu entro numa sala somente com pessoas civis, dá pra identificar se tem algum militar ali, é característico”. Entrevistado 4

Fica evidente nesse relato a ideia de identidade militar, que acompanha a pessoa em todos os momentos, devido a toda a experiência obtida nos anos de carreira e de formação e que, de acordo com os próprios militares, diferem muito do modo de agir do mundo civil. Conforme cita Castro (2004), o intenso processo de socialização militar visa, além de romper com a identidade anterior do aluno, mudar a concepção que ele tem sobre si mesmo e o identificar com uma nova função, considerado mais digno.

Outros depoentes tocaram em aspectos da vida pessoal que são muito impactados pela vida militar, com ênfase na convivência familiar.

“Então... a pessoa procura fazer com que seja diferente, mas jargões acabam saindo. Inclusive, a educação dos filhos é muito pautada na vida que levamos aqui, no que aprendemos e nos valores que temos”. Entrevistado 2

“Por mais que tentem mudar, não dá para desvincular o profissional do pessoal, não tem como ser pessoas diferentes. O vocabulário é muito difícil. As vezes minha filha de 16 anos fica brava comigo e diz ‘pai, você não tá no quartel, tá em casa!’”. Entrevistado 4

Particularmente, quando os entrevistados citam a influência na educação dos filhos e a atitude da filha, respectivamente, eles estabelecem um *continuum* em que não se pode mais separar atitudes de dentro e de fora de casa. Os relatos apresentados podem, portanto, ser classificados como atos condicionados por anos de formação e experiência,

que o corpo executa instintivamente. Por essa razão, festividades e cerimônias militares, como já citadas no tópico 4.4 também constroem e consolidam, desde o início, a identidade militar.

“A valorização das festividades cívico-militares – ‘cívico’ porque elas ocorrem dentro da sociedade, que também participa delas de algum modo - são importantes para a sociedade, mas principalmente para o exército, gera identidade da gente. ”

Entrevistado 5

4.6. Subculturas organizacionais do Exército

Com o objetivo de entender as subculturas presentes na instituição Exército Brasileiro no ponto de vista de cada entrevistado, ao longo de toda a entrevista as perguntas foram sendo feitas com a condição de os participantes tocarem em três pontos principais: o que ocorria no Exército de forma geral e o que ocorria no CCOMSEX; quais eram as diferenças entre o QGEX e outros quartéis já trabalhados pelos militares; e a diferenças culturais sentida entre o CCOMEX e outras Diretorias de dentro do QG.

Acerca das diferenças entre quartéis já trabalhados, todos os entrevistados responderam sem receios o fato de a natureza do CCOMSEX e do QGEX de forma geral ser diferente da natureza de outras unidades, como uma escola (AMAN, EsSA) ou batalhão.

“Bom, o preparo e emprego de uma tropa (unidade mais operacional de um regimento, no caso da arma do coronel entrevistado) é diferente do enfoque da escola, que é a formação do aluno. Aqui no QG o enfoque é trabalhar para a Força de uma forma mais ampla, é mais estratégico. Mas o exército é um todo, as tradições não mudam, os valores não mudam. O que vai mudar de acordo com o quartel é o modo de lidar com as coisas (...).” Entrevistado 1

“Esses valores são os mesmos no exército de forma geral, não muda nada. O exército é muito uniforme, então certas coisas não mudam, assim como tradições e as *coisas básicas*.” Entrevistado 3

Os relatos acima deixam claro como as bases da instituição são sólidas, o que contribui para a consolidação de uma cultura densa, em que as coisas “básicas”, como tradições, valores, crenças e comportamentos críticos são mantidos em todas as unidades. Contudo, é perceptível a existência de diferenciação de posturas conforme o contexto de cada lugar, o que dá espaço para subculturas que, de forma alguma, aparentam ir contra a cultura central e principal do EB.

Diferenças de intensidade entre certos valores da instituição também são percebidos pelos participantes, algo que ficou claro na resposta da sexta entrevista, conforme pode-se ver abaixo.

“Bom, estou no CCOMSEX tem pouco tempo. Mas pelo que eu pude perceber, o espírito de corpo é maior na AMAN. Quanto mais apertada, mais operacional, mais missões... o espírito aumenta. Porque lá nós estamos mais sujeitos a situações adversas e há muitas funções sempre. Isso faz com que a união seja muito maior lá.”
Entrevistado 6

Ao dizer que o valor “espírito de corpo” é mais visível na Academia do que no Quartel-General, o depoente torna explícito que, em situações adversas, que caracterizavam o trabalho na AMAN, há mais demonstração de união e o “orgulho coletivo” tem que ser aceso de forma mais eficaz; há maior necessidade de reforço dos valores, haja vista o fato de este ser um ambiente de preparação de futuros oficiais superiores, que serão o futuro do Exército. Não obstante em momento algum o militar entrevistado cita que este valor é inexistente no QGEX, o que pode configurar uma leve subcultura relacionada apenas à intensidade de valores dentro de unidades diferentes do EB.

“A parte técnica é muito maior no CCOMSEX do que nos outros quartéis, que é mais operacional – lá a *‘preparação para guerra’* é muito mais forte, por exemplo. Tem diferenças poucas nos comportamentos dos militares também, mas mais por causa das finalidades que são outras. A tropa é mais fechada, independe da sociedade. CCOMSEX é justamente o contrário, uma vez que reflexo do seu trabalho e do que você faz será visível em qualquer ação que o CCOMSEX executar.” Entrevistado 4

Conforme o grifo acima, o participante cita um ponto-chave para as diferenças culturais existentes entre batalhões e o Quartel General: a constante preparação para a guerra. O depoimento dado acima vai de acordo com os estudos de Netto (2005), que explica o quanto o Exército Brasileiro soube adaptar suas técnicas militares e de guerra conforme influências norte-americanas ocorridas no século XX. Isso faz com que, de fato, unidades operacionais do EB, como batalhões, precisem de características relacionadas a subculturas mais assertivas e direcionadas a homens que se preparam para o combate, conforme prevê a essência de um Exército, seja ele advindo de países em guerra ou pacíficos e/ou pacificadores, como o Brasil.

Pode-se inferir, a partir dos insumos coletados, que, via de regra, as subculturas no Exército assumem papéis positivos e necessários na Força, que é composta de atividades provenientes de naturezas diversas. Tendo em vista que não há contraculturas dentro das

unidades e áreas sujas características compuseram esta variável, também afirma-se que, mesmo com subculturas marcadas, a cultura do EB é, sim, densa e forte.

4.7. Autodesenvolvimento

Um dos valores organizacionais formais que tem o Exército Brasileiro é o “aprimoramento técnico-profissional” e, segundo o site do próprio órgão, parte da descrição do valor consiste em “o militar, por iniciativa própria, (...) buscar seu continuado aprimoramento técnico-profissional, (...) nas áreas cognitiva, psicomotora e afetiva.”

Haja vista que, formalmente, o autoaprimoramento ou autodesenvolvimento é parte da cultura do Exército, optou-se por investigar, nesta pesquisa, se realmente este é um valor praticado no dia-a-dia de oficiais, de acordo com a opinião e vivência dos participantes. Durante os questionamentos nas entrevistas, em nenhum momento foi pontuado o fato de este ser um valor da instituição, a fim de não influenciar nas respostas.

O estudo de Wortmeyer (2006), que pesquisou aspectos da socialização e cultura dentro da Academia Militar das Agulhas Negras, apontou diversos valores formais e informais que são ensinados e internalizados dentro dos cinco anos de formação. Dentro do rol de valores, havia o denominado iniciativa, que, citando a autora, se dá por:

“Tomar decisões com autonomia, principalmente em situações imprevistas, em que não há parâmetros preestabelecidos, assim como de iniciar ações independentemente de ordem, visando resolver ou prevenir problemas e otimizar a realização de tarefas. “

Ao observar a validação semântica dada à ideia de iniciativa, verifica-se que há ligação muito grande com a noção de responsabilidade e que vem à tona em situações adversas cuja temática geralmente será tática-operacional. Desse modo, a definição de iniciativa não se ligaria à percepção de necessidade de desenvolvimento constante, como cita o valor formal do EB. Não há nenhuma menção, no estudo da autora, citando a aprendizagem de necessidade ou formas de aprimoramento por própria iniciativa.

Em relação à presente pesquisa, pode-se notar que a quase totalidade dos depoentes responderam que não há, nem incentivo ao autodesenvolvimento constante e, por vezes, também não há envolvimento do militar em forma de iniciativa, a este comportamento.

“O exército não incentiva tanto o autoaperfeiçoamento, só te obriga a fazer 2 cursos, a ECEME e a ESAÓ, porque é obrigatório, mas de resto não tem incentivo. No caso dos complementares, tem coisa que se aprende e nunca vai se executar na carreira. Um exemplo é sobre fiscalização de contratos, que somente os formados em direito podem

fazer, mas é ensinado nos cursos. Isso até desmotiva as pessoas, é o contrário de estimular. Ensinar isso a todo mundo não é um incentivo de verdade, porque a pessoa nunca vai executar aquilo provavelmente. (...). Num contexto fora da Força, existe aperfeiçoamento quando o militar não se acomoda, o que acaba sendo bem comum aqui dentro.” Entrevistado 6

“Os militares já têm uma certa trilha programada para fazer ao longo da carreira, por isso que eles se mudam tanto, as vezes para concluir ou iniciar algum curso em outra cidade, o que vai melhorar a posição dele. Mas de iniciativa própria não é tão grande a quantidade de militares que procuram de aperfeiçoar. Aqui em Brasília, principalmente, o fato de o cara já ser transferido para cá e quase sempre ter PNR (apartamento funcional) já deixa os militares acomodados...”. Entrevistado 2

Como se pode ler acima, houve referência à tendência à acomodação dos militares durante sua carreira. De acordo com o que foi dito, há uma etapa na vida militar em que são poucos os que buscam o desenvolvimento além de cursos programados, que são poucos. Então, unindo isto à falta de incentivo por parte do órgão, conclui-se que o comportamento relacionado ao autodesenvolvimento não é recorrente.

Além disso, em outros depoimentos, nos vem, novamente a menção ao jeito pessoal de cada um – como é de se esperar – desta vez relacionado ao contexto de aprimoramento.

“Isso depende muito da pessoa. No meu caso, eu que tive a iniciativa de me habilitar em espanhol e inglês sozinho, sempre fui autodidata e isso é o que as pessoas têm que ser aqui dentro, porque nada vem de bandeja. É o esforço pessoal da pessoa. (...) *‘O ideal para ser perfeito é ser inatingível’* (entrevistado falou essa frase de modo muito natural, não sentiu a necessidade de explicar se era jargão ou não).” Entrevistado 1

“Agora, o que eu vejo são pessoas fazendo outros cursos fora do EB, muitas pessoas buscam alguns tipos de aperfeiçoamento, como línguas estrangeiras. Mas é só quando a pessoa quer mesmo, e provavelmente não será para o Exército o resultado dessa capacitação, as vezes é para uma outra coisa ou apenas vontade pessoal.” Entrevistado 6

De modo geral, como principal resultado obtido arca desta dimensão encontrou-se que o autodesenvolvimento, apesar de ser um valor descrito na estratégia formal do EB, não se coloca como atitude a ser estimulada dentro dele, assim como se pode classificar como difícil que os militares tenham esta busca por iniciativa própria, como deveria ser.

Um importante insumo dessa entrevista é o fato de que a trilha básica e obrigatória de desenvolvimento não é suficiente para os militares, uma vez que, em certas etapas de suas vidas profissionais, não há mais cursos obrigatórios e reduzem-se consideravelmente as perspectivas de crescimento na Força. Haja vista este tipo de informação coletada, sugere-se melhores e maior quantitativo de estímulos voltados a esta área, como trilhas de desenvolvimento e plataformas de ensino.

4.8. Valorização de Normas Vs. Ideias no Exército

Segundo Meyer e Scott (1983), as normas são vistas como concorrentes da racionalidade conforme se tenta entender atitudes e comportamentos dentro de uma organização, sendo que elas podem ou não fazer parte da cultura organizacional. De acordo com os estudos de Hofstede (2005), normas estariam muito presentes dentro de culturas que tendem a evitar incertezas, enquanto ideias seriam mais valorizadas em culturas com baixo grau de evitação de incertezas.

Com o objetivo de corroborar ou refutar a noção de que as normas e regimentos internos do Exército são supervalorizadas no dia-a-dia dos militares enquanto que ideias e inovações, são de pronto, excluídas da vivência de trabalho, os participantes desta pesquisa foram questionados se no Exército como um todo e no seu ambiente de trabalho, ou seja, em suas respectivas áreas de Relações Públicas ou Planejamento e Gestão, eram mais valorizadas normas ou ideias.

Ao categorizar os resultados obtidos com as entrevistas, pode-se perceber que cinco dos seis participantes responderam que, dentro do CCOMSEX, as ideias são muito mais valorizadas do que as normas, uma vez que se trata de trabalho cuja natureza necessita de inovações, seja em relação às propagandas do internas e externas à Força, seja com objetivo de melhorar a comunicação com a sociedade.

“Bom, no CCOMSEX é diferente, precisa-se de ideias que têm que ir para a frente. Há incentivo à inovação, por causa da atividade fim daqui. São coisas bem comuns aqui as mesas redondas, *brainstorming*...”. Entrevistado 5

“(...) no CCOMSEX as ideias funcionam muito mais do que as normas, por causa da técnica da comunicação social, elas são muito mais estimuladas. O EB precisa dessas ideias para a comunicação e o marketing funcionarem.” Entrevistado 4

“As pessoas com certeza valorizam mais ideias do que normas. Normas ditam uma trilha a ser seguida, um padrão; porém, para as coisas rodarem, precisamos de ideias. E eu vejo muito as pessoas tendo espaço com suas ideias. As vezes uma pessoa de

fora apresenta uma ideia de mudar um procedimento, com ocorreu uma vez com um mecânico de um batalhão logístico onde eu já servi (...), que pode melhorar o processo atual e isso acaba sendo aceito muito bem! ” Entrevistado 1

Como já explicado, os relatos acima deixam claro que o Centro é muito aberto a ideias e inovações e não se prende às normas. Porém, quando perguntados sobre a presente dicotomia no ponto de vista de análise do Exército Brasileiro, em sua variedade de quartéis, todos os entrevistados falaram que o Centro de Comunicação é exceção em todo o Exército e que, muitas vezes, não há muita abertura para algo que fuja disso.

“Quando se começa a carreira, a pessoa é muito presa a normas. E à medida que amadurece, sai do nível de normas para as ideias. A passagem pelo curso de estado-maior faz isso com a pessoa e tudo pelo que ela passa: patente (progressão), cursos e tempo de experiência. ” Entrevistado 3

“Dentro do EB, há maior valorização de normas do que ideias, por causa de hierarquia e disciplina que, eu não preciso nem falar, são os nossos principais pilares. Já pessoas levando ideias e elas não tendo o retorno esperado, porque passa por muitas hierarquias. (...). “ Entrevistado 4

À essa altura, dois entrevistados discordaram no tocante à postura do Exército de barrar ou não ideias por causa da hierarquia prevista em estatutos e tão marcada no dia-a-dia dos militares. Pode-se atribuir a divergência de opiniões ao histórico de carreira de cada um. Apesar de os dois possuírem a patente “capitão”, enquanto um deles alcançou o posto após mais de 20 anos de serviço, o outro o fez em menos de 10 anos, fato devido ao tipo de formação de cada um.

Devido ao histórico de trabalho de cada um e às experiências deles, pode-se presumir mudanças de pontos de vista. Enquanto o militar mais jovem passou por quartéis mais parecidos com o QGEX e trabalhou em áreas estratégicas como o CCOMSEX, o outro capitão exerceu atividades em quartéis muito mais operacionais e táticos, que, conforme as entrevistas, são mais presos e caracterizados por normas rígidas.

4.9. Estrutura Organizacional no Exército

Como citado anteriormente, a hierarquia é para o Exército fator constitutivo de sua estrutura. Desde o início da formação de novos entrantes, a hierarquia é ensinada e praticada até se tornar inscrita nos corpos, delineando as classes de relacionamento e visões de mundo. Segundo Brito e Rosa (2010), dentro dessas relações, para o militar,

sempre haverá uma verticalidade subjacente a todas as situações, seja entre os militares, seja entre civis e militares, alguém sempre teria precedência sobre o outro.

Na atitude e comportamento dos militares, a forte hierarquia se funde com os modos de usá-la nessas relações verticalizadas. Estaria presente na fala baixa e mansa ao se dirigir a um superior, na continência (saudação militar, em que a mão direita se levanta ereta até a cabeça) instintivamente prestada ao cruzar com um superior e na expectativa de cobrar e de ser cobrado em relação a tais procedimentos, dentre outros comportamentos.

No ponto de vista de um dos participantes a hierarquia é natural de praticamente todos os ambientes de trabalho, civis e militares, de empresas grandes e pequenas. Sendo assim, não deveria haver nem ao menos dificuldades de adaptação de novos entrantes a este fator.

“Hierarquia (...) não é algo diferente do que de outros lugares. Tinha, por exemplo, uma menina na minha turma que não conseguia se acostumar com algumas coisas, até mesmo com o conceito valorizado aqui dentro, de hierarquia. Eu dizia para ela ‘isso aqui é um teatro, tem as falas, tem as deixas e tem as posições. Em empresas, organizações diferentes só o que muda é as falas’. Pronto! Você não vai chegar no CEO de uma empresa ‘tal’ falando ‘meu irmão’, isso não existe. Então por que aqui dentro seria diferente?”

O relato do participante acima demonstra naturalidade e facilidade na absorção de uma estrutura organizacional hierárquica. Na contramão outros participantes depõem acerca das dificuldades passadas nos cursos de soldado e cabo, por exemplo, onde os instrutores são severos e devem ser extremamente respeitados.

Conforme explica Martins (1996), o que melhor expressa a diferença entre a disciplina de civis a dos militares é o rigorismo. O mesmo pode ser empregado para a hierarquia, como vê-se explícito no juramento à bandeira, no trecho “*Prometo cumprir, rigorosamente, as ordens das autoridades a quem estiver subordinado*”, onde fica claro que, desde o início, os indivíduos escolhem se sujeitar à estrutura hierárquica que o Exército vive.

De acordo com a opinião dos entrevistados, um fator que demonstra a cultura hierárquica que existe no EB é a gestão do desempenho, em que se pode alcançar graduações e subidas de patente, tanto por mérito, quanto por antiguidade. Isso faz com que quase todos os militares mais graduados (como tenentes-coronéis, coronéis e

gerais) sejam também pessoas de idade mais avançada, o que apenas consolida uma estrutura hierárquica e, em alguns casos, acomodada e avessa a riscos.

“Aqui há duas formas de você progredir: por mérito e por antiguidade/tempo de serviço. Quem opta por carreira por antiguidade é porque já optou por fazer um trabalho mais acomodado; se a avaliação aqui fosse medida só pelo mérito, a Força teria mais resultados, maior qualificação. No QG não sinto que tenha muita gente assim, inerte, porque quem vem para cá, para a ‘cabeça’ do Exército, já tem uma competência diferenciada, uma qualificação melhor. Mas em outras unidades (quarteis) específicas sinto que há muita gente acomodada.” Entrevistado 4

Com todo o formato hierárquico que possui a estrutura, os militares sentem a necessidade de que os processos também sejam objetivos e transparentes, conforme os resultados desta pesquisa. Quando perguntados sobre os impactos da implantação de um novo sistema de gestão de pessoas por competências (em que a avaliação de desempenho passará a ser medida também por competências comportamentais, como liderança), alguns participantes demonstraram desconforto quanto ao seu formato.

“O exército tenta não ser subjetivo, por isso que precisa sempre de muito regulamento, para manter a objetividade dos processos. Todo o pragmatismo e cartesianismo militar não está de acordo com um sistema subjetivo de avaliação de qualquer coisa, e isso impede uma melhor aceitação das pessoas aqui dentro. Tenho que dar ‘satisfação’ de razões concretas (para a avaliação) e não subjetivas. Então esse sistema não está enquadrado na cultura, deforma alguma, do Exército.” Entrevistado 3

“É, o pessoal mais antigo não aceitou muito bem não, o pessoal mais novo sim, porque é uma coisa mais da moda falar de competências e o pessoal novo ainda está com muito ‘gás’. Mas a avaliação de desempenho vai continuar somente vertical, não horizontalizou em nada, o que não muda tanto a implantação desse sistema (...)” Entrevistado 4

Há visível conflito em relação a este indicador de estrutura organizacional, que é a avaliação de desempenho. Ao mesmo tempo em que uma avaliação exige, por sua natureza, uma relação de subordinação e o EB retoma isso de maneira extrema, fazendo com que ela permaneça totalmente vertical (ou seja, os pares não se avaliam), a subjetividade de uma avaliação assim não condiz com tudo o que os militares, principalmente os mais antigos, aprenderam e praticaram ao longo de sua carreira.

4.10. Significado atribuído ao Exército.

Segundo Bulgacov (2007) “o significado é a qualidade que reveste algo de importância no nível social” e que está intimamente ligado ao sentido que faz a organização para um funcionário. Pascale (1985) defende a tese de que a socialização, quando bem realizada e gerenciada, proporciona uma forte identidade organizacional, de forma que isso estabeleça forte integridade e cooperação para com a organização.

Ainda, de acordo com os estudos Bulgacov (2007), os membros de uma organização constroem uma imagem e significado da organização que são refletidas na forma como agem perante elas. Isso faz com que haja coordenação, ou não, entre o que prega uma organização e seus integrantes, facilitando ou dificultado a consolidação da cultura organizacional.

A partir disso, começa-se a falar sobre significação. Os entrevistados foram chamados a responder à pergunta “o que significa o Exército para você?”. Todas as respostas apontaram para o sentido de orgulho e amor por pertencer à profissão, contudo, mesmo assim, a posição de alguns dos participantes foi a de que não deve haver endeusamento dos militares, uma vez que, ao mesmo passo em que o Exército impacta na forma de pensar da sociedade, também a sociedade em si impacta da cultura e clima da instituição.

“ É a profissão que escolhi, por vocação, a qual devo tudo que consegui almejar na vida e à qual tenho muito orgulho de pertencer. ” Entrevistado 1

“Para mim é tudo. (...) . O exército deu uma guinada [na minha vida] e tudo que eu consegui até hoje foi através do exército, até viagens para o exterior. Ajuda financeira, cultura muito grande. ” Entrevistado 2

“Foi a profissão que escolhi, me realizei, gosto do que faço, que me proporcionou oportunidades de estudar e crescer: os cursos frequentados, as pessoas com quem convivo e convivi... Espectaculares. Sou muito feliz aqui. (...)”. Entrevistado 3

“Minha vida, minha profissão, minha vocação. Não me vejo em outra função que não seja da nossa profissão em si. A parte interna é diferenciada do que é qualquer outra organização, o companheirismo é um diferencial. Você convive o país como um todo e fora até, e, apesar das dificuldades, tudo bem. Ser militar é ser diferente. As pessoas te veem de forma diferente, até em casa. Às vezes as pessoas se assustam, mas depois camaradagem vence. Tem que ter vibração que é inerente do militar. ” Entrevistado 4

A partir dos relatos acima, pode-se perceber que o significado seria classificado por Schein (1984) como objetos invisíveis ou inconscientes da cultura, os pressupostos

básicos, uma vez que os militares entendem o Exército como local onde podem exercer sua vocação e podem alcançar o que almejam e, além disso, a instituição que os mudou a tal ponto que conseguiu criar e formar novos pontos de referência e nutrir novos sonhos a serem realizados.

Todas as questões feitas aos entrevistados ao longo da entrevista compuseram, aos poucos, a resposta desta questão, que, cronologicamente, foi a última a ser feita para todos os entrevistados. Assim, fatores como a escolha da profissão por causa da vocação, os valores de patriotismo e camaradagem, ritos e rituais, que foram citados anteriormente, também foram novamente trazidos à tona pelos entrevistados. Isso faz sentido, uma vez que todos esses fatores fazem parte do significado criado por cada membro.

O próximo e último capítulo retoma os objetivos e pergunta de pesquisa, realizando análise destes com os resultados obtidos, a fim de apontar limitações e recomendações finais do trabalho.

5. Considerações Finais

Levando em consideração que a pergunta desta pesquisa consista em como se estruturam e se manifestam dimensões de cultura organizacional no âmbito do Exército Brasileiro, pode-se concluir que ela foi amplamente respondida ao longo dos resultados obtidos. Como visto no capítulo anterior, os militares apontaram para a socialização durante a extensa formação como estruturadores de dimensões culturais. Além disso, foram coletados diversos pontos de manifestação dos componentes da cultura no ambiente do CCOMSEX e do Exército como um todo também.

Além da pergunta da pesquisa, observa-se o alcance dos objetivos gerais e específicos deste trabalho. Ao realizar comparativo entre os objetivos específicos e os resultados obtidos a partir das entrevistas, nota-se que estes extrapolaram o inicialmente desejado, tornando o estudo mais rico e completo para a análise da instituição em âmbito cultural.

A partir da realização e conclusão do presente estudo, pôde-se concluir que nas dimensões força do coletivo e sentimento de grupo; interações humanas no trabalho; ritos e rituais; e, identidade profissional e pessoal, os resultados foram muito positivos, apontado perene alinhamento entre o que prega a organização e a sensação a atitudes percebidas pelos entrevistados; poucas foram as vezes em que as respostas se derem em sentido contrário a este.

Pode-se enxergar cultura organizacional densa quando da análise separada destas variáveis qualitativas. De acordo com as respostas dos próprios participantes, grande parte do sentimento de união, espírito de corpo, identidade compartilhada, dentre outros fatores, foi adquirido dentro da extensiva formação obtida no início de suas carreiras, seja dentro da AMAN seja na EsSA. Com isso há de se inferir que formações mais extensas, como no exército, para praças e oficiais, de 2 ou 5 anos, são efetivas, talvez até mais do que são formações menores, de por exemplo 6 meses, como há em outros órgãos públicos.

Os valores da prática profissional dos militares entrevistados apontaram inteira convergência dos informais com os formalizados, não havendo subculturas ou contraculturas nesse aspecto, mesmo em diferentes unidades do exército, trabalhadas pelos participantes da pesquisa. Ao longo da entrevista avalia-se que os valores

apontados convergem com a significação que os praças e oficiais têm do EB, que foi representado como “instituição transformadora de homens” em alguns casos.

De acordo com os resultados da pesquisa, apenas duas variáveis não foram enxergadas como condizentes com a cultura vivida dentro do QGEX. Primeiramente, o autodesenvolvimento, que se encontra na estratégia do EB como validação de valor organizacional, não foi visto, em quase nenhum momento pelos entrevistados como incentivado dentro da organização ou como atitude que seus membros possuem, o que pode fazer com que inovações e ideias sejam limitadas dentro do Exército, já que pouco conhecimento novo e diferente é trazido à tona.

O aprimoramento de pessoal tido como um fator de fora da cultura pode corroborar para a visão de alguns participantes de que normas podem barrar ideias e que estas são pouco valorizadas porque muito militares entram no comodismo de suas patentes e funções. De qualquer modo, a dimensão “valorização de normas vs. Ideias” variou de acordo com histórico de formação e carreira, tempo de serviço e patente de cada militar.

Foi válido observar o quanto a hierarquia pode vir de diferentes modos no meio militar, inclusive com indivíduos que não fazem parte da força. Durante a pesquisa, houve diferentes tratos, no que se possa citar “a menina do e-mail da pesquisa, “a aluna da UnB”, e “a filha do subchefe da DAPROM (Diretoria de Avaliação e Promoções) “. Este último título conferia à pesquisa maior atenção, assim como linguagem corporal de respeito e admiração durante as entrevistas, por parte dos militares envolvidos pesquisa, haja vista que o respeito à patente dos militares aparentemente também se estende a sua família.

Como recomendação deste estudo, aponta-se a análise de opiniões também de oficiais e sargentos mulheres. A ausência de mulheres neste estudo não apresenta limitação, uma vez que, no Exército, mais de 90% do efetivo é composto por homens. Entretanto, reconhece-se que a pesquisa se tornaria mais completa com a análise de pontos de vista dos dois sexos. A hipótese de que a percepção feminina possa ser diferente da opinião masculina somente pode ser comprovada a partir de realização de futuras pesquisas em áreas e quartéis com maior efetivo de mulheres, que possam contribuir para diferentes resultados do estudo.

Outro fator limitante se deu no fato de que não houve possibilidade de aplicação de survey em larga escala, uma vez que os questionários fechados não foram

aprovados pelo alto escalão do QG. Isso comprometeu toda a abordagem quantitativa anteriormente almejada para o presente estudo, tornando-o inteiramente qualitativa. Sugere-se, portanto, a realização de estudos também quantitativos, com a finalidade de obter diferentes tipos de análise de dados, resultando em enriquecimento da pesquisa e possível generalização dos resultados.

Além disso, aconselha-se que estudos futuros que sejam realizados nesse lócus e tema, façam uso de quantidade maior de militares e de patentes diferentes, inclusive das mais baixas e que, por motivo de baixo número de participantes, foram excluídas da pesquisa. Dessa forma, os resultados podem ser mais confiáveis, portanto sugere-se que sejam feitas pesquisas em mais áreas e com uma amostra mais representativa do todo.

6. REFERÊNCIAS

- ADÃO, M.C.O. **Aspectos da adesão feminina aos valores militares:** o casamento e a família militar. Revista História. V.29.n.2. São Paulo. 2010.
- ALTURAS, B.A.B; FERNANDES,A.L.; LAUREANO, R.M.S. **O Papel da Cultura Organizacional na Dinâmica de Relacionamento entre as Tecnologias da Informação e a Aprendizagem Organizacional:** um Ensaio Teórico Voltado para o Segmento da Hotelaria. In: XXXIX Encontro da ANPAD. 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BEDANI, M. **Valores, Práticas e Criatividade Organizacionais:** Estudo do Perfil Cultural de uma Instituição Bancária. In: Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. 2008.
- BEPPLER, M.K.; PEREIRA, M.F. **Influências Da Cultura Organizacional Na Estratégia:** Um Debate Teórico-Empírico. V Encontro de Estudos em Estratégia. Porto Alegre/RS. 2011.
- BEVILACQUA, S.; VIVANCO, J.C. **A validação de um instrumento de avaliação da cultura organizacional brasileira:** estudo de caso do supermercado “Super Maxi” de Uberlândia. Cadernos da Fucamp. v. 7, n. 7 2008.
- BIGNOTTA, M.; RESENDE, B. D. **A controvérsia em torno da atribuição de cultura a animais não humanos:** uma revisão crítica. Estudos de Psicologia, 18(4), outubro-dezembro/2013.
- BORGES, L.O; LIMA, A.M.S., VILELA, E.C., MORAIS, S.S.G.**Comprometimento No Trabalho E Sua Sustentação Na Cultura E No Contexto Organizacional.** RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 8, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1878&Secao=ORGANIZA&Vol_ume=3&Numero=1&Ano=2004> Acesso em 08 de mai. 2016.
- BORINI,F.M.; REIS, G.G.;SILVA, I.M.;OLIVEIRA, M.M. Os **Antecedentes da Inovação em Custo:** o Impacto Combinado da Estratégia e da Cultura Organizacional. In: V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 2015.

BRASIL. DECRETO Nº 4.346, DE 26 DE AGOSTO DE 2002. Aprova o Regulamento Disciplinar do Exército (R-4) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4346.htm> Acesso em: 14 de nov. 2016.

BRITO, M.J.; PEREIRA, V.G. **Socialização organizacional**: a iniciação na cultura militar. Revista de administração pública. RioDeJaneiro. 138-165. Jul./Ago. 1996.

BRITO, M.J.; ROSA; A.R. **“Corpo e Alma” nas Organizações**: um Estudo Sobre Dominação e Construção Social dos Corpos na Organização Militar. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v.14, n. 2, art. 1, pp. 194-211, Mar./Abr. 2010.

BULGACOV, S. BULGACOV, Y.L.M. **A Construção do Significado das Organizações**. Revista de Administração FACES Journal. V.6 n.3 set/dez 2007.

CASTRO, C. **O espírito militar**: um antropólogo na caserna. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.

COSTA, J.A; ARAÚJO, N.; DANJOUR, M.F.; OLIVEIRA, P.W.S. **Cultura organizacional em instituições militares de ensino**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. 2013.

CRNKOVIC, L.H. **Cultura Organizacional**: O Diferencial Estratégico da Área de Recursos Humanos. Encontro Nacional da ANPAD, 2003.

CRUZ, M.P. **O perfil dos líderes estratégicos do Exército Brasileiro em seu processo de transformação**. Revista de Ciências Militares. Coleção Meira Mattos, Rio de Janeiro, v. 9, n. 35, p. 257-270, maio/ago. 2015

DESS, G.; LUMPKIM, T.; EISNER, A. **Gestão estratégica**: criando vantagens competitivas. McGraw-Hill Companies, Incorporated. Ed. 4º. 2007.

ESTOL, K. M. F; FERREIRA, C. F. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. Revista de Administração Contemporânea. v.10;n.4. out./dez. pg. 93-110. 2006.

FERREIRA, M.C. et.al. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. Estudos de Psicologia, v.7.n.2. pg.271-280. 2002.

- FITZ-ENZ, J. Culture-system linkage. In: **The 8 practices of exceptional companies**. Nova Iorque: Amacom, 1997.
- FIUZA, G.D. **Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas**. RAM – Revista De Administração Mackenzie, V. 9, N. 6 P. 77-101. set./out, 2008.
- FLEURY, M.T.L. **Estórias, mitos, heróis** – cultura organizacional e relações de trabalho. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 27(4)7-18 out./dez. 1987.
- FLICK, U. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** (pp. 114-136). Petrópolis: Vozes. 2002.
- FOGAÇA, D.R.; SANTOS, F.C.A; ZANON, C.J. **Dimensões culturais individualismo versus coletivismo, feminilidade versus masculinidade e orientação de curto versus longo prazo na administração da produção: proposição de questões de pesquisa**. In: anais do SIMPOI, 2013.
- FOSSÁ, M.I.T; SILVA, A.H. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos**. In: IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. 2013.
- GADELHA, N.M.S.M. **Cultura organizacional no setor público: uma análise no Tribunal de Contas do Distrito Federal**. 2008. 64 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- GALINDO, W.C.M. **A construção da identidade profissional docente**. Psicologia, ciência e profissão, v.24. 2004.
- GALINKIN, A.L.; PAZ, M.G.T. **Rito e poder em uma organização pública: um estudo de caso**. In: Maria das Graças Torres da Paz (Org.). Cultura organizacional. Brasília: UnB. 2006.
- GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6º Ed. Atlas. 2008.
- GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- GOLÇALVES, G.; SANTOS, J.V. **A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível**. Psico. v. 41, n. 3, pp. 393-398, jul./set. 2010.
- GOMIDE JR, S.; OLIVEIRA, A.F. **Inventário de Cultura Organizacional: Adaptação e Validação de um Instrumento de Diagnóstico para o Contexto Brasileiro**. Revista

Psicologia: Organizações e Trabalho, 9, 2, jul-dez 2009, 8-21. Disponível em: <<http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>> Acessado em 29 jun 2016.

GONTIJO, C.L. **Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional**: um estudo de caso. Gestão e Conhecimento, v.1, n.1, Art.1, mar. /jun. 2005

GOUVEIA, V.V. **A natureza motivacional dos valores humanos**: evidências acerca de uma nova tipologia. Estudos de psicologia, v.8, n.3, p.431-443, 2003.

GREGORY, B. T., HARRIS, S. G., ARMENAKIS, A. A., & SHOOK, C. L. (2009). **Organizational culture and effectiveness**: a study of attitudes, and organizational outcomes. Journal of Business Research, v.62, n.7, pg.673-679. 2009.

GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. São Paulo: Futura, 2000.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

GUIMARÃES, T.A. **Aprendizagem e Cultura nas Organizações: um Estudo em uma Organização Militar**. R. Adm., São Paulo, v.39. n.3, p. 231-241, jul./ago./set. 2004.

GÜNTHER, H. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa**: Esta É a Questão? Psicologia: Teoria e Pesquisa Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. New York: McGraw Hill 2ª Edição. 2005.

JOHANN, S.L. **Gestão da cultura corporativa** - como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. Saraiva, 2004.

LEIRNER, P.C. **Meia-volta volver** – um estudo antropológico sobre a hierarquia militar. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1997

LENHARD, R. **Sociologia geral**. (5.ed.) São Paulo: Pioneira. 1980

LIMA, D.M.C; FRAGA, V.F.; OLIVEIRA, F.B. **O Paradoxo da Reforma do Judiciário**: Embates entre o Gerencialismo e a Cultura Organizacional do Jeitinho. In: XXXVIII Encontro da ANPAD. 2014.

- MACEDO, R.B.; LIMA, S.M.V; FISHER, H.C.R. **Validação de instrumento para diagnóstico de cultura de aprendizagem em organizações**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. v.7,n. 2 jul-dez/2007 p. 30-53
- MACHADO, D.D.P.N.; SANTOS, A.F.; PINTO,V.M.**Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede**: Aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um Órgão Público do Poder Judiciário.In: XII SemeAd, Empreendedorismo e Inovação. 2009.
- MARION, J. C.; DIAS, R.; TRALDI, M.C. **Monografia para os Cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTIN, J. **Cultures in organizations – three perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- MARTINS, V.F. **O papel da cultura organizacional “Milícia de Bravos” na ocorrência do Assédio Moral – um estudo na Polícia Militar da Bahia**. 2006. Programa de pós-graduação em Administração. Universidade Federal Da Bahia, Salvador, 2006.
- MASCARENHAS, A. O. (2008). **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo.
- MEDEIROS, C.A.F; SILVA, L.M.T.; ALBURQUERQUE, L.G. **Diagnóstico de Cultura Organizacional**: Uma Aplicação do Modelo de Valores Competitivos em Restaurantes de Natal/RN. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba/PR. 2009.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. &Lampel J. (2000). **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.
- MEYER, J.W.; SCOTT, W.R. **Organizational Environments**: rituals and rationality. Londres: Sage. 1983.
- MOTTA, F. C. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MUZZIO, H. **Cultura organizacional na perspectiva cultura regional brasileira**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v.12, n.13, p.463-477, out/dez, 2010.
- NAVES, E. M. R.; DELA COLETA, M.F.**Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras**. Rev. Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. spe, 2003.
- NOGUEIRA, Márcio Bersani. **Inovação e qualidade em restaurantes**: estudos de caso em Brasília. 2011. 45 f. Monografia (Bacharelado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, A.H.R. **Alinhamento de recursos humanos à estratégia organizacional**: um estudo de casos na indústria de autopeças. São Bernardo do Campo. 2009.
- OLIVEIRA, D. S. **Construção e validação psicométrica de instrumento de diagnóstico de cultura organizacional no contexto de empresas juniores**. Brasília. 2011.
- PARENTE, R. S. **O impacto de ações de treinamento no trabalho e na mudança organizacional**: um estudo de caso aplicado a uma microempresa no ramo de representação comercial. 2011. 50 f. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2011.
- PASCALE, R. **The paradox of corporate culture**: reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, Berkely, v. 27, n. 2, p. 26-41, 1985.
- PASCHINI, Selma. **Estratégia**: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio – a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2006.
- PEIRANO, M. **Rituais ontem e hoje**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2003
- PENNA, M. **O que Faz Ser Nordestino**. São Paulo: Cortez, 1992.
- PETTIGREW. A. M. **On study in organizational culture**. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca. Pg. 570-581.1979.
- PIRES, J.C.S; MACÊDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- RODOLPHO, A.L. **Rituais, ritos de passagem e de iniciação: uma revisão da bibliografia antropológica**. *Estudos Teológicos*, 44 (2), 138-146. 2004
- SABINO, E. A.. **Cultura organizacional**: percepção e relação com a satisfação no trabalho. 2011. 47 f. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2011.
- SANTOS, C. R.. **Satisfação no trabalho**: comparação da satisfação no trabalho dos funcionários lotados em agências bancárias abertas e agências fechadas. 2011. 32 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro. José Olimpio Editora. 1999.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco. Jossey-Bass. 1985.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. **Cultura organizacional**. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho*. (p.407-442). Porto Alegre: Artmed. 2004

SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre – ArtMed, 2008.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, R.R. **Análise do perfil cultural das organizações policiais e a integração da gestão em segurança pública em Belo Horizonte**. Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, 2009.

TAKAHASHI, E. E. **Homens e mulheres em campo: um estudo sobre a formação da identidade militar**. Tese de Doutorado. Unicamp, 2002.

TAMAYO, A. **A hierarquia de valores transculturais e brasileiros**. *Psicologia: teoria e pesquisa*; v.23, n. especial, p. 07-15, 2007.

TEIXEIRA, G. M.; SILVEIRA, A. C.; NETO, C.P.S.B.; OLIVEIRA, G.A. **Gestão estratégica de Pessoas**. FGV Management, 2005

VAN MAANEN, J. BARLEY, S.R. **Occupational communities: culture and control in organizations**. *Reserach in organizational behavior*. p.287-365. 1984.

VAN MAANEN, J. **Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in na urban department**. *Administrative Science Quarterly*. Pg. 207-28. 1975.

VAN MANEEN, J. **The smilefactory: work at Disneyland**. *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park. SagePublications. 1992.

VANGENNEP,A.**Os ritos de passagem**. Petrópolis. Vozes. 1978.

VASCONCELOS, G.H.D.. **Gestão organizacional**: o sistema de excelência no Exército Brasileiro. 2010. 56 f. Monografia (Bacharelado em Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

WHITE, L. **The science of culture**: A study of man and civilization. Nova Iorque: Grove Press. 1949

ZAVEREZE, T. E. **Cultura organizacional**: uma revisão de literatura. O Portal dos Psicólogos, Santa Catarina, Ago. 2008. Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0441&area=d8>. Acesso em: 15 Nov.2016.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Esclarecimentos pré-entrevista

Esta entrevista visa identificar características explícitas da Cultura Organizacional presente no Centro de Comunicação Social do Exército do Quartel-General do Exército.

Assim, conforme eu forem feitas as perguntas, o Sr (a) deve expressar seu posicionamento, sendo que não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente a sua vivência acerca das perguntas feitas durante sua carreira no Exército (e não só no QGEX ou no CCOMSEX).

É válido ressaltar que este trabalho tem cunho acadêmico, e é orientado pelo Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Júnior, do Departamento de Administração da UnB. Assim, só ele e eu teremos acesso aos dados, sendo o sigilo garantido.

1. Dados sociodemográficos

- a) Sexo: Masculino
 Feminino
- b) Indique sua escolaridade (curso completo)
 - Ensino Fundamental
 - Ensino Médio
 - Ensino Superior
 - Mestre
 - Doutor
- c) Qual foi o seu local de formação no exército?
- d) Há quanto tempo trabalha no Exército Brasileiro?
 - Menos de 05 anos
 - Entre 6 a 10 anos
 - Entre 11 a 15 anos
 - Entre 16 a 20 anos
 - Entre 21 a 25 anos
 - Entre 26 e 30 anos
 - Mais que 31 anos
- e) Há quanto tempo trabalha no CCOMSEX do QGEX?
 - Menos de 1 ano
 - Entre 1 e 2 anos
 - Entre 3 a 5 anos
 - Mais de 5 anos

2. Itens objetivos

- a) Prevalece um grande espírito de união entre os militares desta área e das áreas pelas quais já passei.
- b) É correto dizer que o principal fator que compõe este trabalho é o nível de estresse e de preocupação em relação ao cumprimento das atividades.

- c) Vejo que os meus superiores garantem a consistência entre as ações e os valores da organização. (pergunta mencionada apenas em duas entrevistas e que não gerou dados válidos para os resultados das entrevistas)
- d) Os militares compartilham ideias e valores que reforçam a identidade do exército.
- e) É normal que os militares pensem primeiro na satisfação do grupo em detrimento da satisfação pessoal.
- f) Os militares, por iniciativa própria, buscam constante desenvolvimento profissional.
- g) Tenho o mesmo comportamento no trabalho e na minha vida pessoal.
- h) Acho importante a execução dos ritos e rituais (por exemplo, formaturas, cerimônia da bandeira e outros) para a manutenção da identidade do exército.
- i) Faz sentido dizer que o trabalho no CCOMSEX tem foco nas relações interpessoais e nas condições em que trabalho.
- j) É comum nesta área que as pessoas valorizem mais normas do que ideias.

3. Responda às seguintes questões.

- a) Quais são os eventos ou festividades especiais que ocorrem na sua organização?
 - Quando e em que circunstâncias eles ocorrem?
 - Eles ocorrem desde que você entrou na organização ou começaram há pouco tempo?
 - Há alguma festividade que ocorre apenas no CCOMSEX e não mais em outra área? Se sim, você sabe o porquê?
 - O CCOMSEX tem práticas que reforçam os costumes e valores do exército.
- b) Durante o processo de formação para o ingresso ao militarismo (na academia ou escola preparatória), quais eram as principais atividades e ensinamentos que te inseriam no contexto militar?
 - Por exemplo, uso de jargões (citar quais são), forma de agir de supervisores e militares/alunos mais antigos, aulas e disciplinas, formaturas e treinamentos específicos, festividades que não ocorrem no meio civil, etc.
- c) Quais foram as principais diferenças que você sentiu entre este quartel e outros quartéis em que tenha trabalhado?
 - Entre os quartéis que você já trabalhou, há um “jeito de funcionar” comum/semelhante?
- d) Você identifica algum processo ou atividade que atualmente está impactando a forma de agir dos militares deste QG?

- Perguntar sobre o modelo de competências que está sendo implantado no Exército: para você, o modelo é algo necessário? Ele está sendo bem aceito nesta área e no QG de forma geral?
- e) O que é o Exército para você?

Apêndice B – Transcrição das Entrevistas

4.1 Espírito de união dentro do Exército e do CCOMSEX especificamente

Entrevistado 1: “Prevalece espírito de união, sim, com certeza, em todo o EB, em todas as áreas onde já trabalhei. E pelo que eu vi, por aqui também (CCOMSEX).”

Entrevistado 2: “aqui os interesses funcionais e profissionais, a ‘união faz a força’, é muito maior do que os individuais, é nítido.”

Entrevistado 3: Perguntadas as questões sobre “se há espírito de união” e de “interesses coletivos prevalecerem sobre interesses individuais”, o coronel respondeu objetivamente que sim.

Entrevistado 4: “o EB como um todo, o exército é muito unido. Indiferente do posto. No CCOMSEX parece que a união é maior ainda, aqui as coisas são muito harmoniosas e um depende do trabalho do outro.

Entrevistado 5: “Prevalece grande espírito de união, sem dúvidas”

Entrevistado 6: “Bom, estou no CCOMSEX tem pouco tempo. Mas pelo que eu pude perceber, o espírito de corpo é maior na AMAN. Quanto mais apertada, mais operacional, mais missões. O espírito aumenta. Porque lá nós estamos mais sujeitos a situações adversas e há muitas funções sempre. Isso faz com que a união seja muito maior. Mas no CCOMSEX não existe tanto não..., mas não posso analisar assim também, faz só 4 meses que vim pra cá, preciso de mais tempo para analisar melhor.”

4.2 Relacionamento Interpessoal

Entrevistado 1: “De forma geral aqui se valoriza muito as relações entre as pessoas. Lógico, uma pessoa não é igual a outra! As vezes um ou outro precisa trabalhar melhor a questão de relacionamentos interpessoais, um às vezes é mais bruto e fechado, o outro é mais camarada e apaziguador... e também sempre tem pressão, o QG é a ‘cabeça’ do exército, as decisões têm que ser tomadas. Mas mesmo assim, o clima aqui é muito harmonioso e bom. Já trabalhei em outros seguimentos do meio militar, tipo batalhão, onde tem muita pressão, mas com certeza para você saber lidar com as pessoas... para você saber liderar um grupamento ou um punhado de pessoas você precisa ter relacionamento interpessoal.”

“Fui comandante de oficiais de 17 países e 4 continentes diferentes nas missões do exército na ONU. Todo mundo se comunicava pelo inglês e eu tinha principalmente entender todos. Isso exige um *team-sight* (Do inglês, “visão de grupo”) muito grande. E a ONU adota o no-ranking, ou seja, o posto não é tão importante, a patente não quer dizer nada lá; um coronel só é valorizado quando tem o apoio de todos da equipe. Para participar dessas missões, a formação que o exército deu foi muito boa para facilitar o trabalho na ONU. Então acredito que o relacionamento interpessoal é importantíssimo. Sem ele é impossível liderar. Uma vez eu trabalhei como chefe de batalhão –não foi aqui

no QG, foi no início da minha carreira. E lá havia um caderno em que você tinha que anotar tudo de quem tava sob seu comando. A Caderneta do comandante de pelotão: então chegava uma hora em que chegavam em você e falavam “ó, tu já ta aqui faz um mês então já deve saber sobre os seus soldados” e eu tive que escrever tudo sobre eles: aniversário, se tinha problema de saúde, se era casado ou namorava, se tinha filhos, nome completo e sobre o desempenho dele. Não é nada institucional, não tenho isso Aqui no QG, por exemplo. Mas era uma coisa muito bacana e que me ensinou muito sobre a importância de se relacionar com os outros, de saber o que cada um do seu comando ta passando, é importante.

Eu falo isso porque eu vejo as coisas dessa forma, não posso dizer que todos vêem assim porque as pessoas têm opiniões diferentes da minha. Mas opiniões aqui são respeitadas. ”

Entrevistado 2: “O relacionamento com os militares é muito bom e tranquilo aqui. Acho a forma de lidar muito mais suave. Acho que não só o meu, mas também na opinião de outros colegas, o grau de satisfação daqui é maior do que de outros quartéis onde já servi, principalmente por aqui ser de comunicação social, uma coisa ‘mais cabeça’, não é o operacional. ”

Entrevistado 3: “a pressão faz parte do trabalho sempre. Não tem como mudar isso. Mas acredito que como o ambiente de trabalho é tão bom... que a pressão do dia-a-dia não atrapalha, ‘tá’ todo mundo remando na mesma direção. ”

Entrevistado 4: “o foco profissional é mais objetivo (no sentido de não prezar tanto por relações mais carinhosas). Existe mais relacionamento interpessoal dentro das divisões e não entre elas. É diferente a posição dos chefes de divisão, que têm que ter maior interação entre si até para as coisas rodarem. ”

Entrevistado 5: “ O Relacionamento interpessoal é muito forte, principalmente por causa da liderança. Aqui a matéria prima são homens e não tem como fugir disso não. Num lugar em que se prepara homens constantemente para momentos de crise e guerra, não tem como as pessoas não disporem de relacionamento interpessoal aguçado, então isso tem sim de ser muito forte. E lógico, o nosso ambiente também está muito sujeito a todos os tipos de pressão, mas é inerente do que a gente faz aqui. ”

Entrevistado 6: “ Relacionamento interpessoal é levado em conta, os líderes principalmente precisam pegar outras opiniões, negociar mais com o seu subordinado para ter um resultado melhor. Nisso, socializações pequenas ajudam no relacionamento, como comemorações pontuais em casa área. Entre as divisões falta um relacionamento melhor, pois elas só se comunicam quando precisam um do outro.

Às vezes os embates prejudicam o clima. Dizem por exemplo que o clima do planejamento é muito sério, o que é puro preconceito. Mas são culturas diferentes exigidas por áreas diferentes. Fiquei até “meio assim” quando me falaram que eu ia para a seção de planejamento. O pessoal devia conhecer melhor outras áreas antes de julgar. Tentar compreender. ”

4.3 Prevalhecimento de interesses coletivos sobre interesses pessoais

Entrevistado 1: “Sim, sempre. Como eu falei, tudo aqui são engrenagens que vão formar o que o EB é. Então as pessoas pensam muito nisso. Por exemplo, ninguém pode ser egoísta e fazer só o que quer... pode cada um ter uma opinião diferente, mas, por exemplo, a decisão do comandante passa a ser a decisão de todos. ”

Entrevistado 2: “aqui os interesses funcionais e profissionais, a ‘união faz a força’, é muito maior do que os individuais, é nítido. ”

Entrevistado 3: Perguntadas as questões sobre “ se há espírito de união” e “ se interesses coletivos prevalecerem sobre interesses individuais” – ele respondeu objetivamente que sim.

Entrevistado 4: “Interesses do coletivo prevalecem, principalmente por causa da hierarquia, por causa da cultura do exército. Mas claro que tem que pensar no individual, é até saudável, é importante, para você alcançar seus próprios objetivos e conseguir crescer na carreira. ”

Entrevistado 5: “Resultados e qualquer tipo de interesse do coletivo prevalecem sobre o individual”

Entrevistado 6: “Acredito que interesses coletivos ainda prevalecem, mas acho que tem que ter e devem ser incentivados interesses de crescimento individual, porque é assim que as pessoas crescem na carreira, que se realizam. ”

4.4 Autodesenvolvimento (não foi lembrado de que este era um valor do EB, para não influenciar nas respostas): nesse quesito os entrevistados foram questionados sobre o incentivo que o EB dá e sobre iniciativa dos próprios militares no autodesenvolvimento.

Entrevistado 1: “isso depende muito da pessoa. No meu caso, eu que tive a iniciativa de me habilitar em espanhol e inglês sozinho, sempre fui autodidata e isso é o que as pessoas têm que ser aqui dentro, porque nada vem de bandeja. É o esforço pessoal da pessoa. Mas o incentivo para o autodesenvolvimento é estimulado desde cedo no exército. ‘O ideal para ser perfeito é ser inatingível’ (entrevistado falou essa frase de modo muito natural, não sentiu a necessidade de explicar se era jargão ou não). ”

Entrevistado 2: “é até bem divulgado aqui no Quartel. Mas os militares já têm uma certa trilha programada para fazer ao longo da carreira, por isso que eles se mudam tanto, as vezes para concluir ou iniciar algum curso em outra cidade, o que vai melhorar a posição dele (ele estava falando de cursos de aperfeiçoamento previstos, como ESAÓ, ECEME, ETC). Mas de iniciativa própria não é tão grande a quantidade de militares que procuram de aperfeiçoar. Aqui em Brasília, principalmente, o fato de o cara já ser transferido para cá e quase sempre ter PNR (apartamento funcional em que os militares que possuem família, moram, sem pagar aluguel) já deixa os militares acomodados...”

Entrevistado 3: “então, acredito que o exército incentiva o autoaperfeiçoamento de um certo modo, mas nisso alguns (militares) se acomodam bastante, porque não há nenhum tipo de retorno... ‘faz esse curso, de inglês, de estratégia, ou seja lá o que for, e me traz um certificado, me mostra o que você aprendeu’ isso não existe, essa cobrança maior. ”

Entrevistado 4: “Muitos militares aqui possuem busca pelo autoaperfeiçoamento – inclusive porque pela baixa instrução que o exército dá quando você assume uma nova posição ou função, o cara tem que ser autodidata para aprender certas funções que o EB impõe, os militares têm que se virar os 30. O exército peca no incentivo e na qualificação de fato das funções administrativas, mas não das operacionais, já que nas academias e escolas de formação assim como nos cursos, o foco é preparar o físico “para a guerra”, uma coisa que está na natureza das forças armadas. Agora, sobre a formação em si, acho que a qualificação dos praças (sargentos) é bem fraca, por isso a gente tem que correr mais atrás, se esforçar mais. Na avaliação para aumento de carreira eles cobram pontuações que exigem graus de aperfeiçoamento que se adquire ao longo do tempo, por isso a pessoa tem que correr atrás. Mas empresas privadas investem muito, muito mais, acho que o EB devia fazer isso também.”

Entrevistado 5: “No CCOMSEX é muito incentivado o autoaperfeiçoamento, mestrado, pos etc. Atualmente, por exemplo, temos três pós-graduações e um mestrado em andamento apoiadas pelo exército. O EB valoriza isso, incentiva.”

Entrevistado 6: O exército não incentiva tanto ao autoaperfeiçoamento, só te obriga a fazer 2 cursos, a ECEME e a ESAÓ, porque é obrigatório, mas de resto não tem incentivo. No caso dos complementares, tem coisa que se aprende e nunca vai se executar na carreira. Exemplo sobre fiscalização de contratos, que somente os formados em direito podem fazer, mas é ensinado nos cursos. Isso até desmotiva as pessoas, é o contrário de estimular. Boletim interno também. Ensinar isso a todo mundo não é um incentivo de verdade, porque a pessoa nunca vai executar aquilo provavelmente. Agora, o que eu vejo são pessoas fazendo outros cursos fora do exército, muitas pessoas buscam alguns tipos de aperfeiçoamento, como línguas estrangeiras. Mas é só quando a pessoa quer mesmo, e provavelmente não será para o Exército o resultado dessa capacitação, as vezes é para uma outra coisa ou apenas vontade pessoal. Num contexto fora da força, existe aperfeiçoamento quando o militar não se acomoda, o que acaba sendo bem comum aqui dentro.”

4.5. Similaridade de Comportamentos no ambiente profissional e na vida pessoal

Entrevistado 1: “olha, as pessoas tentam não ter o mesmo jeito na vida pessoal, mas é involuntário. Com certeza. Tudo o que aprendemos no exército nos deixa uma marca muito forte, é impossível não levar para a vida pessoal. Não tem como separar dois ‘eus’ diferentes.”

“O uso de jargões aqui no exército é muito grande, mas assim também acontece em toda profissão, não tem ‘pra’ onde correr: médico, advogado. E sempre quem não é do meio não vai entender. Então aqui no CCOMSEX a gente tem que tomar muito cuidado sempre! Já que nossa missão é mostrar a face do exército para a sociedade, a gente tem que se segurar um pouco mais. Mas aqui se usam os mesmos jargões que usavam em toda cidade onde já morei e trabalhei pelo EB. É até engraçado, porque sinto que reconheço o militar mesmo se ele está ou não fardado, pelo jeito que ele chega, que anda, até a firmeza como ele fala.”

Entrevistado 2: “Então... a pessoa procura fazer com que seja diferente, mas jargões acabam saindo. Inclusive, a educação dos filhos é muito pautada na vida que levamos aqui, no que aprendemos e nos valores que temos”

Entrevistado 3: “eu sou um cara muito reto, então eu evito ao máximo levar as coisas do trabalho para casa; evito falar jargão em casa, também não sou muito de falar palavrão (expressando que no exército os palavrões são mais comuns) ”

Entrevistado 4: “ah, por mais que tentem mudar, não dá para desvincular o profissional do pessoal, não tem como ser pessoas diferentes. O vocabulário é muito difícil. As vezes minha filha de 16 anos fica brava comigo e diz ‘pai, você não tá no quartel, tá em casa! ’. Se eu entro numa sala somente com pessoas civis, dá ‘pra’ identificar se tem algum militar ali, é característico”.

Entrevistado 5: “O comportamento, a ‘pele verde-oliva’, fica estampada, não tem como você dissociar, se separar dela. Agradeço e tenho esse comportamento. Muitas coisas aqui que levo para minha vida. Um exemplo são as escolas também; enquanto na UnB e em escolas civis muitas vezes tem essa bagunça mais generalizada, essa coisa moderna, que conta com um ócio muito grande, o aluno na escola militar nunca fica a toa, nunca fica ocioso, sempre terá um instrutor para acompanhar tudo o que ele faz, ajuda mesmo a crescer. ”

Entrevistado 6: “O mesmo comportamento na vida pessoal e no ambiente de trabalho. O exército não influenciou tanto no jeito de agir; até mesmo a disciplina que tem aqui dentro... eu já era disciplinado porque era atleta. Hierarquia entra também, mas não é algo diferente do que de outros lugares. Tinha, por exemplo, uma menina na minha turma que não conseguia se acostumar com algumas coisas, até mesmo com o conceito valorizado aqui dentro, de hierarquia. Eu dizia para ela “isso aqui é um teatro, tem as falas, tem as deixas e tem as posições. Em empresas/organizações diferentes só o que muda é as falas”. Pronto! Você não vai chegar no CEO de uma empresa ‘tal’ falando ‘meu irmão’, isso não existe. Então por que aqui dentro seria diferente? ”

4.6 Processo de formação

Entrevistado 1: “Não teve nenhum tipo de rito de passagem na AMAN (o entrevistado entendeu errado o termo “rito de passagem”). Bom, acho que toda a Metodologia de ensino é diferente do meio civil. Mas acho que durante minha formação não tem nada que tenha me marcado muito. A vontade de ser militar nasce com a pessoa e então ela tem mais facilidade de se adaptar na rotina. Preparação sempre foi a chave de tudo para o exército. Então você sempre tem que se preparar para tudo: para um campo mais pesado, seu físico tem que estar bem, não pode ficar parado nunca...”

Entrevistado 2: “O curso mais difícil sem dúvida foi o curso de cabo. O primeiro, mais exigente, talvez por causa da época, era 1976, era muito puxado. Logo depois foi o de sargento temporário. Mudei de Ponta Grossa/PR para Curitiba/PR. A saída da minha cidade já marcou bastante, pois nunca tinha saído de casa. Aí dormir em beliche, ter horário ‘pra’ dormir e acordar... e até comer... Foi determinante para mim, essa mudança drástica, para ingressar no militarismo. ”

Entrevistado 3: “o primeiro acampamento do curso básico marcou, o rito. Era o mais exigente, tínhamos pouco tempo para dormir, muita atividade, pouca comida, passamos muito frio. Foi muito marcante ter isso logo no início, como primeira atividade de campo.

Todos os Supervisores e o comandante de pelotão do curso básico ‘marcou’ bastante, pela forma de agir, por representar um exemplo. Também dava ‘pra’ ver ali todo o espírito de união dos cadetes, que se perpetuou até o fim da academia. Análise: pode-se entender esse espírito de união desde já como um preditor do senso de pertencimento, equipe e comunidade que são característicos na fala de todos os entrevistados.

Na época era diferente a entrada na academia, eu entrei com 14 anos lá. Mas também já foi natural, não tive dificuldade, não teve choque porque eu já era filho de militar e já sabia mais ou menos o que me esperava. Já tinha rodado o Brasil inteiro praticamente. ”

Entrevistado 4: “bom, no início eu não queria servir não... fui me alistar, disse que não queria mas acabei me tornando soldado ‘por livre e espontânea pressão’, fui obrigado. Então, por causa disso, foi um choque grande no início! A partir disso, com o tempo, vi que amava ser militar, aí depois de um ano fiz o concurso para a Escola de Sargentos das Armas (EsSA). A convivência dentro da força, tudo lá foi que fez eu gostar. Foi uma coisa pessoal, eu só descobri que gostava.... Acho que para gostar disso a pessoa precisa ter vocação de ser militar. Tendo essa vocação, você vai se acostumar rápido e bem com todas as coisas mais características do Exército. Então, por exemplo, com o tempo eu consegui me acostumar muito rápido com a disciplina e hierarquia, que são, né, os dois pilares do exército. Outra coisa é que aqui o salário é muito baixo, então as pessoas não estão lá por causa disso. É vocação mesmo, senão você passaria em qualquer outro concurso e ‘zarparia’.”

Entrevistado 5: “o que mais me marcou nessa transição que acontece dentro da escola, foi uma das primeiras instruções, era uma instrução que falava os valores que se deviam cultivar: disciplina consciente - uma voz que fala na sua cabeça, embora não esteja ninguém aqui, a consciência está lá de observando. E isso é o real significado de Disciplina, o que o exército preza. Lá o tempo todo você é cobrado, instruído, orientado.

“Sofrimento no período de adaptação no TAF (teste de aptidão física), mas depois isso é incorporado na sua vida. O EB me ensinou coisas que eu levo para a minha vida e muitas das quais aprendemos já na escola/academia. A importância de ter a mente sã e o corpo são, pois os dois se complementam. No EB isso também isso até hoje é um ‘mantra’ que possui muita ênfase e é muito valorizado.

“De escola para quartel, tinha algumas coisas diferentes. Tinham outros ‘valores’ e competências exigidas. Mas na própria escola eles ensinam que é diferente na vida real, eles te preparam para isso. A rotina você vai pegando na prática, não vem como mágica.”

Entrevistado 6: “Ah, tem muita coisa que é só das forças. Continências, sinais de respeito, até os campos, tiros. Mas não foi um choque tão grande a grande disciplina. Eu consegui enxergar no instrutor a figura de instrutor.... Eu sabia que ele tinha que me apertar, tem que cobrar. Às vezes a situação requer que ele seja um babaca, mas ele pode na verdade ser um cara muito tranquilo. E os militares em formação têm que aprender o que é o espírito de corpo; então o grito que ele pode dar, não me abalava.”

“Acredito que tem algumas coisas que já permearam meu trabalho no Exército e que podia ser mais publicado: ‘simples como coisa de soldado’ – isso quer dizer, faz pelo menos o básico, não precisa inventar anais ou reinventar a roda. “

4.7 Festividades

Entrevistado 1: Sobre festividades: “acredito que um país que não conhece sua história não sabe onde quer chegar’. Aqui no EB nós acreditamos e cultuamos valores e tradições do exército e é importante que (em tudo o que o exército faz) as pessoas saibam que os valores vão continuar ali, presentes. Parte da confiança que a sociedade tem para com as forças armadas de modo geral se deve ao culto aos valores. Mas acredito que, mais que isso, a sociedade confia mais em nós porque eles sabem que nós desempenhamos bem o nosso trabalho, o que nos propomos. ” *Após isso, quando foi falado sobre os dias festivos para o exército, foram citados pelo entrevistador o 07 de setembro (que o EB chama mais comumente de “dia da pátria” e não dia da independência), dia da bandeira (19/11), dia do soldado, dia do exército. O entrevistado concordou com todos e não acrescentou nenhum.*

Entrevistado 2: “acredito sim que o culto aos valores deve ser incentivado. Dia do exército (19/04) não pode faltar solenidade. Dia do soldado, Dia da pátria, 07/09 e dia da bandeira, a mesma coisa. A mobilização e preparação para os dias festivos assim são constates. Recentemente vivemos o 07/09 e teve muita preparação para desfile, formaturas... agora o foco é no dia da bandeira! Você sabe como é! E isso é muito importante ‘pro’ exército. ”

“Agora, festividades que não são comuns ao EB todo, só ao CCOMSEX... não são muitas não. Somente confraternizações do CCOMSEX e das seções mesmo. Mês de março é o aniversário do CCOMSEX e tem confraternização com todo mundo, é bem legal. E no fim do ano tem a festa também. Antigamente tinha mais, mas hoje, com menos recursos... algumas são cortadas. Eram 4 festividades por ano só do CCOMSEX, o que era muito bacana, já que gerava inserção da família no meio militar, eles viam como as pessoas são, e de certa forma o exército é um exemplo a se seguir. É ruim ter diminuído essas festividades, porque a socialização é importante. Lá as esposas se encontram e se identificam com outras esposas, assim como os filhos, o que é importante. ”

Entrevistado 3: “acredito que o destaque dado a essas festividades não deve ser reduzido de forma alguma, pois esse é basicamente o nosso reconhecimento externo do trabalho feito pelo Brasil; é o nosso tipo de reconhecimento pela profissão que exercemos, então as cerimônias, formaturas e até continências importam muito para a gente. ”

Entrevistado 4: Sobre festividades: “festividades são ótimas. Quanto mais, melhor, pois é uma forma de valorizar a nossa carreira. A população tem que cultuar esses valores assim como fazem nos estados unidos talvez, em que eles aplaudem os militares e dão inúmeros benefícios a eles. A única forma de a sociedade civil conhecer o exército é essa. E acho que boa parte da Confiabilidade da população se deve a isso, pois, por exemplo quando tem ‘tiro de guerra’ nessas cidades do ‘interiorzão’, onde as oportunidades são poucas e a população é bem humilde, ser comandante de uma tropa é coisa grande, as pessoas te respeitam e colocam todas as esperanças em você. Uma mãe entrega o seu filho nas suas mãos, te colocando a responsabilidade as vezes até de que ele não vá ‘pra’ caminhos errados. É muita coisa. E é por isso que o exército tem que ter essa visibilidade, é importante... também são nessas épocas que escolas ligam para você dar palestras sobre

a carreira militar. É nessas datas que a população lembra do exército, lembra que a gente faz a defesa civil”

“Todas as festividades são comuns ao eb todo. Não tem nada específico do CCOMSEX não. ”

Entrevistado 5: “A valorização das festividades cívico-militares – ‘cívico’ porque elas ocorrem dentro da sociedade, que também participa delas de algum modo - são importantes para a sociedade, mas principalmente para o exército, gera identidade da gente. ”

Entrevistado 6: “bom, aqui sempre tem algo alusivo a essas datas. Mas fora do exército as coisas deviam ser mais divulgadas, para a sociedade. Independência, etc. A gente vê uma veneração enorme no exterior para militares. Quando eu estava no SeaWorld, em Orlando, teve um momento em que o apresentador do show pediu para todos os militares da platéia se levantarem e, quando a gente se levantou, as pessoas aplaudiram e gritavam e festejaram muito. A mulher que estava atrás de mim ‘tava’ urrando! Isso a gente não reconhece nem um pouco aqui no Brasil. Falta mostrar mais para a sociedade o que o EB faz, porque as pessoas não sabem! E conseqüentemente não valorizam, né? Missões e essas festividades que envolvem o público externo fazem com que a sociedade dê mais valor ao EB. ”

“No CCOMSEX tem o jantar anual do CCOMSEX, mas ninguém conhece muito sobre isso, porque aparentemente não é tão importante. Tem outras coisas também como quando alguém é promovido, quando há recém-chegados, transferido, aniversariante... – isso faz com que o clima seja bom. ”

4.8 Subculturas Organizacionais: diferenças culturais entre quartéis e áreas já trabalhados

Entrevistado 1: Sobre diferenças entre o estado maior e o CCOMSEX – “ são dois lugares totalmente diferentes em natureza. É muito difícil comparar uma área com a outra, pois elas têm ‘vocações’ diferentes, outra missão. Mas não tem peso maior trabalhar aqui não, não existe “lá é mais importante do que aqui”!

Sobre diferenças entre quartéis em que já trabalhou – “bom, o preparo e emprego de uma tropa (unidade mais operacional de um regimento, no caso da arma do coronel entrevistado) é diferente do enfoque da escola, que é a formação do aluno. Aqui no QG o enfoque é trabalhar para a Força de uma forma mais ampla, é mais estratégico. Mas o exército é um todo, as tradições não mudam, os valores não mudam. O que vai mudar de acordo com o quartel é o modo de lidar com as coisas, que entra no que eu já te falei. ”

Entrevistado 2: “o convívio entre os quartéis é diferente. Até a natureza operacional e estratégica de um e outro (batalhão e QG, respectivamente). Por exemplo, em batalhão não tem nada de muito harmonioso não, as pessoas são mais brutas e o tipo de tratamento lá é outro”.

Entrevistado 3: “esses valores são os mesmos no exército de forma geral, não muda nada. O exército é muito uniforme, então certas coisas não mudam, assim como tradições e as

coisas básicas. ” Análise: acredita-se que, por “coisas básicas” o coronel pretendia dizer festividades, modo de agir, cultura, postura e valores praticados.

Entrevistado 4: “A parte técnica é muito maior no CCOMSEX do que nos outros quartéis, que é mais operacional – lá a ‘preparação para guerra’ é muito mais forte, por exemplo. Tem diferenças poucas nos comportamentos dos militares também, mas mais por causa das finalidades que são outras. A tropa é mais fechada, independe da sociedade. CCOMSEX é justamente o contrário, uma vez que reflexo do seu trabalho e do que você faz será visível em qualquer ação que o CCOMSEX executar.

Pergunta não feita ao entrevistado 5.

Entrevistado 6: “Bom, estou no CCOMSEX tem pouco tempo. Mas pelo que eu pude perceber, o espírito de corpo é maior na AMAN. Quanto mais apertada, mais operacional, mais missões. O espírito aumenta. Porque lá nós estamos mais sujeitos a situações adversas e há muitas funções sempre. Isso faz com que a união seja muito maior. Mas no CCOMSEX não existe tanto não...”

4.9 Valores Organizacionais

Entrevistado 1: Principais valores enxergados: 1- camaradagem; 2- probidade, fazer sempre a coisa certa; 3- culto às tradições; 4- Responsabilidade e dedicação, “ já que estamos num sistema meritocrático... isso algumas pessoas têm mais que outras, como eu já te disse antes, cada pessoa é diferente da outra. ”

Entrevistado 2: “camaradagem em primeiro lugar; aí vem espírito de corpo; lealdade. Lógico que a doutrinação (campanhas de valores e presença deles em *posters* e no site do EB) é importante, mas a convivência é real. ”

Entrevistado 3: “Em primeiro lugar sempre penso na Camaradagem... lealdade também é uma coisa bem marcante e a dedicação também é essencial. ”

Entrevistado 4: 1- camaradagem; 2-espírito de corpo; 3- patriotismo; 4-“competência também, que vai além do “saber fazer”, é também correr atrás de realizar alguma coisa; a pessoa tem que buscar o conhecimento. Às vezes as pessoas são paradas e inertes porque não correm atrás. No QG não sinto que tenha muita gente assim, inerte, porque quem vem para cá, para a “cabeça” do exército, já tem uma competência diferenciada, uma qualificação melhor. Mas em outras unidades (quartéis) específicas sinto que há muita gente acomodada. Aqui há duas formas de você progredir: por mérito e por antiguidade/tempo de serviço. Quem opta por carreira por antiguidade é porque já optou por fazer um trabalho mais acomodado; se a avaliação aqui fosse medida só pelo mérito, a Força teria mais resultados, maior qualificação..., mas uma avaliação assim também corre o risco de ir ‘pro’ lado da subjetividade, o que dependeria muito do chefe, o que é ruim. ”

Entrevistado 5: Valores praticados: “1-lealdade; 2- respeito; 3- honestidade; (depois de algum tempo)4- disciplina e hierarquia que já é base, é intrínseco.”

“Bom sobre isso também a nossa Campanha de 2014 foi sobre valores do exército. Sinto que ela surtiu muito efeito nos nossos públicos principais, tanto o interno quanto o externo -

na sociedade e no exército –atualmente temos um dos 10 *facebook*s de órgãos públicos mais acessado. O pai e a mãe quando entregam o filho para o tiro de guerra é na esperança de internalização de valores nele. ”

Entrevistado 6: “1-patriotismo, se o cara não tiver vocação, ele sai fora e vai ganhar mais dinheiro fora. Um exemplo disso é falar da família do militar, é muito prejudicada... as oito horas contratuais não existem (militar não bate ponto). No primeiro ano da AMAN(trabalhando), eu tive só oito fins de semana livres, então, quer dizer, não tem como a família não levar a pior. Ouvi dizer umas histórias de que na AMAN, há alto grau de esposas com depressão e de separação. O militar perde muito nas redes de relacionamento. Só tendo muito amor ‘pra’ estar aqui, porque desvantagens tem aos montes. 2- Amor à profissão – está bem relacionado com isso do patriotismo também, tem que amar a Força; 3- espírito de corpo, quanto mais se aperta mais forte é esse espírito. ”

4.10 Deferência (valorização maior de normas ou ideias)

Entrevistado 1: “As pessoas com certeza valorizam mais ideias do que normas. Normas ditam uma trilha a ser seguida, um padrão, porem para as coisas rodarem, precisamos de ideias. E eu vejo muito as pessoas tendo espaço com suas ideias. As vezes uma pessoa de fora apresenta uma ideia de mudar um procedimento, (batalhão logístico, ex) que pode melhorar o processo atual. ”

Entrevistado 2: “Com certeza as pessoas valorizam mais normas do que ideias. Elas (ideias) são até aceitas, mas não são levadas adiante. De vez em quando ideias esbarram nos regulamentos e hierarquia, então o cara que está numa posição mais baixa não tem realmente tanto poder vai ter logo uma ideia barrada. ”

Entrevistado 3: “Pelo nível do CCOMSEX, posso dizer que há maior valorização de ideias, aqui já tem militares mais experientes e as atividades exigem mais. Mas quando se começa a carreira, a pessoa é muito presa a normas. E à medida que amadurece, sai do nível de normas para as ideias. A passagem pelo curso de estado-maior faz isso com a pessoa e tudo pelo que ela passa: patente (progressão), cursos e tempo de experiência. ”

Entrevistado 4: “Dentro do EB, há maior valorização de normas do que ideias, por causa de hierarquia e disciplina que, eu não preciso nem falar, são os nossos principais pilares. Já pessoas levando ideias e elas não tendo o retorno esperado, porque passa por muitas hierarquias. Mas no CCOMSEX as ideias funcionam muito mais do que as normas, por causa da técnica da comunicação social, elas são muito mais estimuladas. O EB precisa dessas ideias para a comunicação e o marketing funcionarem. Aqui a probabilidade de serem colocadas em pratica do que em outras áreas é muito maior. Também dá para ver a diferença entre uma chefia e outra, já que tem chefes que estimulam mais, dão mais aberturas do que outros... depende do rodízio (transferências constantes dos militares para outros quartéis e cidades) de pessoal que é muito grande também...”

Entrevistado 5: Sobre ideias ou normas: “Bom, no CCOMSEX é diferente, precisa-se de ideias, que têm que ir para a frente. Há incentivo à inovação, por causa da atividade fim daqui. São coisas bem comuns aqui as mesas redondas, brainstorming... Coisa que

inexiste em muitos outros Quartéis. Nos outros quartéis as vezes dá 'pra' ver normas superando as ideias, é outra realidade, acredito eu”

Jargões usados para expressar a dicotomia normas x ideias:

“Ou você é inteligente ou você é disciplinado. ”

“Inventor começa com I (insuficiente), termina com R (regular) e nunca chega a MB (muito bom). “

“Quer dizer, essas frases que a gente usa aqui dentro mostra uma coisa: no nível operacional você não pode deduzir, você tem que cumprir; já o nível estratégico é o gerador de ideias”

Entrevistado 6: “ah, tem que seguir as normas, mas não enxergo, no exército, normas que bloqueiam ideias. Ideias são consideradas, sim. Claro, não vão ser aceitas e levadas adiante ideias absurdas, coisas que vão contra. Normas apenas direcionam, fazem a trilha para aquela conduta. Mas aqui tem aquele negócio, você não transfere para o outro. Se você tem ideia, você vai cumprir aquela ideia. Você não vai falar para o outro fazer, não tem como falar 'pro' outro executar. ”

4.11. Possíveis impactos da implantação de um Sistema de gestão de pessoas por competências na cultura e no clima das áreas

Entrevistado 1: “se o objetivo é melhorar a gestão de pessoas, o projeto será aperfeiçoado aos poucos, pois ainda não está perfeito. O SGC é muito importante. Não se pode cometer injustiça, então por isso que é importante ter um sistema de avaliação bom. Muitas pessoas criticaram e muitas pessoas gostaram, mas uma hora vai ter que rodar o sistema, então não ainda ficar só criticando. ”

Entrevistado 2: “a reação a princípio é negativa. A maioria foi se adaptando, mas hoje em dia estão engrenados já”.

Entrevistado 3: “ não achei o sistema muito claro e não acredito que tenha dado muitos estímulos para a busca do autoaperfeiçoamento. Falta comunicação do sistema de gestão por competência, falar qual é o peso dele nas fases críticas de carreira (como na seleção de missões e progressão carreira porque isso impacta e muda tudo). De forma geral, o sistema também não está muito claro, as pessoas não acreditam muito. Não se nota o impacto disso no processo de gestão de pessoas, de desempenho, então se for para continuar assim (sem clareza) não era necessário implantar nada. E os processos no Exército são muito arraigados, há aqui muitos regulamentos que as vezes barram esse tipo de sistema, esse tipo de coisa diferente. Sem contar que a 'competência' vai contar com muita subjetividade na avaliação, o seu supervisor vai te dar a nota que ele quer e as vezes ele pode nem te conhecer direito; e o exército tenta não ser subjetivo, por isso que precisa sempre de muito regulamento, para manter a objetividade dos processos. Todo o Pragmatismo e cartesianismo militar não está de acordo com um sistema subjetivo de avaliação de qualquer coisa, e isso impede uma melhor aceitação das pessoas aqui dentro. Tenho que dar 'satisfação' de razões concretas (para a avaliação) e não subjetivas. Então esse sistema não está enquadrado na cultura, deforma alguma, do exército. ”

Entrevistado 4: “é, o pessoal mais antigo não aceitou muito bem não, pessoal mais novo sim, porque é uma coisa mais da moda falar de competências e o pessoal novo ainda está com muito ‘gás’. Mas a avaliação de desempenho vai continuar somente vertical, não horizontalizou em nada, o que não muda tanto a implantação desse sistema, porque não traz nada de novo. Acho que é necessário primeiro qualificar o pessoal para depois implantar um sistema desses, porque senão não é algo justo é “equivocado”. Gerou boato interno, burburinho. ‘As pessoas não são contra mudança, são contra elas terem que mudar’”.

Entrevistado 5: Atividades que impactam no clima/cultura: “ah, definitivamente a mudança da previdência tem preocupado muito os militares, por causa da questão de segurança jurídica. Isso tem deixado um pouco de estresse. Ficam na expectativa do que vem, então acaba tirando o foco do presente. Dependendo do que venha, pode desmotivar muito, e provocar muitas mudanças e saídas da força. ”

Sobre implantação do SGC: “É normal o impacto que um novo sistema de competências tem. Porque aqui as coisas vão mudando muito rápido as vezes... quando se está se acostumando com aquilo, já muda, o que traz muito desconforto nos militares. Primeiro ‘tu já está’ bem numa competência, aí no próximo mês tu já está lá embaixo, isso é ruim, né? Porque você não entende porque seu desempenho diminuiu... e isso tudo isso vai impactar na promoção. Não é um sistema claro, é de muito difícil compreensão e mensuração e precisa de uma maior e melhor comunicação. O sistema tem muitos pontos negativos, o que aumenta as críticas, parece que a gente tem uma sensação de regressão na gestão de pessoas. ”

Entrevistado 6: sobre o SGC o entrevistado não tinha muito conhecimento.

4.12 Significação da Instituição Exército (pergunta ‘o que significa o exército para você?’)

Entrevistado 1: “ É a profissão que escolhi, por vocação, a qual devo tudo que consegui almejar na vida e ao qual tenho muito orgulho de pertencer. ”

Entrevistado 2: “para mim é tudo. Se não tivesse entrado no exército, eu acho que teria ido para administração ou contabilidade. O exército deu uma guinada [na minha vida] e tudo que eu consegui até hoje foi através do exército, até viagens para o exterior. Ajuda financeira, cultura muito grande. ”

Entrevistado 3: “Foi a profissão que escolhi, me realizei, gosto do que faço, que me proporcionou oportunidades de estudar e crescer: os cursos frequentados, as pessoas com quem convivo e convivi... Espetaculares. Sou muito feliz aqui. Acho que só podia mesmo era melhorar o salário, valorizar mais... né não Bederleu? (Militar que estava presente e concordou com a pergunta). “

Entrevistado 4: “Minha vida, minha profissão, minha vocação. Não me vejo em outra função que não seja da nossa profissão em si. A parte interna é diferenciada do que é qualquer outra organização, o companheirismo é um diferencial. Você convive o país como um todo e fora até e, apesar das dificuldades, tudo bem. Ser militar é ser diferente. As pessoas te

veem de forma diferente, até em casa. Às vezes as pessoas se assustam, mas depois camaradagem vence. Tem que ter vibração que é inerente do militar. ”

Entrevistado 5: “Instituição transformadora de homens... me transformou. É incrível ver o quanto a pessoa se modifica ao longo de trinta anos aqui. Por exemplo, comemorei mais aniversários com a família verde-oliva do que com a família de sangue. Só isso já mostra muito, né. E tenho muito orgulho de fazer parte dessa casa. ”

Entrevistado 6: “O exército é, no passado – legado muito forte da consciência de nação, de nacionalidade do povo brasileiro– e, atualmente, ele mantém esses valores, que muitas vezes a sociedade está perdendo. O exército influencia um pouco a sociedade, mas não tanto, não tem que ter endeusamento. Às vezes as pessoas acham que os militares fazem tudo certo, mas não é isso, somos pessoas comuns. Estou cansado de sair para passear com o meu cachorro, numa quadra militar, que é onde eu moro! E ter que ficar andando em ziguezague para não pisar em cocô de cachorro, cachorros dos próprios militares que ali moram e não limpam as necessidades dos seus animais... eu tenho vergonha disso! Isso é um exemplo ‘tosco’, mas que mostra que somos todos seres humanos, não é porque somos militares que somos de outro planeta, fazemos tudo certo. E acho que a sociedade interfere totalmente na forma como o exército faz as coisas. ”