



University of
Texas Libraries

REDIB
Red Iberoamericana
de Investigaci3n y Conocimiento Científico



e-revist@s

Sumários.org

Centro Unversitário Santo Agostinho



revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 15, n. 3, art. 2, p. 26-50, mai./jun. 2018
ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983
<http://dx.doi.org/10.12819/2018.15.3.2>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Mudança na Cultura do Exército Brasileiro: um Estudo de Caso no Comando Militar do Nordeste

Change in the Culture of the Brazilian Army: a Case Study in the Northeast Military Command

Gerson Ireno de Gouveia Filho

Mestre em Gestão Empresarial pela Faculdade Boa Viagem
Mestre em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
Graduação em Administração pela Universidade Católica de Pernambuco
E-mail: mpge@fbv.edu.br

Maria Auxiliadora Diniz de Sá

Doutora em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Université de Rouen
Professora Titular da Faculdade Boa Viagem
E-mail: maria.sa@fbv.edu.br

Endereço: Gerson Ireno de Gouveia Filho

Faculdade Boa Viagem – R. Jean Emile Favre, 422 -
Ipsep, Recife - PE, 51200-060. Brasil.

Endereço: Maria Auxiliadora Diniz de Sá:

Faculdade Boa Viagem – R. Jean Emile Favre, 422 -
Ipsep, Recife - PE, 51200-060. Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 21/02/2018. Última versão recebida em 14/03/2018. Aprovado em 15/03/2018.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

No mundo de hoje, onde as transformações econômicas, sociais e tecnológicas são muito frequentes, as organizações têm necessidade de que seus integrantes estejam dispostos a acompanhar estas mudanças, com o intuito de atingir os seus objetivos. A evolução da sociedade sugere a evolução da relação indivíduo/organização. Este estudo teve como objetivo geral investigar de que maneira oficiais integrantes do Comando Militar do Nordeste (CMNE) têm percebido a mudança na cultura do Exército Brasileiro (EB). A metodologia escolhida para o desenvolvimento da pesquisa foi a abordagem qualitativa, exploratória, descritiva e estudo de caso. Os dados foram coletados por intermédio de entrevistas por pauta, observações diretas não participantes e documentos. Para a análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Pode-se concluir que a maioria dos entrevistados reconhece a mudança na cultura do EB, sobretudo no que diz respeito à homossexualidade, à disciplina e tradição, bem como à feminilidade. Quanto aos significados da mudança, uns a entendem como desafiadora; outros a veem como progressiva. No que se refere às resistências, elas estão concentradas, sobretudo contra a homossexualidade e a feminilidade. Quanto às oportunidades percebidas, elas foram caracterizadas como progressista e frustrante.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Mudança Organizacional. Exército. Brasil.

ABSTRACT

In today's world, where economic, social and technological transformations are very frequent, organizations need their members to be willing to follow these changes in order to achieve their goals. The evolution of society suggests the evolution of the individual / organization relationship. This study had as general objective to investigate how official officers of the Military Command of the Northeast have perceived the change in the culture of the Brazilian Army (BA). The methodology chosen for the development of the research was the qualitative, exploratory, descriptive and case study. The data were collected through interviews by staff, non-participating direct observations and documents. For the analysis of the data was used content analysis (BARDIN, 2011). It can be concluded that most interviewees recognize the change in BA culture, especially regarding homosexuality, discipline and tradition, as well as femininity. As to the meanings of change, one understands it as challenging; others see it as progressive. As for resistances, they are concentrated, especially against homosexuality and femininity. As for perceived opportunities, they were characterized as progressive and frustrating.

Key words: Organizational Culture. Organizational Change. Army. Brazil.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que vêm ocorrendo no mundo, nas últimas décadas, têm causado modificações nas organizações, de maneira geral, implicando em alterações não somente no âmbito financeiro, estrutural, mas também na sua cultura. Durante os 33 anos que o presente pesquisador serviu ao Exército Brasileiro, ocorreram diversas situações que evidenciaram a necessidade de mudança na cultura da Força Terrestre (FT), principalmente a partir da segunda metade da década de 1990.

Uma situação peculiar ocorreu durante uma solenidade militar, em que um general comandante de uma Grande Unidade (GU), ao se deslocar para o andar superior de um determinado Quartel, encontrou uma tenente parada no início da escada de acesso, que também deveria subir a esse mesmo local. Entretanto, sem levar em consideração a cultura hierárquica dessa Instituição Militar, ele concedeu-lhe a prioridade para subir na sua frente. Naquele momento, todos que presenciaram o ocorrido ficaram surpresos e intrigados com a atitude daquele comandante, tendo em vista que, o Regulamento de Continência, Honra, Sinais de Respeito e Cerimonial das Forças Armadas (R Cont.), em vigor na época, estabelecia que o mais antigo deveria seguir à frente do mais moderno. Entretanto, o general ignorou as normas regulamentares e comportou-se como um cidadão, agindo de acordo com as regras da educação e boas maneiras, ou seja, dando a prioridade a uma dama.

Situações idênticas a esta e outras totalmente inusitadas aconteceram após a inclusão da mulher no Exército Brasileiro, em 1992, com a formação da primeira turma de oficiais do segmento feminino. Esse acontecimento marcante estabeleceu um conflito entre a cultura tradicionalista, que acreditava em uma natural desigualdade entre homens e mulheres e a nova situação vigente: o fato de ter de conviver com elas, em um ambiente de trabalho machista. Outros fatos mais recentes vêm acontecendo que evidenciam situações de conflito, principalmente com relação às mudanças ocorridas com o surgimento de novos processos administrativos e a evolução tecnológica. O desenvolvimento e aquisição de modernos materiais bélicos estão causando a modificação nos sistemas de comunicações, no sistema logístico e na estratégia de emprego das Forças Armadas, principalmente na Força Terrestre, trazendo, como consequência, a mudança na cultura da organização.

O Exército é uma instituição que tem uma cultura própria e singular, em que as tradições são preservadas e influenciam o comportamento de seus integrantes. Os valores militares “rígidos” e a crença nessa cultura começam a ser adquiridos nas Escolas Militares,

continuam a ser preceituados nas normas e regulamentos, sendo consolidados na rotina diária e nas experiências da caserna.

Diante desse quadro de transformações e mudanças, o Exército Brasileiro vem tentando adaptar-se a esses desafios, superando as dificuldades e, principalmente, adequando a sua cultura organizacional para evitar conflitos. Até 2022, o processo de transformação do Exército deverá chegar a uma doutrina com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, com profissionais 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.

Esta pesquisa buscou entender como, em termos práticos, os oficiais integrantes do Comando Militar do Nordeste têm percebido a mudança na cultura do Exército Brasileiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mudança organizacional

Sabe-se que as mudanças são um dos principais desafios das organizações, principalmente no contexto atual em que diversos fatores, como inovações tecnológicas, globalização da sociedade e o aperfeiçoamento dos sistemas de comunicação, eliminaram as fronteiras entre as nações. Elas jamais deixarão de existir, mesmo em organizações conservadoras, como é o caso do Exército Brasileiro, pois fazem parte da sobrevivência das organizações.

Quando se pensa em mudança, necessariamente deve-se pensar no que ela pode provocar à cultura organizacional, ou seja, à maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos (JAQUES, 1952).

Para Wood Jr. (1995), a mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. O mesmo autor afirma, ainda, que dentro das organizações, a mudança é uma resposta à necessidade constante de adaptação, sendo incontestável sua importância para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas. (WOOD JR., 2000).

Caldas (2002) alerta que os efeitos organizacionais causados pelas mudanças podem ser as transformações no ambiente do trabalho, na eficiência interna, na eficácia organizacional e nas relações de trabalho. Segundo o autor, as consequências no ambiente de

trabalho estão relacionadas à possibilidade de deterioração do clima organizacional, aumento do nível de conflito e de estresse.

De acordo com Silva e Vergara (2002), a mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode ser entendida somente sob a ótica de estratégias, processos ou tecnologias, ainda que, em alguns casos, até mesmo a tradição funcionalista que tem dominado os textos sobre gestão de mudanças reconheça a dimensão social como uma variável determinante das possibilidades de sucesso das organizações.

Importante é destacar que, para nortear esta pesquisa foram utilizados os tipos de atributos e significados da mudança, de acordo com o modelo de Silva e Vergara (2002), apresentado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Tipos de atributos e significados da mudança

Tipo de atributo	Significado
A mudança redentora	Perdoa as falhas ou as fraquezas do passado; dá aos indivíduos oportunidades de reconstruírem sua imagem e sua autoestima profissional, de reconstituírem o valor perdido, sobretudo quando percebem que a organização ou sua categoria profissional vinha sendo alvo de continuadas críticas da opinião pública.
A mudança perversa ou impiedosa	Faz sofrer; ameaça; afasta os colegas queridos; na hora de demissões em grande escala, trata os indivíduos como objetos descartáveis.
A mudança renovadora	Faz com que o indivíduo descubra potencialidades antes não exploradas e, em alguns casos, ajuda até mesmo a recuperar parte da juventude perdida ou uma expectativa de carreira que se pensava não mais existir.
A mudança progressiva	Faz com que a organização avance e, com ela, também os indivíduos, sobretudo porque se percebem os resultados positivos (ainda que modestos) que ocorrem como consequências das mudanças.
A mudança desafiadora	Mobiliza; estimula a busca pela autotransformação; traz os desafios do contexto para a realidade do dia a dia; instiga e mexe com os brios profissionais e com a imagem da própria organização diante do mundo.
A mudança desestabilizadora	Gera insegurança e desconforto; chega para revolucionar tudo, gerando o sentimento de que "nada jamais será como antes".
A mudança volúvel	Faz acreditar que hoje tudo parece estar melhor, mas deixa sempre no ar a expectativa de que amanhã tudo pode ser diferente, de que outras ameaças virão.
A mudança implacável	Não permite reações; não deixa outra escolha senão mudar ou mudar.
A mudança frustrante	Não cumpre tudo o que promete de bom; faz com que os indivíduos abram mão de sua segurança e empenhem o melhor de seus esforços em troca de um retorno moral, financeiro ou profissional pouco compensador.
A mudança irreverente	Parece brincar com os indivíduos; parece lhes dizer o tempo todo: "não adianta reclamar, pois continuarei aqui".
A mudança dissimulada	Manipula; esconde-se por trás de um discurso de melhoria, para conseguir o que quer das pessoas.
A mudança justiceira	Compensa as injustiças sofridas no passado; dá a oportunidade de os indivíduos poderem virar um jogo que lhes era desfavorável; por vezes permite dizer: "tinham me feito sofrer, mas eu sobrevivi e eles talvez não".
A mudança reveladora	Traz consigo uma nova ordem, uma nova visão de mundo.
A mudança cruelmente franca	Faz ver aquilo que não se quer ver.

Fonte: Silva e Vergara, 2002, p. 18.

Segundo Ghoshal e Barros (2004), para se efetuar mudanças radicais, é importante ter em mente que as alterações de valores são uma questão importante, uma vez que, necessariamente, ninguém muda ninguém dentro de uma organização, num passe de mágica, em razão de uma determinação ou procedimento. A liderança pode criar um contexto favorável, mas precisa levar em conta as crenças.

Nessa mesma linha de raciocínio, Daft (1999) também reconhece a influência da mudança organizacional sobre as pessoas e cultura, referindo-se às modificações dos valores, atitudes, expectativas, crenças, aptidões e comportamentos; para tanto, é preciso estar atento à forma como se promove o gerenciamento das pessoas e como se mantém a motivação das pessoas.

Para Hofstede (1998), cada pessoa carrega consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ações, que são resultantes da aprendizagem contínua, desde a infância. Depois que esses padrões se instalam na mente do indivíduo, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, o que torna o processo de mudar a cultura organizacional muito mais complexo do que normalmente se consideram.

Corroborando com os autores acima citados, Crnkovic (2003) reconhece que, para mudar uma organização, é preciso alterar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. O problema, no entanto, não reside na necessidade ou não de mudanças, mas na forma e na maneira como são implementadas, nos reflexos provocados por elas nas pessoas, na organização, nos clientes e na sociedade.

2.2 Cultura organizacional

O termo “cultura” tem sido utilizado, em muitas situações, com significados diversos, constituindo-se objeto de estudos de diferentes áreas das Ciências Sociais.

De acordo com Slater (2002), o conceito de cultura diz respeito aos valores que surgem do modo de vida de um povo, que lhes confere solidariedade e identidade e que julgam com autoridade o que é bom ou mau, real ou falso, não só na arte, mas também na vida cotidiana.

Srour (1998, p. 174) tem o seguinte entendimento sobre cultura organizacional “[...] é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização”.

A cultura organizacional é definida por Schein (1999) como “o conjunto de premissas básicas, que foram estabelecidas e descobertas, no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna. Por funcionarem suficientemente bem, foram consideradas válidas e ensinadas aos outros membros da organização como a maneira certa de agir em relação a esses problemas”.

Esse pensamento tem como base a afirmativa de Kolasa (1978) que enfatiza que a cultura se refere às características comuns aos membros de um grupo: o sistema de valores, as crenças, as expectativas e outros tipos de comportamentos.

É válido lembrar que Fleury (2002) aponta a cultura não apenas como instrumento de poder, mas também como um conjunto de representações sociais imaginárias que se constroem nas relações cotidianas da organização, expressas em valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, fazendo com que a organização seja fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Em seus estudos, Schein (1992) entende que a cultura organizacional existe em três níveis: artefatos, valores adotados e premissas básicas.

Os “artefatos” são o nível mais superficial, englobando todos os fenômenos que se vê, ouve e sente ao se deparar com um novo grupo ou uma nova cultura. Inclui a organização do ambiente físico, arquitetura, linguagem, tecnologia, produtos, criações artísticas, modos de vestir, formas de discurso, maneiras de demonstrar emoções, cerimonial, mitos e histórias sobre a organização, padrões de comportamento visíveis, processos organizacionais, dentre outros.

O nível dos “valores adotados ou casados” abrange as regras, estratégias, objetivos princípios, filosofia e normas que orientam as ações de um grupo. Este nível já não é tão visível, sendo necessário entrevistar alguns membros da organização e analisar documentos formais para identificá-lo (SCHEIN, 1992).

A cultura como “premissas ou pressupostos básicos” define o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que está acontecendo e que ações tomar em vários tipos de situações. Uma vez que um grupo desenvolve um conjunto integrado de tais pressupostos, as pessoas ficarão mais confortáveis ao conviver com outras do mesmo grupo e muito desconfortáveis e vulneráveis em grupos onde outros pressupostos operam, pois elas não entenderão o que está acontecendo, ou perceberão e entenderão as ações dos outros erroneamente.

Para Schein (1992), esse terceiro nível é o mais profundo e o mais difícil de identificar, pois é nesse nível que reside a essência da cultura organizacional. Nele estão

incluídas percepções, pensamentos, sentimentos arraigados e inquestionáveis, certezas inconscientes e indiscutíveis sobre a natureza da verdade e da realidade, da natureza humana, das relações do homem, do tempo e do espaço.

Os termos “crenças” e “pressupostos” vêm sendo utilizados como sinônimos em estudos culturais com a finalidade de expressar o que se tem como a verdade na organização (SCHEIN, 2007).

Na realidade, a cultura organizacional é um fator de reconhecido impacto no funcionamento das organizações como um todo. Ela interfere nas diversas dimensões das empresas ou instituições, exercendo uma importante influência sobre os processos organizacionais e o sobre o comportamento dos seus integrantes.

2.3 O Exército Brasileiro e sua cultura

O Exército Brasileiro é uma instituição que é regida pelos princípios básicos da organização militar, sendo definido pelo artigo 142 da Constituição Federal de 1988 como uma instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e destina-se, assim como as demais Forças Armadas, à defesa da Pátria e à garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem (BRASIL, 1999).

Coerente com essa definição, Leirner (1997), afirma que o Exército se baseia nos princípios da disciplina, da hierarquia, da autoridade, da ordem e na existência de um cerimonial próprio. A disciplina se preserva na obediência que o subordinado deve prestar ao superior, ou na integral observância dos regulamentos militares. Com relação ao princípio da disciplina, esse mesmo autor considera que ela se tornou o fim a que se destinava a Instituição Militar, por meio da observância rígida à hierarquia.

Na organização militar, a disciplina enquadra os indivíduos nas expectativas de comportamento desejáveis pela instituição. Tal disciplina também garante a integração e o espírito de corpo, no sentido de que ela é o maior entrave para a contestação. (BORGES FILHO, 1994).

Os valores que mais se destacam na instituição são:

- Patriotismo, que é o amor à Pátria, sublimando a determinação de defender seus interesses vitais com o sacrifício da própria vida;

- Dever, que é o cumprimento da legislação e a regulamentação, a que estiver submetido, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação, assumindo a responsabilidade por suas decisões;
- Lealdade, que é cultivar a verdade, sinceridade e sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos;
- Probidade, que é pautar a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça e, finalmente,
- Coragem, que é ter a capacidade de decidir e a iniciativa de implementar a decisão, mesmo com o risco de vida ou de interesses pessoais, no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por sua atitude (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014).

O Exército Brasileiro é constituído pelos Grandes Comandos, Divisões de Exército, Brigadas, Unidades e Subunidades de combate e de apoio ao combate. Atualmente, o território nacional está dividido em 08 (oito) Comandos Militares de Área.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, apresenta-se a metodologia adequada para se alcançar os objetivos propostos para esta pesquisa, a saber: sua natureza, *locus* (Comando Militar do Nordeste), sujeitos, coleta dos dados, técnica de análise de dados, limites e limitações da pesquisa.

3.1 Objetivos, natureza e *locus*

O objetivo geral consiste em investigar de que maneira oficiais integrantes do Comando Militar do Nordeste têm percebido a mudança na cultura do Exército Brasileiro. Os objetivos específicos da pesquisa são, inicialmente, (1) a identificação das manifestações de mudança na cultura do Exército Brasileiro, segundo a percepção dos oficiais integrantes do Comando Militar do Nordeste; posteriormente, (2) a identificação de sentimentos e significados da mudança na cultura do EB.

Uma vez identificados as manifestações, os sentimentos e significados de mudança, esta pesquisa visou (3) apontar possíveis resistências à mudança e, por último, (4) verificar oportunidades pessoais percebidas pelos oficiais integrantes do CMNE, em decorrência da mudança na cultura do EB.

A pesquisa foi de natureza exploratória e descritiva, caracterizando-se pela abordagem qualitativa, por meio do método de estudo de caso.

Realizou-se no ambiente do Comando Militar do Nordeste (CMNE), onde foram entrevistados oficiais integrantes daquela Organização Militar (OM). O CMNE é um Grande Comando de Área que tem sob sua responsabilidade toda a região do nordeste do Brasil.

Como toda organização militar integrante do Exército Brasileiro, o CMNE tem muita tradição e uma longa história de lutas e guerras, pois sua sede fica localizada na cidade do Recife-PE, local da primeira batalha de tropas brasileiras contra um invasor estrangeiro: a Batalha dos Guararapes, ocorrida 1648, onde houve a expulsão dos holandeses do Nordeste do Brasil.

3.2 Sujeitos e instrumentos de coleta dos dados

Foram entrevistados 33 oficiais integrantes do CMNE, no período de 20 de novembro de 2014 a 26 de fevereiro de 2015, sempre nos horários de expediente e nos turnos da tarde.

A coleta dos dados foi realizada mediante três tipos de instrumentos: pesquisa documental, observação sistemática e não participante; e entrevistas presenciais por pautas com utilização de questionário, incluindo perguntas que abordavam cada um dos objetivos específicos.

3.3 Análise dos dados

Para este tópico, utilizou-se a Análise de conteúdo (BARDIN, 2011), que teve por finalidade descrever e interpretar as declarações dos entrevistados, buscando compreender os seus significados. A seguir, os dados estão apresentados, segundo as categorias identificadas e os próprios objetivos da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Manifestações da mudança na cultura do Exército Brasileiro

Por meio da análise dos dados, buscou-se investigar de que maneira oficiais integrantes do Comando Militar do Nordeste têm percebido a mudança na cultura do Exército Brasileiro. Para tanto, esta análise está pautada nos objetivos específicos, além da caracterização dos entrevistados.

O primeiro objetivo específico procurou identificar as manifestações de mudança na cultura do Exército Brasileiro, segundo a percepção de integrantes do Comando Militar do Nordeste. O resultado obtido foi o seguinte: dos 33 entrevistados, 28 reconhecem que está ocorrendo mudança na cultura do EB e 5 oficiais percebem as mudanças, embora estejam de acordo que elas não têm alterado a sua cultura.

Dentre as mudanças percebidas surgiram as seguintes manifestações sobre determinados aspectos identificados pelos entrevistados, que podem alterar a cultura do Exército Brasileiro, são eles: manifestações sobre homossexualidade; manifestações sobre feminilidade; manifestações sobre disciplina e tradição; manifestações sobre tecnologia e armamento; e manifestações sobre a relação com a sociedade. A ordem da análise dessas manifestações a seguir, está em função do que, para esses oficiais entrevistados, parece ser mais significativo, em termos de quantidade de depoimentos.

4.1.1 Manifestações sobre homossexualidade

Foram observadas nos depoimentos diversas manifestações sobre a entrada dos homossexuais no Exército Brasileiro. Entretanto, estas opiniões estão divididas entre os que concordam e os que não concordam com a inclusão:

[...] a entrada do homossexual no Exército só vou aceitar se for ordem.
[...] vai ser muito complicado aceitar um comandante homossexual.

Oportuno observar que entre os que concordam com ingresso deles, a concordância está diretamente relacionada com questões jurídicas, de acordo com os seguintes depoimentos:

[...] com relação à homossexualidade devemos seguir as leis.
[...] a homossexualidade será aceita na Força por questões legais.

Os depoimentos que são contra entrada dos homossexuais na Força Terrestre, estão baseados no Código Penal Militar, de 21 de outubro de 1969, que proíbe os membros das Forças Armadas de praticar ou permitir a prática de ato libidinoso, homossexual ou não, em lugar sujeito à administração militar.

Além disso, a carreira militar reveste-se de determinadas características, inclusive em combate, que pode não se ajustar ao comportamento de determinados indivíduos, tendo em vista que, ao assumir uma função de comando, o militar deve ter padrões de postura que são

definidos por leis e regulamentos e, se o militar não apresentar estes padrões, corre o risco de ser punido e exonerado do comando.

As opiniões concordantes são justificadas pela legalidade, pois a decisão do Supremo Tribunal Federal (STF), em maio de 2011, reconhecendo a união homoafetiva, teve papel decisivo para o início de mudança de comportamento da sociedade e dos integrantes das Forças Armadas que, a partir daquele momento, tiveram que aceitar a entrada de homossexuais nos quartéis (PLANALTO, 2015).

Na verdade, ainda há uma discriminação contra os homossexuais na Força Terrestre, pois, segundo Numam (2003), os homossexuais são profundamente discriminados e têm seus direitos humanos violados, em todos os setores da sociedade.

4.1.2 Manifestações sobre feminilidade

Nos depoimentos sobre o ingresso do segmento feminino nas fileiras do Exército, ficou marcante a grande quantidade de citações a favor do acesso da mulher na Força Terrestre.

Inicialmente, observou-se que houve uma rejeição da presença de mulheres oficiais nas Organizações Militares por parte dos militares mais conservadores, que acreditavam numa natural desigualdade entre homens e mulheres num ambiente de trabalho machista, conforme evidenciado nas entrevistas abaixo:

[...] com relação ao segmento feminino há uma resistência para aceitação por parte do segmento masculino.
[...] ainda existe preconceito com relação às mulheres.

Entretanto, com o passar do tempo, as atitudes de resistências foram sendo substituídas por atitudes positivas de confiança, respeito e valorização do trabalho realizado por elas, conforme apresentados nos depoimentos abaixo de oficiais do CMNE:

[...] a entrada do segmento feminino não alterou a cultura.
[...] a entrada do segmento feminino trouxe mudanças positivas para o EB.

4.1.3 Manifestações sobre disciplina e tradição

Uma garantia individual enumerada na Constituição de 1988 é o direito à ampla defesa, entretanto, os regulamentos militares tiveram que ser reformulados, para atender aos

preceitos constitucionais, tendo em vista que, no processo da punição disciplinar, não havia nenhum meio legal que a amparasse, ou seja, o direito de ampla defesa praticamente não existia na apuração das punições disciplinares.

O novo Regulamento Disciplinar do Exército - RDE segue a Constituição, amparando a ampla defesa e o contraditório. Atualmente, constata-se que os procedimentos que faziam parte de um processo hermético, interno aos quartéis, sejam inundados pelo preceito legal da ampla defesa, dando ao subordinado, inclusive, a possibilidade de recorrer à Justiça, no caso de sentir-se lesado.

Anteriormente, o militar que desejasse interpor recurso jurídico contra a Força deveria, antes, esgotar a esfera administrativa, de acordo com o Estatuto dos Militares. Essas reformulações na lei demoraram cerca de 15 anos para serem realizadas, após a vigência da nova Constituição (KUHLMANN, 2015).

Nas entrevistas foram constatadas várias citações contendo manifestações sobre aspectos disciplinares, abordando as relações dos superiores com os subordinados, podendo ser justificados pelas mudanças dos regulamentos acima citados, tendo em vista que alguns oficiais mais antigos apresentam moderada resistência para aplicar os novos procedimentos disciplinares.

[...] na área disciplinar está havendo muitas justificativas.
[...] na parte jurídica ficou mais difícil punir o subordinado.

Foram apresentados também alguns depoimentos sobre problemas disciplinares, relacionados ao aumento do consumo de drogas por parte dos soldados, à utilização de celulares durante os serviços e aos problemas salariais, que podem ser justificados pelas mudanças e transformações que estão acontecendo no mundo, como por exemplo: a facilidade de comunicação e acesso às drogas, as inovações tecnológicas e as políticas econômicas, que alteram as crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos, alterando ações e valores da organização.

4.1.4 Manifestações sobre tecnologia e armamentos

No final do século XX, a doutrina do Exército Brasileiro estava baseada no enfrentamento de forças numa guerra convencional com armamentos e tecnologia idealizados para um campo de batalha. Hoje porém, surgiram novas ameaças de natureza complexa, como

a ciberguerra, o ciberterrorismo e os crimes digitais, e fomentaram-se outros, como as armas de destruição em massa, os agentes químicos e biológicos, o narcotráfico e o terrorismo extremista.

Diante dessas e de outras ameaças parece necessário que ocorra uma mudança na doutrina de emprego das Forças Armadas, bem como uma evolução tecnológica nos materiais bélicos e o aperfeiçoamento dos recursos humanos, para que se possam enfrentar essas organizações tão bem estruturadas.

O desenvolvimento e aquisição de modernos materiais bélicos estão causando a modificação nos sistemas de informática, sistemas de comunicações, sistema logístico e armamentos, alterando a estratégia de emprego das Forças Armadas, principalmente na Força Terrestre, trazendo como consequência, a mudança na cultura da organização (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014).

Nos depoimentos a seguir, fica clara a percepção dos oficiais integrantes do CMNE sobre a mudança no aspecto da tecnologia, armamento e informática.

[...] mudança nos aspectos tecnológicos, com o surgimento de novos equipamentos e armamentos.

[...] na tecnologia, a modernização dos equipamentos mudando o emprego das armas e muitos equipamentos de comunicação ficaram obsoletos.

De acordo com o Comando da Força Terrestre, 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.

4.1.5 Manifestações sobre a relação com a sociedade

Neste tópico, alguns dos depoimentos citaram a mudança do comportamento dos integrantes do Exército Brasileiro na relação com a sociedade, e outros abordaram a preocupação atual da Força Terrestre com a assistência à Família Militar.

Hoje, a missão constitucional do Exército é 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 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014).

Em consequência dessa missão é que o lema difundido atualmente pelo Exército Brasileiro é “O braço forte e a mão amiga”, cujo significado seria o Braço Forte é o aparato de guerra, e a Mão Amiga é o trabalho da instituição em prol da sociedade em tempo de paz. Atualmente, a Força Terrestre desenvolve diversas atividades para promover o desenvolvimento nacional e ajudar a sociedade, podendo atuar nas calamidades públicas, nos grandes eventos e proteger a população em situações de greve dos setores básicos.

Alguns dos depoimentos abaixo citam esta mudança do comportamento dos integrantes do Exército na relação com a sociedade.

[...] o EB tem adequação ao nosso cliente que hoje é a sociedade brasileira. Atualmente, o objetivo estratégico do Exército é fortalecer a dimensão humana [...].

O Exército também tem se preocupado com os seus recursos humanos, proporcionando um bom tratamento, investindo e procurando oferecer oportunidades de aperfeiçoamento, devido ao surgimento de novas tecnologias que exigem uma melhor preparação dos seus efetivos.

Além disso, a Força Terrestre se preocupa com a assistência à Família Militar, criando programas de apoio à saúde, de apoio à moradia e, principalmente, de apoio ao pessoal da reserva, tendo em vista que o militar, ao ingressar na inatividade (passar para a reserva), continua mantendo vínculos com a respectiva Força Armada, ficando pronto para ser convocado. Essa obrigação só desaparece com a reforma por idade ou por incapacidade física (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014).

Alguns dos oficiais entrevistados citaram algumas mudanças nas atitudes e no tratamento com o pessoal militar.

[...] há uma preocupação com o pessoal da reserva, criando o Programa de Preparação para Reserva [...].

[...] causando mais atenção com a família militar, preservando a parte afetiva.

As mudanças trouxeram modificações na atuação do Exército no âmbito social. Hoje, a Força Terrestre está mais bem preparada, com seu efetivo mais especializado e tendo uma preocupação muito grande com a dimensão humana, sendo um dos seus objetivos constitucionais a cooperação e o auxílio à sociedade nos momentos de dificuldades, bem como a assistência à família militar.

4.2 Sentimentos da mudança na cultura do Exército Brasileiro

Nesta seção, identificaram-se os sentimentos e significados percebidos pelos oficiais integrantes do Comando Militar do Nordeste, referentes à mudança na cultura do Exército Brasileiro. Inicialmente, foram abordados os sentimentos da mudança organizacional e, para isso, foram utilizados os tipos de atributos e significados da mudança de acordo com o modelo de Silva e Vergara (2002), citados anteriormente.

Na realidade, três atributos se destacaram nos depoimentos dos entrevistados, referentes aos sentimentos que são percebidos com relação às mudanças na cultura do EB: a mudança renovadora, a mudança progressiva e a mudança desestabilizadora. Pelo que se observa das respostas dadas a seguir, a maioria dos oficiais entrevistados percebeu as mudanças de maneira positiva, dando depoimentos repletos de confiança e otimismo.

4.3 Mudança renovadora

Silva e Vergara (2002) definem o significado da mudança renovadora como “a mudança que faz com que o indivíduo descubra potencialidades antes não exploradas [...]”.

Nessa mesma linha de pensamento, assim se expressam alguns desses respondentes, que entendem a necessidade de adaptação nesse momento:

[...] temos que nos adaptar às mudanças.
[...] as mudanças são necessárias.

Estes depoimentos vêm corroborar com a afirmação de Wood Jr (2000) que, dentro das organizações, a mudança é uma resposta à necessidade constante de adaptação, sendo incontestável sua importância para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas. Podemos notar que nos depoimentos acima transcritos, referentes à mudança renovadora, os oficiais depoentes demonstraram, também, os sentimentos de adaptação e evolução, ficando nítida a aceitação dos benefícios que a mudança tem trazido para a instituição.

4.4 Mudança progressiva

Os depoimentos enquadrados como mudança progressiva também apresentaram sentimentos favoráveis e, segundo os entrevistados, há duas correntes de percepção: a

primeira, referente aos aspectos estratégicos do EB; e a segunda, referente aos aspectos sociais.

Esses primeiros entendem a mudança em termos de desenvolvimento, evolução e construção, ao contrário do que parte da sociedade talvez possa imaginar, em virtude da estrutura rígida da Organização Militar.

A necessidade de desenvolvimento, evolução e construção torna-se imperiosa com as mudanças, causando as modificações necessárias, mesmo sendo o Exército uma instituição que se baseia nos princípios da disciplina, da hierarquia, da autoridade, da ordem e na existência de um cerimonial próprio. Vejamos abaixo, alguns desses depoimentos:

As mudanças são bem-vindas é uma evolução [...].
É um desenvolvimento. Sentimento de construção [...].

Os dois depoimentos abaixo, representam a visão social da mudança progressiva, segundo a percepção de alguns dos oficiais pesquisados:

[...] sentimento que está havendo um respeito maior à pessoa humana.
As mudanças contribuem socialmente para a família militar [...].

Na realidade, as mudanças estão trazendo uma maior preocupação com as relações humanas e sociais, dando uma atenção especial aos interesses da família militar.

Novamente, podemos verificar que grande parte dos oficiais entrevistados confirmou que as mudanças foram positivas para o EB, tanto no aspecto estratégico, como no aspecto social, causando desenvolvimento e progresso para a instituição.

4.5 Mudança desestabilizadora

Conforme Silva e Vergara (2002), a mudança pode gerar insegurança e desconforto. Os depoimentos abaixo mostram a interpretação negativa sobre a mudança no EB, por parte de alguns dos oficiais entrevistados:

[...] sinto tristeza por não poder dar uma solução para algumas mudanças.
[...] frustração, pois algumas mudanças não trouxeram benefícios com relação à disciplina.
[...] insatisfação com os programas sociais.
[...] sou desfavorável às mudanças sociais.

No entendimento de Caldas (2002) os efeitos organizacionais causados pelas mudanças podem trazer consequências negativas no ambiente de trabalho, com a possibilidade de deterioração do clima organizacional, aumento do nível de conflito e de estresse.

Observou-se neste atributo que, apesar da maioria dos oficiais entrevistados terem uma compreensão positiva quanto ao processo de mudança no EB, outra parte, representando a minoria, apresentou uma expectativa negativa, demonstrando insegurança, incerteza, insatisfação, frustração, apreensão, preocupação, indiferença e revolta.

4.6 Significados da mudança na cultura do Exército Brasileiro

Ainda no segundo objetivo específico, foram estudados os significados percebidos pelos oficiais integrantes do Comando Militar do Nordeste, referentes à mudança na cultura do Exército Brasileiro.

Novamente, foram utilizados os tipos de atributos e significados da mudança, de acordo com o modelo de Silva e Vergara (2002), sendo constatado, mais uma vez, que a maioria dos entrevistados a entendeu de maneira positiva: ora de forma progressiva, porque faz com que a organização avance com os indivíduos, conforme as respostas abaixo, dadas pelos oficiais do CMNE:

As mudanças são um progresso para se adequar a sociedade [...].
As mudanças positivas são uma evolução e são benéficas [...].

E ora de forma desafiadora, porque vai de encontro aos conceitos já estabelecidos, que estão arraigados nos militares de uma maneira geral.

É um desafio, pois os pilares da instituição podem ser abalados [...].
[...] se não mudar vai ficar para traz.

Ficou constatado que não houve nenhum depoimento interpretado como negativo ou pessimista, que se enquadrassem nas mudanças dos tipos: perversa ou impiedosa, implacável, frustrante, irreverente, dissimulada, justiceira ou cruelmente franca.

4.7 Resistências à mudança

Neste tópico, foram identificadas possíveis resistências à mudança da cultura do Exército Brasileiro. Os resultados indicaram que uma parcela dos oficiais entrevistados

confirmou algum tipo de rejeição ou resistência concentrada, principalmente nas manifestações sobre homossexualidade e nas manifestações sobre feminilidade, de acordo com os depoimentos abaixo:

Vou reagir com indignação à entrada do homossexual no EB, mas vou aceitar se for ordem[...].
[...] considero a homossexualidade nociva para a disciplina.
[...] há uma resistência para aceitação do segmento feminino por parte do segmento masculino.
[...] ainda existe preconceito com relação às mulheres no EB.

Os depoimentos referentes às resistências contra a homossexualidade vêm causando muita polêmica, devido ao preconceito existente contra este grupo social. Na realidade, esta resistência é um “tabu” criado pela cultura tradicionalista e machista, que não aceita a nova situação vigente, onde estão estabelecidos os direitos aos homossexuais. No entanto, para Deal e Kennedy (1982), os tabus são rituais que atrasam o desenvolvimento da organização. Com relação às manifestações sobre a feminilidade, podemos considerar os depoimentos dados acima, como casos isolados, pois a grande maioria dos entrevistados é favorável e apoia a permanência delas na instituição, tendo em vista que, desde 1992, as mulheres já fazem parte do cotidiano dos quartéis e a presença delas na instituição é muito positiva.

No pensamento de Bernard (1997), a visão negativa sobre a suposta resistência dos indivíduos é reforçada pela noção de que ela representa uma espécie de recusa à modernidade contida em cada mudança.

4.8 Oportunidades pessoais

Nesta seção foi abordado o quarto e último objetivo específico, identificando as oportunidades pessoais percebidas pelos oficiais integrantes do Comando Militar do Nordeste, em decorrência da mudança da cultura do Exército Brasileiro, de acordo com o modelo de Silva e Vergara (2002).

Da análise dos depoimentos, foi verificada a existência de dois tipos de atributos da mudança: a mudança progressista, contendo a maioria dos depoimentos, conforme exemplos abaixo:

[...] vejo oportunidades de crescimento e estou motivado.
Percebo possibilidades de capacitação [...].

[...] percebo quebra dos paradigmas, pois o capital intelectual está sendo valorizado.

E a mudança frustrante, com pouquíssimas citações referentes a ela.

[...] não proporciona oportunidades.
Percebo possibilidade de crescimento pessoal, mas profissional não [...].

Estes depoimentos acima, referentes às frustrações, demonstram situações isoladas, em que os militares não conseguiram iniciar ou concluir alguma especialização, curso, estágio ou capacitação, muitas vezes por estarem insatisfeitos com as mudanças.

No entendimento de Silva e Vergara (2002), na mudança progressista são criadas oportunidades pela organização que parecem contribuir para que os indivíduos possam ter a possibilidade de atualizar conhecimentos e complementar sua formação profissional, tendo a chance de ocupar novos papéis, de viver novos tipos de experiências.

Neste último tópico, referente às oportunidades pessoais percebidas pelos integrantes do CMNE, em decorrência da mudança da cultura do Exército Brasileiro, ficou confirmado que a maioria dos oficiais identificou que a mudança pode trazer oportunidades de aprendizado individual, bem como a possibilidade de crescimento profissional e pessoal, em diversas áreas do conhecimento. Tendo muito deles citado as oportunidades de realização de cursos e treinamentos específicos, além da aquisição de novos conhecimentos e capacitação em outras áreas de atuação.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral, investigar de que maneira oficiais integrantes do Comando Militar do Nordeste têm percebido a mudança na cultura do Exército Brasileiro. Para tanto, foram estabelecidos objetivos específicos, os quais serviram de orientação para o desenvolvimento desta pesquisa. Neste capítulo, apresentaremos a conclusão e algumas sugestões sobre o tema para futuros trabalhos.

Inicialmente, buscou-se identificar as manifestações de mudança na cultura do Exército Brasileiro, segundo a percepção dos oficiais integrantes do Comando Militar do Nordeste.

O resultado obtido foi que a maioria dos entrevistados reconheceu a ocorrência de mudança, sobretudo referente às seguintes manifestações, homossexualidade, feminilidade,

disciplina e tradição, tecnologia e armamento, bem como sobre a relação com a sociedade. Apenas uma minoria concordou que as mudanças existem, embora não alterem a cultura da Força Terrestre.

A seguir, buscou-se identificar sentimentos e significados da mudança na cultura do Exército Brasileiro, segundo a percepção dos oficiais integrantes do Comando Militar do Nordeste. Após a análise dos dados, pode-se constatar que a maioria dos entrevistados sente que a mudança tem sido renovadora e progressiva, enquanto poucos a entendem como desestabilizadora.

Quanto aos significados da mudança na cultura do Exército Brasileiro, a maioria dos entrevistados entende-a de maneira positiva; sendo assim, foram gerados dois grupos de opinião sobre a mudança: para uns ela é desafiadora; para outros, entretanto, ela é progressiva. Não houve nenhum depoimento interpretado como negativo ou pessimista.

O próximo passo foi verificar, por intermédio das entrevistas, se os oficiais do CMNE concordavam e aprovavam as mudanças que estavam ocorrendo na cultura do Exército Brasileiro. Apenas 5 não concordam com a implementação das mudanças, embora considerem que algumas delas são imprescindíveis para a Força. Quanto ao restante dos oficiais, que era a maioria, eles acham que as mudanças devem ocorrer e são necessárias para a instituição.

Adiante, o estudo tratou de apontar possíveis resistências à mudança na cultura do Exército Brasileiro dentre os oficiais integrantes do Comando Militar do Nordeste. Foi verificado que 12 militares confirmaram algum tipo de rejeição ou resistência, e que estas resistências estão concentradas, sobretudo, nas manifestações sobre homossexualidade e nas manifestações sobre feminilidade.

Na realidade, a grande resistência ao ingresso dos homossexuais na instituição torna-se um caso polêmico, devido à existência de forte preconceito criado contra esse grupo social pela cultura tradicionalista e machista, e o que prescreve o Código Penal Militar, o qual proíbe os membros das Forças Armadas de praticar ou permitir a prática de ato libidinoso, homossexual ou não, em lugar sujeito à administração militar. Além disso, A carreira militar reveste-se de determinadas características, que podem não se ajustar ao comportamento de determinados indivíduos, pois o militar deve ter padrões de postura que são definidos por leis e regulamentos.

Entretanto, Exército Brasileiro é uma instituição legalista que se comporta dentro dos limites da lei, e o que for decidido juridicamente, o Exército irá acatar.

Por outro lado, os poucos depoimentos de resistência à entrada da mulher na Força são casos isolados, tendo em vista que, atualmente, está comprovada a eficiência do trabalho do segmento feminino no Exército Brasileiro, consolidado em mais de 23 anos de atuação.

O estudo ainda tratou de verificar oportunidades pessoais percebidas por oficiais integrantes do Comando Militar do Nordeste, em decorrência da mudança na cultura do Exército Brasileiro. Após a análise dos dados, foram identificados dois tipos de mudança: a mudança progressista, no sentido de promover aprendizado e crescimento profissional e pessoal em diversas áreas do conhecimento, e a mudança frustrante, na medida em que é percebida como aquela que não proporciona oportunidade de crescimento e causa insatisfação e tristeza ao indivíduo.

Ao final, pode-se concluir que a mudança na cultura do Exército Brasileiro está sendo percebida pela maioria dos oficiais integrantes do Comando Militar do Nordeste, tendo sido constatando-se, pelos depoimentos, a existência de sentimentos positivos, significados importantes e várias oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Mesmo com a constatação de algumas resistências, a quantidade de depoimentos positivos e repletos de confiança e otimismo foi bem mais significativa, confirmando que estas resistências não deverão ser empecilhos para a consolidação da mudança.

Entretanto, mesmo sendo constatado, nesta pesquisa, que a mudança na cultura do EB está sendo percebida pelos oficiais integrantes do CMNE, ficou evidente em alguns depoimentos, nas condutas dos oficiais entrevistados e nas observações deste pesquisador, o respeito e a obediência à hierarquia e à disciplina. Além do comprometimento com os valores da instituição: patriotismo, civismo, probidade, amor à profissão e espírito de corpo.

Durante as entrevistas ficou bastante nítida a admiração, o entusiasmo e a vibração de todos os oficiais pelas tradições da força, sendo demonstrado nas atitudes e respostas sempre firmes e conscientes.

Este estudo reafirma o pensamento de que é fundamental a adaptação das organizações para enfrentar as mudanças que estão ocorrendo no mundo, mesmo que tenham que modificar a sua cultura organizacional. Estas adaptações ou modificações não devem acontecer de maneira rápida e brusca, mas sim de maneira gradual e orientada, no intuito de criar possibilidades de tornar as mudanças menos traumáticas para os seus integrantes.

De acordo com a conclusão obtida neste trabalho e nas lacunas não preenchidas durante esta pesquisa, propõe-se a realização de novas produções científicas, ampliando a investigação para outros Comandos Militares de Área, outras Forças Armadas (Marinha e

Aeronáutica), para as Polícias Militares dos Estados e até mesmo, para as organizações que tenham suas culturas organizacionais semelhantes ao Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: ed.70, Lda, 2011.

BERNARD, F. **La communication de changement: vers une heuristique de l'induction**, n. 12, p. 302-37, 1997.

BLOG DO HÉLIO. Continência. Disponível em: <<http://blogdoelius.blogspot.com.br/2010/07/poema-do-duque-de-caxias.html>>. Acesso em: 30 maio 2014.

BORGES FILHO, N. **Os militares no poder**. São Paulo: Acadêmica, 1994.

BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. 21. ed, atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria Normativa n ° 660-MD, de 19 de maio de 2009. **Regulamento de continência, honra, sinais de respeito e cerimonial das forças armadas**. Disponível em: <<http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

CALDAS, M. P. Enxugamento de pessoal no Brasil. In: WOOD J. R. T. **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

COMANDO MILITAR DO NORDESTE. Institucional. Disponível em: <<http://www.cmne.eb.mil.br/institucional.php>>. Acesso em: 30 maio 2014.

CRNKOVIC, L. H. Cultura organizacional: o diferencial estratégico da área de recursos humanos. In: ENCONTRO DA ANPAD, *Anais eletrônicos...* São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/evento.php>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture: the rites and rituals of corporative life**. Massachussets: Adissom-Wesbey, 1982.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **A formação militar**. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/a-formacao-militar>>. Acesso em: 30 maio 2014.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Uniformes**. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/a-formacao-militar>>. Acesso em: 30 maio 2014.

_____. **A carreira militar**. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/acarreira-militar>>. Acesso em: 30 maio 2014.

_____. **A História da Mulher no Exército.** Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/web/ingresso/mulheres-no-exercito>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

_____. **Distribuição dos comandos militares de área.** Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/quartel>>. Acesso em: 30 maio 2014.

_____. **Estrutura organizacional.** Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/estruturaorganizacional>>. Acesso em: 30 maio 2014.

_____. **Missão e visão do futuro.** Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>>. Acesso em: 30 maio 2014.

_____. **Uniforme 3º D1.** Disponível em: <<http://www.sgex.eb.mil.br>>. Acesso em: 30 maio 2014.

FLEURY, M. T. L. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed., São Paulo, Atlas, 1996.

_____, **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

GHOSHAL, S.; BARROS, T. A. **Estratégia e gestão empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HOFSTEDE, G. H. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. **Organization Studies**, Berlin, v. 19, n. 3, p. 477-492, May.1998.

JAQUES, E. **The changing culture of a factory.** New York: Dryden Press, 1952.

KOLASA, B. J. **Ciência do comportamento na administração.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

KUHLMANN, P. R. L. **A Cidadania dos Militares do Brasil: Marchas e Contra-Marchas.** 2015.

ENCONTRO REGIONAL DE HISTÓRIA.O lugar da História. ANPUH/SPUNICAMP.. **Anais eletrônicos...** Campinas: 2004. Disponível em: <<http://www.anpuhsp.org.br/sp>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

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

NUMAN, A. **Homossexualidade:** do preconceito aos padrões de consumo. Rio de Janeiro: Caravansarai, 2003.

PLANALTO. **Código Penal Militar.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del1001.htm> Acesso em: 11 ago.2015.

_____. **Estatuto dos Militares.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm> Acesso em: 11 ago.2015.

_____. **Regulamento Disciplinar do Exército.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4346.htm> Acesso em: 15 fev.2015.

SANGUE VERDE OLIVA. **Juramento.** Disponível em: <<http://www.sangueverdeoliva.com.br.>>. Acesso em: 30 maio 2014.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** 2.ed. São Francisco: Jossey-Bass,1992.

_____. **The corporate culture survival guide.** São Francisco: Jossey-BassInc, 1999.

_____. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Análise comparativa acerca da utilização de desenhos na pesquisa sobre a criação do sentido da mudança organizacional. **Revista Organização & Sociedade**,v. 8, n. 23, set.dez.2002.

SLATER, D. **Cultura do consumo e modernidade.** São Paulo: Nobel, 2002.

SROUR, R. H. **Poder cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

GOUVEIA FILHO, G. I; SÁ, M. A. D. Mudança na Cultura do Exército Brasileiro: um Estudo de Caso no Comando Militar do Nordeste. **Rev. FSA**, Teresina, v.15, n.3, art. 2, p. 26-50, mai./jun. 2018.

Contribuição dos Autores	G. I. Gouveia Filho	M. A. D. Sá
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X