



**EXÉRCITO BRASILEIRO**  
**ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO**  
**Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM**



**TEN CEL EUCLIDES SOLJENITSIN ARAUJO**

**O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DOS OFICIAIS, SUBTENENTES  
E SARGENTOS FRENTE AO DESENVOLVIMENTO DA MENTALIDADE DE  
SEGURANÇA ORGÂNICA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DE ARMA  
BASE DA GUARNIÇÃO MILITAR DE BRASÍLIA**

**SALVADOR  
2019**

**TEN CEL EUCLIDES SOLJENITSIN ARAUJO**

**O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DOS OFICIAIS, SUBTENENTES  
E SARGENTOS FRENTE AO DESENVOLVIMENTO DA MENTALIDADE DE  
SEGURANÇA ORGÂNICA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DE ARMA  
BASE DA GUARNIÇÃO MILITAR DE BRASÍLIA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Formação  
Complementar do Exército / Centro  
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG  
como requisito parcial para a obtenção do  
Grau Especialização de Gestão em  
Administração Pública.

**Orientador: Prof. Dr. GUARACY SILVA**  
**Coorientador: TC Com MARCELO SANTOS GONÇALVES**

**SALVADOR**  
**2019**

**TEN CEL EUCLIDES SOLJENITSIN ARAUJO**

**O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DOS OFICIAIS, SUBTENENTES  
E SARGENTOS FRENTE AO DESENVOLVIMENTO DA MENTALIDADE DE  
SEGURANÇA ORGÂNICA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DE ARMA  
BASE DA GUARNIÇÃO MILITAR DE BRASÍLIA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Formação  
Complementar do Exército / Centro  
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG  
como requisito parcial para a obtenção do  
Grau Especialização de Gestão em  
Administração Pública.

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

---

Prof. Dr. Guaracy Silva – Presidente  
UNIS

---

Prof. Dr. Pedro dos Santos Portugal Júnior – Membro 1  
UNIS

---

Prof. Me. Alan Sales da Fonseca – Membro 2  
UNIS

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....  | <b>9</b>  |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOS MILITARES RESPONDENTES<br>.....   | <b>11</b> |
| 3.2 ESTABELECIMENTO DO CÍRCULO HIERÁRQUICO, DENTRO DO<br>POSTO E DA GRADUAÇÃO, DOS MILITARES PARTICIPANTES .....  | <b>11</b> |
| 3.3 IDENTIFICAÇÃO DAS ÁERAS DE ATUAÇÃO DOS REpondentes<br>DENTRO DAS OM ESTUDADAS .....   | <b>12</b> |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....  | <b>12</b> |
| 4.1 VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE SEGURANÇA<br>ORGÂNICA DOS PARTICIPANTES .....  | <b>13</b> |
| 4.2 VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DA MENTALIDADE<br>SEGURANÇA ORGÂNICA DOS RESPONDENTES.....  | <b>13</b> |
| 4.3 VERIFICAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA SEGURANÇA DOS RECURSOS<br>HUMANOS DENTRO DA SEGURANÇA ORGÂNICA.....   | <b>14</b> |
| 4.4 VERIFICAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO<br>DENTRO DA SEGURANÇA ORGÂNICA.....  | <b>15</b> |
| 4.5 VERIFICAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA SEGURANÇA DO MATERIAL<br>DENTRO DA SEGURANÇA ORGÂNICA.....  | <b>15</b> |
| 4.6 VERIFICAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA SEGURANÇA DAS ÁREAS E<br>INSTALAÇÕES DENTRO DA SEGURANÇA ORGÂNICA .....   | <b>16</b> |
| 4.7 VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS RESPONDENTES<br>SOBRE O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE<br>CONTRAINTELIGÊNCIA (PDCI) .....                  | <b>17</b> |
| 4.8 VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE DIFUSÃO DENTRO DAS OM DE<br>MENSAGENS DE CONTRAINTELIGÊNCIA.....  | <b>17</b> |
| 4.9 VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE A<br>FERRAMENTA DE SEGURANÇA ORGÂNICA “FIQUE ATENTO” DO CENTRO<br>DE INTELIGÊNCIA DO EXÉRCITO (CIE)..... | <b>18</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | <b>19</b> |
| <b>RESUMEN</b> .....  | <b>22</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>23</b> |
| <b>APÊNDICE - QUESTIONÁRIO</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>ANEXO A – FIQUE ATENTO</b> .....   | <b>26</b> |
| <b>ANEXO B – MENSAGEM DE CONTRAINTELIGÊNCIA</b> .....   | <b>27</b> |

# COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DOS OFICIAIS, SUBTENENTES E SARGENTOS FRENTE AO DESENVOLVIMENTO DA MENTALIDADE DE SEGURANÇA ORGÂNICA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DE ARMA BASE DA GUARNIÇÃO MILITAR DE BRASÍLIA

Euclides Soljenitsin Araújo<sup>1</sup>

## RESUMO

Este trabalho aborda o comportamento organizacional dos oficiais, subtenentes e sargentos (Of, ST/Sgt) frente ao desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica. Tal abordagem será realizada para verificar as vulnerabilidades existentes com relação ao comportamento organizacional dos quadros (Of, ST/Sgt de uma unidade do Exército) das organizações militares (OM) de Arma Base da Guarnição de Brasília, diante das dificuldades evidenciadas no desenvolvimento da referida mentalidade, bem como, propor medidas para corrigir as possíveis falhas apresentadas nas análises dos dados da Pesquisa. O objetivo desse trabalho é investigar o quanto a mentalidade de segurança orgânica está desenvolvida nos quadros em questão para garantir a proteção dos ativos da Força, ou seja, dos Recursos Humanos (RH), da Informação, dos Materiais, das Áreas e Instalações. Esse propósito será conseguido mediante uma pesquisa bibliográfica e uma análise documental das publicações do Exército Brasileiro (EB). Além disso, será enviado um questionário para os Of/ST/Sgt das OM mencionadas. A pesquisa encontrou resultados que indicam uma consolidação do conhecimento de segurança orgânica nos quadros das OM estudadas. Da mesma forma, comprovou que os ativos da Força estão protegidos de maneira satisfatória. Além disso, demonstrou que as ferramentas de divulgação e desenvolvimento de segurança orgânica utilizadas pelo EB são conhecidas e aplicadas. O estudo evidenciou também que o desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica baseado no comportamento organizacional dos quadros está em um nível elevado.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional. Segurança Orgânica. Mentalidade de Segurança. Ativos do Exército.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o comportamento organizacional dos quadros do EB frente ao desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica nas unidades militares da Instituição. A pesquisa será limitada no âmbito dos Of/ST/Sgt servindo atualmente nas organizações militares de arma base da guarnição de Brasília/DF. Bem como, será direcionada para identificar o quanto está desenvolvida a mentalidade em questão, objetivando a proteção dos ativos do Exército.

O problema a ser verificado está frente ao comportamento organizacional dos quadros e a influência desse comportamento no desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica para a proteção dos ativos do EB. A hipótese da pesquisa busca verificar se, uma vez desenvolvida a mentalidade de

---

<sup>1</sup> Graduação em Ciências Militares – AMAN (1996). Email: soljenitsin.eucides@eb.mil.br

segurança orgânica, a Instituição poderá assegurar que seus ativos, ou seja, seus recursos humanos, informação, materiais, áreas e instalações estejam protegidos dos atos hostis realizados por atores identificados das diversas ameaças ao Sistema Exército.

Tal abordagem se justifica tendo em vista que a pesquisa irá contribuir com o desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica, o que possibilitará ao Sistema Exército a segurança devida aos ativos da Força. Assim sendo, os quadros das unidades militares refletirão sobre a necessidade de proteção dos recursos humanos, da informação, dos materiais, das áreas e instalações sob sua responsabilidade.

Além disso, é importante ressaltar que o estudo em questão poderá permitir ao pesquisador a oportunidade de apontar as vulnerabilidades do comportamento organizacional dos quadros da Instituição em relação às dificuldades de se desenvolver a referida mentalidade e as medidas para corrigir a falha apresentada. Ademais, o trabalho permitirá ao Exército criar ferramentas para melhorar a segurança dos ativos em questão. Com isto, a pesquisa poderá contribuir com a salvaguarda do Sistema Exército e dessa forma garantirá para a sociedade a manutenção de um ambiente seguro, estável e de normalidade.

Os objetivos dessa pesquisa são, de forma geral, a realização de uma investigação sobre o quanto a mentalidade de segurança orgânica está desenvolvida nos quadros do EB para garantir a proteção dos ativos da Força. De forma específica, a identificação do grau de desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica nos quadros; a análise de até que ponto esta mentalidade pode comprometer a proteção dos ativos; e a sugestão de criação de ferramentas para expandir a mentalidade de segurança orgânica em prol da proteção do Sistema Exército.

Esse propósito será conseguido mediante uma pesquisa bibliográfica e uma análise documental das publicações do EB que abordam a segurança orgânica e o comportamento organizacional. Além disto, será realizada uma pesquisa do tipo *survey*, com o envio de um questionário para os Of/ST/Sgt das OM de arma base da guarnição de Brasília/DF.

O estudo será organizado em quatro seções além da parte introdutória: a seção 2 (dois) trará uma revisão literária sobre os temas comportamento organizacional e segurança orgânica. A seção 3 (três) tratará dos procedimentos

metodológicos e do universo de potenciais respondentes do questionário aplicado. A seção 4 (quatro) mostrará os resultados e discussões da pesquisa. Na seção 5 (cinco) serão realizadas as considerações finais e a apresentação de recomendações com o objetivo de colaborar com o desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica nos quadros das OM de arma base de Brasília/DF.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Serão apresentadas ligações entre o comportamento organizacional e o desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica nas unidades militares pesquisadas em prol da proteção dos ativos da Instituição. Essas ligações serão expostas por meio de um estudo conceitual nas fontes referenciadas.

De acordo com a Política Nacional de Inteligência (BRASIL, 2016, p. 2), a Contraineligência é a “atividade que objetiva prevenir, detectar, obstruir e neutralizar a Inteligência adversa e as ações que constituam ameaça à salvaguarda de dados, conhecimentos, pessoas, áreas e instalações de interesse da sociedade e do Estado”. O exposto acima estabelece os ativos a serem protegidos de ameaças. Dessa forma, o Exército busca colimar-se com segurança orgânica.

Segundo Agência Brasileira de Inteligência (BRASIL, 2012), Segurança Orgânica é o segmento da Contraineligência que preconiza a adoção de medidas e procedimentos preventivos destinados à salvaguarda de pessoas, materiais, áreas, instalações e meios de produção, armazenamento e comunicação de conhecimentos e dados, no âmbito do próprio órgão ou instituição. Isso posto, se torna viável o estabelecimento de medidas de segurança para proteger o Sistema Exército, bem como o desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica nos oficiais, subtenentes e sargentos da Força.

Consta no Manual de Campanha EB70-MC-10.307 (BRASIL, 2016, p. 204), no anexo J – Plano de Contraineligência, que fazem parte da Segurança Orgânica 1) Segurança dos Recursos Humanos; 2) Segurança da Informação (no Pessoal, na Documentação, no Material, nos Meios de Tecnologia da

Informação e nas Áreas e Instalações); 3) Segurança do Material; e 4) Segurança das Áreas e Instalações.

Verifica-se que a segurança orgânica estabelecida nas organizações militares do Exército Brasileiro protege exatamente os itens mencionados no parágrafo anterior, ou seja, realiza a segurança dos recursos humanos, informações, materiais, áreas e instalações (ativos) contra possíveis ameaças que buscam explorar as vulnerabilidades e deficiências do sistema Exército. Dessa forma, a segurança dos ativos em questão deve ser uma prioridade de todos envolvidos e principalmente dos quadros das OM que são os difusores e modificadores do comportamento organizacional em prol do desenvolvimento de uma mentalidade de segurança orgânica satisfatória e que cumpra a missão de proteger os ativos da Força.

Segundo a Estratégia Nacional de Inteligência (2017), que estabelece os eixos estruturantes, ou seja, os pilares da Inteligência de Estado, a Segurança do Estado e da Sociedade é um dever estratégico das Instituições que tem sob sua responsabilidade RH, Informações, Materiais, Áreas e Instalações estratégicas e de interesse da sociedade.

#### Segurança do Estado e da sociedade

Eixo que se apoia na convicção do papel central desempenhado pela atividade de Inteligência para a garantia da segurança e dos interesses do Estado e da sociedade brasileira.

A antecipação de fatos e situações que se caracterizam como ameaças à integridade da sociedade e do Estado, no âmbito nacional ou internacional, é essencial para que o processo de assessoria ao mais alto nível decisório do País seja eficaz.

Para que esse papel seja exercido de forma efetiva, a legislação deve ser adequada à especificidade da Inteligência, proporcionando as condições ideais para o exercício da atividade (BRASIL, 2017, p. 39).

“Comportamento Organizacional (frequentemente abreviado CO) é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estruturas exercem no comportamento dentro das organizações, com a finalidade de aplicar tal conhecimento na melhoria da eficácia de uma organização” (ROBBINS; JUDGE, 2014, p. 3). De fato, as relações interpessoais e o ambiente de trabalho influenciam de maneira positiva ou negativa o comprometimento do indivíduo com relação à instituição que representa.

Isso posto, verifica-se que o CO dos militares de uma OM estabelecerá o grau de importância dispensada para a segurança orgânica e em consequência



para a proteção dos ativos presentes naquela unidade do Exército. A necessidade de proteger os RH, as informações, os materiais, as áreas e instalações deve ser desenvolvida coletivamente para que todos tenham unidade de pensamento e um CO alinhado e consciente de que a segurança orgânica é de responsabilidade de todos.

De acordo com Menegon (2012), o funcionário típico está ficando mais velho, mais mulheres, e pessoas de diferentes etnias podem ser encontradas no local de trabalho, a dispensa de funcionários corporativos e o grande uso de empregados temporários estão cortando os laços de lealdade que ligavam muitos funcionários aos patrões.

De maneira analógica este fenômeno também ocorre no Exército, prejudicando significativamente o desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica. De fato, a presença de militares temporários nos quartéis dificulta o estabelecimento de uma mentalidade de segurança orgânica mais profunda. Diante do fato mencionado e segundo consta em Exército Brasileiro (2018?), que a formação desse segmento é de 12 (doze) meses. Verifica-se que esse tempo de formação poderá dificultar a possibilidade de o militar adquirir mais conhecimento sobre o tema. Da mesma forma e por conta do pouco tempo de convivência, esse segmento de militares demonstra um CO difuso e sem vínculos profundos com militares de carreira e com a Instituição, comprometendo a segurança orgânica do seu ambiente de trabalho.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa pode ser classificada quanto aos objetivos como uma pesquisa exploratória, em que se buscou maior familiaridade e clareza acerca do tema estudado. Em relação aos procedimentos metodológicos e/ou meios de pesquisa foram utilizados a pesquisa bibliográfica, a análise documental e um *survey* aplicado por meio de um questionário.

Segundo Cooper (2003), questionários são ferramentas que auxiliam o pesquisador na montagem de um quadro de referência com dados concretos e auditáveis, capazes de refletirem a realidade de um grupo com relação à hipótese levantada e um possível diagnóstico e uma eventual solução para o problema estudado.

Um apelo à cooperação é essencial e pode ser mais altruísta ou mais oportunista. A primeira forma em geral é usada quando o questionário é pequeno, fácil de preencher e não exige muito esforço do respondente. O anonimato pode ou não ser mencionado. Frequentemente enviase um brinde para simbolizar a estima do pesquisador. Algumas vezes isso não é o bastante. Então o apelo deve enfatizar o quanto o problema é importante para um grupo com o qual o respondente se identifica (COOPER, 2003, p. 263).

Vale ressaltar que na visão de Marconi e Lakatos (2009, p.57): “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. Tal pesquisa possibilitou o estudo de literatura de autores especialistas em comportamento organizacional, bem como das legislações que normatizam as atividades de Segurança Orgânica.

No tocante ao método de abordagem, esse estudo pode ser classificado como dedutivo, pois parte da teoria e leis gerais para realizar a análise de ocorrência de fenômenos particulares. Em relação ao método do procedimento, optou-se pelo monográfico, pois, caracteriza-se não só pelo estudo aprofundado do assunto como analisa vários outros aspectos de acordo com a finalidade a que se destina.

Também, foi realizada uma revisão bibliográfica, bem como uma pesquisa de campo, a primeira pela análise do material didático referente ao comportamento organizacional e a segurança orgânica, e a última pela aplicação de um questionário. Foram encaminhados de maneira física 200 (duzentos) questionários para os Of e ST/Sgt de duas organizações militares (OM) de Infantaria (arma base do Exército Brasileiro) da guarnição de Brasília/DF. Das pesquisas encaminhadas, 170 (cento e setenta) militares responderam aos questionamentos propostos.

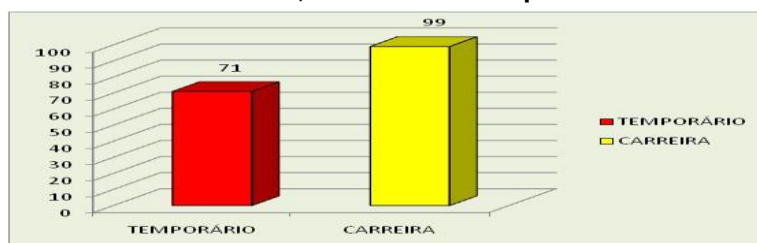
O questionário citado foi submetido e posteriormente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). O Parecer Consubstanciado do CEP sobre o Tema de Pesquisa recebeu o número de parecer 2.867.097.

A seguir serão apresentadas as informações sobre a caracterização dos respondentes no que tange ao tipo de tempo de serviço militar, ao círculo hierárquico e a área de atuação dentro das OM estudadas.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOS MILITARES RESPONDENTES

O gráfico 1 (um) mostra que o universo de participantes que contribuíram com a pesquisa é composto por 170 (cento e setenta) militares. Desta amostra verifica-se que 58% (cinquenta e oito por cento) dos respondentes são militares de carreira e 42% (quarenta e dois por cento) são de militares temporários.

**Gráfico 1, Amostra da Pesquisa**



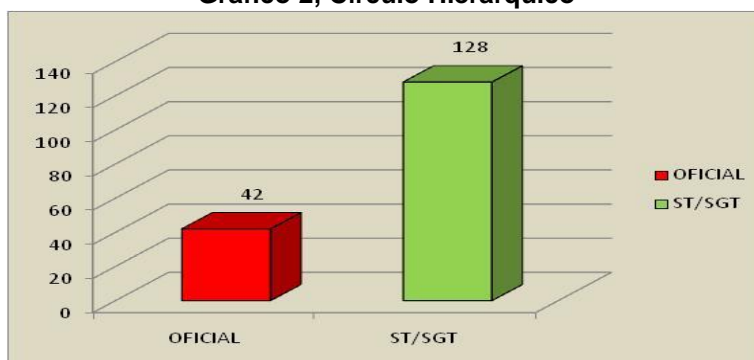
**Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor (2018)**

Esta amostra permite inferir que o questionário foi respondido dentro das únicas possibilidades de serviço militar, sinalizando que as opiniões registradas transmitem o pensamento dos grupos que formam o contingente do Exército Brasileiro.

### 3.2 ESTABELECIMENTO DO CÍRCULO HIERÁRQUICO, DENTRO DO POSTO E DA GRADUAÇÃO, DOS MILITARES PARTICIPANTES

O gráfico 2 (dois) evidencia que, da amostra pesquisada, 42 (quarenta e dois) militares são oficiais e 128 (cento e vinte e oito) militares são subtenentes e sargentos. Este grupo de respondentes faz parte dos quadros das organizações militares participantes. Assim, a amostra do Trabalho é composta por 25% (vinte e cinco por cento) de oficiais e 75% (setenta e cinco por cento) de subtenente e sargentos.

**Gráfico 2, Círculo Hierárquico**

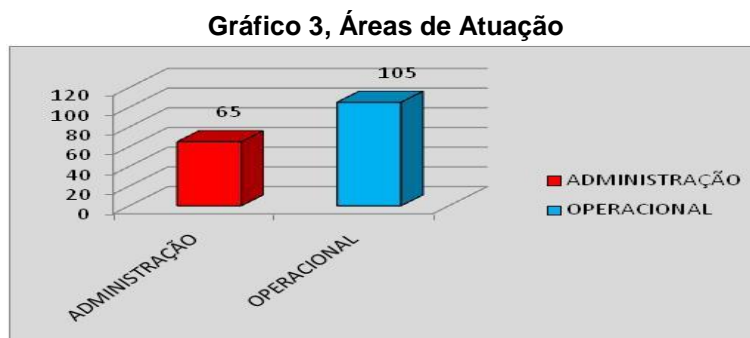


**Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor (2018)**

Do exposto é possível verificar que a pesquisa alcançou os profissionais que são responsáveis por modificarem o comportamento organizacional dos demais integrantes da Força em prol do desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica.

### 3.3 IDENTIFICAÇÃO DAS ÁERAS DE ATUAÇÃO DOS REpondentes DENTRO DAS OM ESTUDADAS

O gráfico 3 (três) mostra que 62% (sessenta e dois por cento) dos militares entrevistados trabalham na área operacional, ou seja, na atividade fim da Força, que se pode traduzir como estar sempre preparado para a Defesa da Pátria, dos Poderes Constitucionais, da Lei e da Ordem. Além disso, verifica-se que a pesquisa também abrangeu 38% (trinta e oito por cento) dos respondentes do efetivo profissional que trabalha na administração das OM, ou seja, os militares que cooperam com a atividade fim, fornecendo o suporte e o apoio necessários para o cumprimento da missão principal.



**Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor (2018)**

Destaca-se que na pesquisa não ocorreu discriminação com relação às áreas de atuação em que os profissionais desenvolvem as suas rotinas diárias. Ressalta-se, ainda, que as atividades desenvolvidas rotineiramente pelos profissionais dificultam o incremento de medidas de segurança. Assim sendo, justifica-se o incremento de uma mudança no comportamento organizacional para proteger os ativos do EB por meio de um desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica.

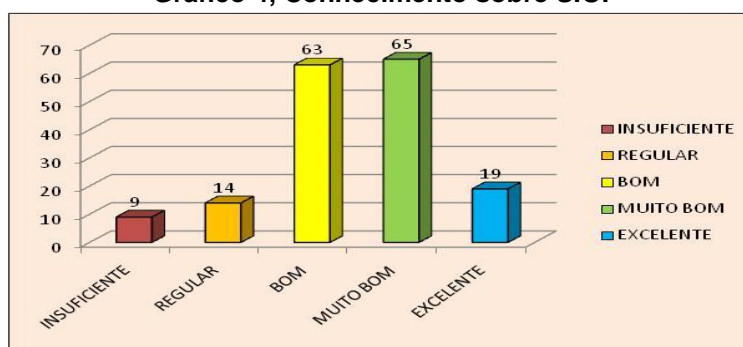
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão mostrados e discutidos os resultados da pesquisa realizada nos diversos segmentos.

#### 4.1 VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE SEGURANÇA ORGÂNICA DOS PARTICIPANTES

O gráfico 4 (quatro) esclarece que 95% (noventa e cinco por cento) dos militares participantes indicam que o conhecimento sobre segurança orgânica que possuem está variando entre os índices regular e excelente. Porém, 5% (cinco por cento) dos profissionais entrevistados indicaram que possuem o conhecimento em questão no parâmetro insuficiente.

**Gráfico 4, Conhecimento sobre S.O.**

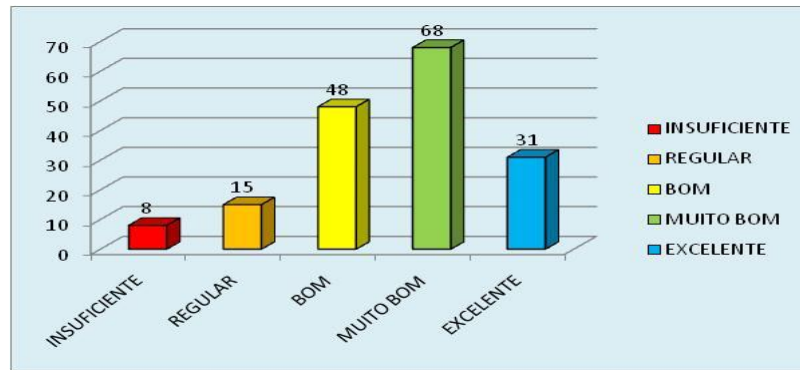


**Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor (2018)**

Do exposto, destaca-se que, de uma maneira geral, o conhecimento sobre segurança orgânica está adequado para uma proteção razoável dos ativos do EB. Entretanto, o alcance do desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica realizado por meio da mudança no comportamento organizacional ainda carece de alguns ajustes. Estes ajustes são necessários haja vista que, normalmente, as falhas na segurança orgânica ocorrem com os profissionais com o conhecimento em questão insuficiente sobre o tema.

#### 4.2 VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DA MENTALIDADE SEGURANÇA ORGÂNICA DOS RESPONDENTES

O gráfico 5 (cinco) pontua que 95% (noventa e cinco por cento) dos entrevistados possuem um nível de desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica entre os parâmetros regular e excelente. Entretanto, 5% (cinco por cento) dos militares da amostra indicaram ter um nível de desenvolvimento da mentalidade em questão no patamar insuficiente.

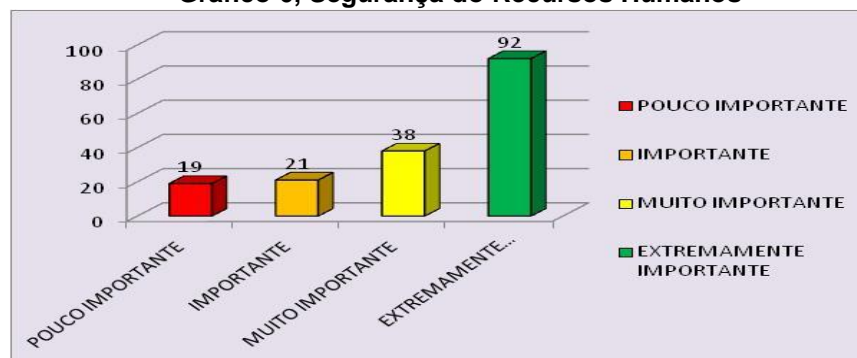
**Gráfico 5, Desenvolvimento da Mentalidade de S. O.**

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor (2018)

Estes resultados possibilitam inferir que existe uma consciência comportamental organizacional da coletividade de que o desenvolvimento da mentalidade estudada é relevante para o EB. Além disso, os resultados também apontam para a necessidade de capacitação sobre o tema para os militares que não possuem a mentalidade citada desenvolvida de forma aceitável. Esta capacitação poderá permitir que o grupo destacado seja sensibilizado acerca do assunto e com isso contribua de maneira efetiva para a proteção dos ativos da Força.

#### 4.3 VERIFICAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA SEGURANÇA DOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DA SEGURANÇA ORGÂNICA

O gráfico 6 (seis) estabelece que 89% (oitenta e nove por cento) dos militares respondentes consideram que a segurança dos RH é fundamental. Porém, verifica-se que 11% (onze por cento) dos entrevistados sinalizaram que a segurança em questão é pouco importante.

**Gráfico 6, Segurança do Recursos Humanos**

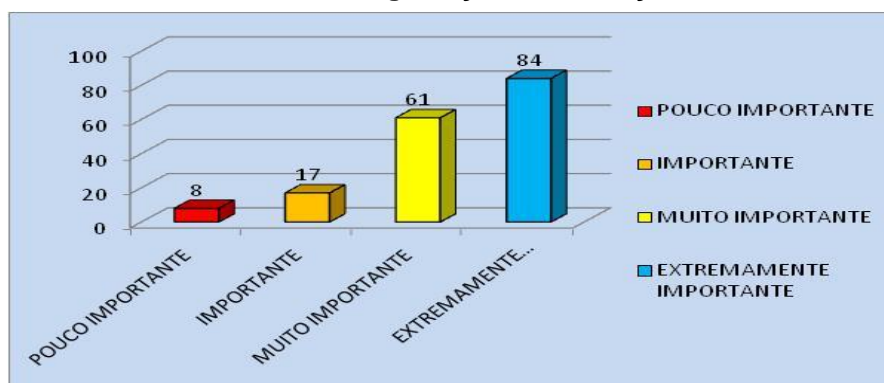
Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor (2018)

Do exposto, verifica-se que mais da metade dos militares participantes consideram que a proteção dos RH é algo indispensável para a Força, pois são destacados como os bens maiores do Exército. Entretanto, uma parcela da amostra evidenciou não dispensar a devida importância ao ativo destacado, isto demonstra uma falha que deve ser corrigida para que haja a salvaguarda dos RH do EB.

#### 4.4 VERIFICAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO DENTRO DA SEGURANÇA ORGÂNICA

O gráfico 7 (sete) destaca que 95% (noventa e cinco por cento) dos militares entrevistados consideram que a Segurança da Informação não deve ser negligenciada. Ressalta-se ainda que o ativo em questão é considerado por 5% (cinco por cento) dos militares da amostra como pouco importante.

**Gráfico 7, Segurança da Informação**



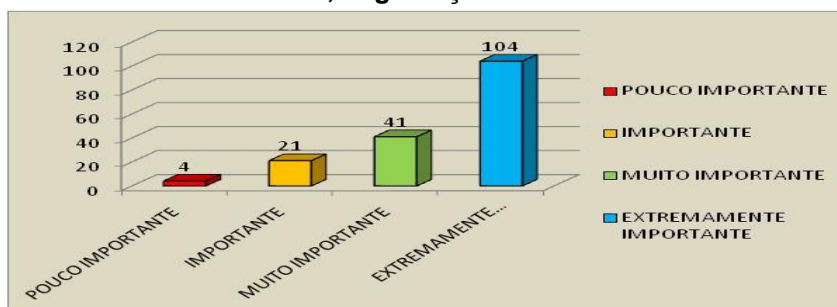
**Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor (2018)**

Verifica-se que a consciência dos militares da amostra com relação à proteção das informações da Força está consolidada, demonstrando que este ativo está muito bem seguro. Porém, para que se reduza totalmente a possibilidade de vazamento de informações do EB se faz necessário a realização de mudança de comportamento da parcela de militares que consideraram a segurança da informação como pouco importante.

#### 4.5 VERIFICAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA SEGURANÇA DO MATERIAL DENTRO DA SEGURANÇA ORGÂNICA

O gráfico 8 (oito) pontua que 98% (noventa e oito por cento) dos militares entrevistados consideram que a segurança dos materiais do EB deve ser priorizada. Entretanto, 2% (dois por cento) da amostra demonstrou pouca importância com relação à segurança citada.

**Gráfico 8, Segurança da Material**



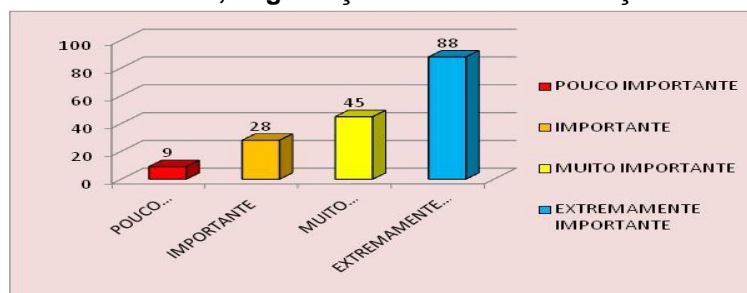
**Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor (2018)**

Os resultados obtidos significam que os materiais, tais como os armamentos, e as viaturas do EB estão em um alto grau de segurança. Isto deve-se ao fato de que a repercussão de um desvio ou extravio de qualquer material bélico seria muito negativa e poderia causar um dano às vezes irreparável à sociedade. Assim, considera-se de extrema relevância que a parcela de militares que apontaram como pouco importante a segurança dos materiais seja submetida a uma mudança de comportamento para que se estabeleça uma consciência plena sobre tal proteção.

#### **4.6 VERIFICAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA SEGURANÇA DAS ÁREAS E INSTALAÇÕES DENTRO DA SEGURANÇA ORGÂNICA**

O gráfico 9 (nove) sinaliza que as áreas e instalações do EB estão bem protegidas. Percebe-se que 95% (noventa e cinco por cento) dos militares entrevistados ressaltam que a proteção desse ativo está bem consolidada. Contudo, ainda permanecem 5% (cinco por cento) de militares que consideram essa atividade como pouco importante.

**Gráfico 9, Segurança das Áreas e Instalações**



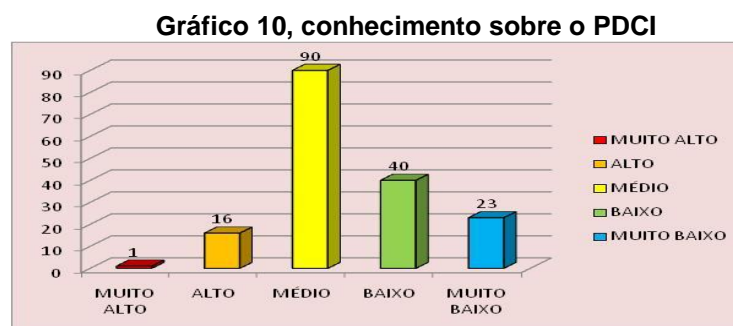
**Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor (2018)**



Do evidenciado, verifica-se que entre os quadros pesquisados, o índice alto de proteção do ativo em questão deve-se ao fato de que existe um sistema de segurança colocado em prática diariamente por meio dos serviços de escalas, que garantem a proteção das áreas e instalações diuturnamente. Entretanto, apesar do esforço e das regras de segurança, ainda existem militares que consideram esta atividade como pouco importante, mostrando que há falhas no comportamento organizacional e na mentalidade de segurança orgânica.

#### 4.7 VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS RESPONDENTES SOBRE O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE CONTRAINTELIGÊNCIA (PDCI)

O gráfico 10 (dez) representa que 63% (sessenta e três por cento) dos participantes possuem um nível de conhecimento satisfatório sobre o PDCI. Entretanto, 37% (trinta e sete por cento) dos entrevistados sinalizaram que o conhecimento sobre o assunto é pouco relevante.



**Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor (2018)**

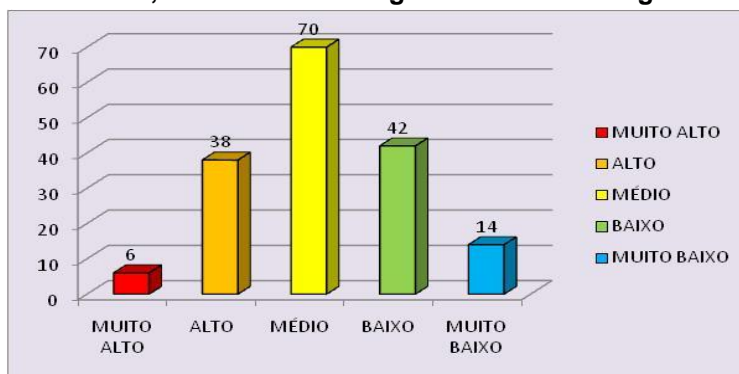
Assim sendo, verifica-se, por meio destes dados, que esta ferramenta de mudança de comportamento e desenvolvimento de mentalidade de segurança orgânica tem que ser mais explorada e difundida. Isto possibilitará uma melhoria no processo e como consequência o aperfeiçoamento da capacidade de retroalimentação da ferramenta, em prol da proteção dos ativos do EB.

#### 4.8 VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE DIFUSÃO DENTRO DAS OM DE MENSAGENS DE CONTRAINTELIGÊNCIA

O gráfico 11 (onze) representa que 67% (sessenta e sete por cento) dos militares que responderam a pesquisa consideram que a difusão de mensagens

de contrainteligência está satisfatória. Porém, 23% (vinte e três por cento) dos profissionais participantes ressaltam que as mensagens em questão estão com um índice de difusão pouco expressivo.

**Gráfico 11, difusão da Mensagem de Contrainteligência**



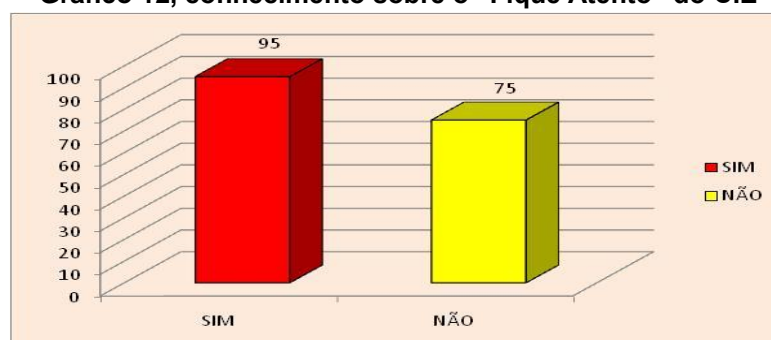
**Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor (2018)**

Baseado nos resultados obtidos, é possível inferir que as mensagens de contrainteligência, que tem por finalidade alertar diariamente sobre medidas de segurança orgânica, devem ser mais difundidas. Além disso, a exploração deste tipo de material deve também fazer parte do processo de mudança do comportamento organizacional para que haja um incremento diário no desenvolvimento da mentalidade e segurança orgânica.

#### **4.9 VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE A FERRAMENTA DE SEGURANÇA ORGÂNICA “FIQUE ATENTO” DO CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO EXÉRCITO (CIE)**

O gráfico 12 (doze) ressalta que 56% (cinquenta e seis por cento) dos entrevistados conhecem o “Fique Atento” do CIE. Além disso, verifica-se que 44% (quarenta e quatro por cento) dos participantes desconhecem tal instrumento de divulgação de temas específicos sobre segurança orgânica.

**Gráfico 12, conhecimento sobre o “Fique Atento” do CIE**



**Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor (2018)**

Do exposto, nota-se que o “Fique Atento”, ferramenta utilizada quando se quer destacar um ativo ou um procedimento de segurança que precisa ser melhorado, carece de melhorias no método de divulgação. Além disso, o índice de desconhecimento sobre o tema reflete que tal ferramenta não está atingindo o público alvo com eficácia e conseqüentemente não está promovendo a mudança do comportamento organizacional em prol do desenvolvimento de uma mentalidade de segurança orgânica.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na busca pela adequação do comportamento organizacional dos militares de uma OM do EB com o desenvolvimento de uma mentalidade de segurança orgânica, a Força conta com seus quadros de Of, ST/Sgt, cujas atribuições devem seguir as melhores práticas de segurança orgânica no intuito de proteger os ativos, ou seja, os Recursos Humanos, as Informações, os Materiais, as Áreas e Instalações que fazem parte do sistema Exército.

O principal objetivo deste estudo foi investigar a situação atual do comportamento organizacional dos militares e de como esse comportamento contribui com o desenvolvimento de uma mentalidade de segurança orgânica nos quadros do Exército. Além disso, buscou-se conhecer a percepção dos Of e ST/Sgt de OM de Arma Base da Guarnição de Brasília sobre o tema em questão, haja vista que esses profissionais possuem um conhecimento mais aprofundado de segurança orgânica e são os líderes que influenciam na mudança do comportamento organizacional daqueles que estão sob seus comandos.

Considera-se que tais objetivos foram alcançados visto que o conjunto de informações colhidas tanto é capaz de servir para responder as questões de pesquisa, como também, pode servir como subsídio para a tomada de decisão, de gestores e de comandantes, em suas tarefas de mudanças comportamentais da coletividade em prol do desenvolvimento de uma mentalidade de segurança orgânica nas OM da Força.

No tocante à pesquisa desenvolvida, considera-se que foi abrangente, haja vista que foi respondida por 42% (quarenta e dois por cento) do universo dos quadros das OM estudadas. Além disso, verifica-se que foi ampla tendo em vista que buscou-se entrevistar militares de carreira e temporários, isso significa

que foram coletadas informações de profissionais com muita e com pouca experiência no assunto. Ademais, ressalta-se que o questionário foi respondido por militares que fazem parte dos principais círculos da carreira militar que são os Of, ST/Sgt, permitindo dessa forma, inferir que a pesquisa contou com a participação dos profissionais que influenciam o comportamento organizacional na Força e contribuem para o desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica. Ressalta-se também que a pesquisa contou com a colaboração de profissionais das áreas de administração e operacional, possibilitando que fossem coletados dados sem distinção de área de atuação, obedecendo ao princípio da isonomia entre os militares.

Considera-se que só é possível desenvolver uma mentalidade de segurança orgânica quando se tem conhecimento sobre o assunto em questão, ou seja, verifica-se que, com relação às OM estudadas, é possível inferir que o conhecimento está consolidado em grande parte dos quadros, entretanto nota-se que alguns militares estão com deficiência no tema. Diante desse fato, os profissionais mais capacitados devem intervir na situação para provocar uma mudança comportamental a fim de despertar o interesse em obter mais conhecimento sobre o assunto e dessa forma contribuir com a proteção dos ativos do Exército.

Sobre os ativos da Força e baseado nos dados obtidos da pesquisa é possível inferir-se que em vários aspectos (Recursos Humanos, Informações, Materiais, Áreas e Instalações) a eficiência da proteção está satisfatória. Porém não se pode negligenciar a parcela considerável de militares que pontuaram como pouco importante a proteção dos ativos do Exército. Para esses casos deve-se adotar uma postura de reciclagem e sensibilização de que o tema é imprescindível para a imagem da Força, bem como para a proteção da sociedade, haja vista que uma falha na segurança poderá causar um impacto irreparável nos segmentos citados.

Em relação às ferramentas apresentadas de segurança orgânica, ou seja, o PDCI, o “Fique Atento” e as Mensagens de Contraineligência infere-se que tais instrumentos são conhecidos e atendem aos objetivos de sensibilizar, divulgar e padronizar procedimentos de segurança. Entretanto constata-se que medidas devem ser implementadas para aumentar o alcance desses materiais de divulgação, haja vista que parcela considerável da pesquisa mencionou que

não conhecem ou conhecem pouco sobre os instrumentos citados. Conclui-se então que faz-se necessário aumentar o nível de difusão das ferramentas, bem como permitir que o acesso seja feito por meios alternativos, isso contribuirá para que um maior número de militares tenha condições de tomar conhecimento dos materiais.

Além do exposto, destaca-se que a pesquisa forneceu dados suficientes para a formulação de recomendações sobre a adequação do comportamento organizacional dos militares de uma OM do EB com o desenvolvimento de uma mentalidade de segurança orgânica para que haja uma proteção efetiva dos ativos do Exército. Essas recomendações podem ser divididas em três fases. A Primeira Fase deverá ser composta por recomendações gerais e sem muita profundidade, com o objetivo de despertar o interesse sobre a segurança orgânica. Essa Fase deverá ocorrer no início de cada ano e abordará temas rotineiros, como por exemplo, cuidado com o armamento, com o conhecimento que se tem no ambiente de trabalho, com a divulgação de informações sobre o seu quartel, dentre outras.

Na Segunda Fase das recomendações, os responsáveis deverão abordar temas mais sensíveis como acidentes, suicídios, furtos, uso de drogas dentre outros assuntos que são considerados de alta prioridade para a proteção dos ativos do Exército. Essa Fase deverá ocorrer ao longo do 1º semestre.

A Terceira Fase deverá abordar recomendações complexas e de extrema prioridade para a Força. Assuntos como ações contra instalações, sabotagens, cooptação de militares para diversos fins, espionagem, tráfico de drogas e participação em atividades ilícitas deverão estar no rol de assuntos explorados. Considera-se que essa Fase deverá ocorrer durante o ano, haja vista a grande repercussão para a imagem da Força.

Essas recomendações deverão ser divulgadas por meio de reuniões de capacitação e sensibilização ao longo do ano, por meio do PDCl, do “Fique Atento” e da Mensagem de Contraineligência. Essas ferramentas deverão ser difundidas nos quadros de avisos por toda a OM, bem como nas reuniões internas dos grupos de trabalho nos diversos segmentos e áreas de atuação dos militares. Considera-se também que a rede interna de internet da OM é um meio que deverá ser utilizado para a difusão proposta.

Todas essas medidas apresentadas deverão possuir um sistema de auto-avaliação para que seja possível verificar a abrangência das recomendações e a eficácia das medidas estabelecidas. Além disso, é importante abrir um canal de comunicação para se obter o feedback e coletar sugestões dos militares a respeito da segurança orgânica. Ressalta-se também que é necessário que se estabeleça uma fiscalização eficiente para acompanhar a divulgação e cumprimento das recomendações propostas.

Por fim, conclui-se que para se proteger os ativos do Exército Brasileiro contra uma ameaça é necessário modificar o comportamento organizacional em prol do desenvolvimento de uma mentalidade de segurança orgânica que atuará na eliminação das vulnerabilidades e deficiências, possibilitando a diminuição do risco de uma ação perpetrada por um ator com capacidade de agir e motivação para obter êxito em atacar os Recursos Humanos, as Informações, os Materiais, as Áreas e Instalações da Força. Dessa forma, o sistema Exército poderá cumprir a sua missão constitucional de defesa da Pátria bem como garantir um ambiente seguro, estável e de normalidade para a Sociedade Brasileira.

Ressalta-se que a presente pesquisa não esgota as possibilidades de investigações relacionadas ao tema de segurança orgânica no âmbito do EB, pois se trata de um assunto amplo e constantemente em aperfeiçoamento, haja vista que as ameaças vão se adaptando de acordo com as barreiras implantadas de segurança com a finalidade de contribuir com a proteção dos ativos da Força. Destaca-se também que a pesquisa em questão foi limitada por variáveis relacionadas à contribuição dos participantes e o espelhamento da verdade nas respostas do questionário aplicado.

## **RESUMEN**

Este trabajo aborda el comportamiento organizacional de los oficiales, suboficiales y sargentos frente al desarrollo de la mentalidad de seguridad orgánica. Este enfoque se realizará para verificar las vulnerabilidades existentes con respecto al comportamiento organizacional de los oficiales, suboficiales y sargentos de las organizaciones militares (OM) de BRASILIA / DF, ante las dificultades evidenciadas en el desarrollo de dicha mentalidad, así como, proponer medidas para corregir las posibles fallas presentadas en los análisis de los datos de la Investigación. El objetivo de este trabajo es investigar cuánto la mentalidad de seguridad orgánica está desarrollada en los oficiales, suboficiales y sargentos en cuestión para garantizar la protección de los activos de la Fuerza, o sea, de los Recursos Humanos (RH), de la Información, de los Materiales, de las Áreas e Instalaciones. Este propósito se conseguirá mediante una investigación bibliográfica, habida cuenta de que ocurrirá un levantamiento bibliográfico y una revisión de la literatura que aborda la seguridad orgánica y el comportamiento organizacional. Además, se realizará una encuesta, con el envío de un cuestionario para los oficiales, suboficiales y sargentos de los cuarteles mencionados. La investigación encontró

resultados que indican una consolidación del conocimiento de seguridad orgánica en las organizaciones militares estudiadas. De la misma forma, ha sido comprobado que los activos de la Fuerza están protegidos de manera satisfactoria. Además, ha sido demostrado que las herramientas de divulgación y desarrollo de seguridad orgánica utilizadas por el Ejército son conocidas y aplicadas. El estudio evidenció también que el desarrollo de la mentalidad de seguridad orgánica basado en el comportamiento organizacional de los cuadros está en un nivel elevado.

**Palabras clave:** Comportamiento Organizacional. Seguridad Orgánica. Mentalidad de Seguridad. Activos.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA (ABIN). **Atividade de Inteligência no Brasil, Caderno de Legislação da ABIN, nº 3.** Volume 5. Brasília, 2012.

BRASIL. Portaria nº 022 - COTER, de 9 de maio de 2016. Aprova o Manual de campanha EB70-MC-10.307, **Planejamento e Emprego da Inteligência Militar.** 1. ed. Brasília, 2016.

BRASIL. **Decreto nº 8.793 – Casa Civil,** de 29 de junho de 2016. Aprova a **Política Nacional de Inteligência.**

BRASIL. DOU nº 241, de 18 de dezembro de 2017. Pública a **Estratégia Nacional de Inteligência.**

COOPER, Donald R.; **Método de Pesquisa em Administração;** Porto Alegre: Bookman, 2003.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Temporário\_old.** [2018?]. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/web/ingresso/militar-temporario-old>>. Acesso em: 06 dez. 2018.

MARCONI, Marina de; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENEGON, Letícia F. (Org.). **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

## **APÊNDICE**

### **QUESTIONÁRIO**

Tema: O comportamento organizacional relacionado ao desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica nas organizações militares de arma base da guarnição de Brasília/DF.

1. O Sr(a) é militar  
 De carreira                       Temporário
2. O Sr(a) é:  
 Of( ) ST/Sgt
3. Na sua Organização Militar (OM) o Sr(a) trabalha:  
 Na administração     Na área operacional

4. Assinale com um X as questões que melhor expressam a sua opinião, considerando:

- 1 – Insuficiente  
 2 – Regular  
 3 – Bom  
 4 – Muito bom  
 5 – Excelente

| Questões   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Como o Sr(a) avalia o seu conhecimento sobre segurança orgânica?       |   |   |   |   |   |
| Como o Sr(a) avalia a sua mentalidade de segurança orgânica na sua OM? |   |   |   |   |   |

5. De acordo com os grupos de medidas da segurança orgânica da sua OM, priorize os itens a seguir que melhor expressam a sua opinião, considerando:

- 1 – Pouco importante  
 2 – Importante  
 3 – Muito importante  
 4 – Extremamente importante

| Grupo de Medidas                  | Prioridade |
|-----------------------------------|------------|
| Segurança dos Recursos Humanos    |            |
| Segurança da Informação           |            |
| Segurança do Material             |            |
| Segurança das Áreas e Instalações |            |

6. Qual o nível de conhecimento do Sr(a) sobre o Programa de Desenvolvimento de Contrainteligência (PDCI) da sua OM?  
 Muito alto     Alto     Médio     Baixo     Muito baixo



7. Como o Sr(a) considera o nível de difusão interna de Mensagens de Contraineligência na sua OM em quadro de avisos, palestras, instruções, reuniões, etc?

Muito alto    Alto    Médio    Baixo    Muito baixo

8. O Sr(a) conhece o informativo Fique Atento, do CIE?

Sim    Não

ANEXO A  
“Fique Atento” do CIE

|  |  |                                 |
|--|--|---------------------------------|
|  | <h1>Fique Atento!</h1>   |                                 |
| CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO EXÉRCITO   |  | ANO XIV - EXEMPLAR Nº 7 DE 2018 |
| <h2>CIRCULA NA REDE</h2>   |  |                                 |
|  | <p><b>Malware VPNFilter</b> - é uma ameaça cibernética expansiva, robusta, altamente capaz e perigosa que tem como alvo dispositivos que são difíceis de defender: roteadores domésticos e de <i>home office</i>. O malware já infectou mais de 500.000 dispositivos em pelo menos 54 países, incluindo o Brasil.</p>  |                                 |
| <b>RISCOS</b>  |  |                                 |
| <p>Segundo pesquisadores da Talos, braço de inteligência da Cisco, o VPNFilter foi projetado com recursos versáteis para produzir inteligência, interferir nas comunicações da internet, bem como realizar operações destrutivas de ataques cibernéticos. Possui ainda, capacidade obter informações pessoais (roubar senhas), direcionar usuários para sites falsos de instituições bancárias e de e-commerce.</p>  |  |                                 |
| <b>DISPOSITIVOS (ROTEADORES) AFETADOS CONHECIDOS</b>   |  |                                 |
| <p>Dispositivos Asus, D-Link, Huawei, Linksys, Mikrotik, Netgear, QNAP, TP-Link, Ubiquiti, Upvel e ZTE. Lista completa dos modelos afetados conhecidos, está disponível no blog da Talos Intelligence (<a href="https://blog.talosintelligence.com/2018/06/vpnfilter-update.html">https://blog.talosintelligence.com/2018/06/vpnfilter-update.html</a>)</p>  |  |                                 |
|  | <p>A defesa contra essa ameaça é extremamente difícil devido à natureza dos dispositivos afetados. A maioria deles está conectada diretamente à internet, sem dispositivos ou serviços de segurança entre eles e os invasores em potencial. Esse desafio é aumentado pelo fato de que a maioria dos dispositivos tem vulnerabilidades publicamente conhecidas, que necessitam conhecimento técnico para sua correção (não é conveniente a correção por usuários comuns).</p> |                                 |
| <b>MEDIDAS RECOMENDADAS PARA USUÁRIOS DE ROTEADORES AFETADOS OU NÃO</b>  |  |                                 |
| <p>Especialistas em segurança da Avast, empresa de segurança cibernética, recomendam cuidados mesmo para quem possui roteadores que não aparecem na lista de modelos atingidos. Para se manter seguro, o site da TechTudo (<a href="https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/2018/06/malware-vpnfilter-pode-infectar-mais-de-700-mil-roteadores-siba-fugir.ghtml">https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/2018/06/malware-vpnfilter-pode-infectar-mais-de-700-mil-roteadores-siba-fugir.ghtml</a>) recomenda:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1º Passo: reinicializar (resetar) o roteador;</li> <li>2º Passo: atualizar o firmware do dispositivo (necessário conhecimento técnico);</li> <li>3º Passo: desativar a função “Administração Remota” e trocar a senha de acesso ao roteador (usar senhas fortes).</li> </ol> |  |                                 |

**ANEXO B**  
**Mensagem de Contrainteligência**

Ao se afastar do seu local de trabalho, mesmo que momentaneamente, guarde toda a documentação e certifique-se de que nada ficou sobre as cadeiras, mesas, armários e outros móveis.

