

AS AÇÕES DO ADJUNTO DE COMANDO E SUA INFLUÊNCIA POSITIVA NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DE CORPO DE TROPA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

LAS ACCIONES DEL ADJUNTO DE COMANDO Y SU INFLUENCIA POSITIVA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN MILITAR DE CUERPO DE TROPA DEL EJÉRCITO BRASILEÑO

Flávio Corsi¹

Francine Fernanda Ferreira Garbelotti²

Resumo

O presente artigo tem o objetivo de elucidar questões a respeito da possibilidade de o adjunto de comando influenciar positivamente o comportamento organizacional de uma Organização Militar de Corpo de Tropa (OMCT). Para isso, inicialmente, irá se identificar características do Exército Brasileiro e de seus militares. Em um segundo momento será abordado o tema de comportamento organizacional e como ele se aplica no Exército Brasileiro, em especial com a participação do adjunto de comando. Como metodologia realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre a função do adjunto de comando e aplicado um questionário para identificar de que forma o adjunto de comando pode influenciar positivamente o comportamento organizacional. Se verificou que ações importantes em temas relacionados a moral, bem-estar, satisfação profissional, carreira, motivação, disciplina e família militar precisam ser observadas pelos adjuntos de comando para que seu trabalho seja eficiente e consiga o fortalecimento da dimensão humana.

Palavras -chave: Comportamento Organizacional; Adjunto de Comando; Exército Brasileiro; GCB01.

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo aclarar cuestiones sobre la posibilidad de que el adjunto de comando influya positivamente en el comportamiento organizacional de una Organización Militar de Tropa (OMCT). Para ello, inicialmente, se identificarán las características del Ejército Brasileño y de sus militares. En un segundo momento se abordará el tema del comportamiento organizacional y cómo se aplica en el Ejército Brasileño, en especial con la participación del adjunto de comando. Como metodología se realizó una investigación bibliográfica sobre la función del adjunto de comando y se

¹ Major do Exército Brasileiro Pós Graduando em Gestão Pública. Uniasselvi. fccorsi@gmail.com

² Mestre em Administração, Tecnologia, Competitividade e Mercados. UFBA. francinegarbelotti@gmail.com

aplicó un cuestionario para identificar de qué forma el adjunto de mando puede influir positivamente en el comportamiento organizacional. Se verificó que acciones importantes en temas relacionados a moral, bienestar, satisfacción profesional, carrera, motivación, disciplina y familia militar deben ser observadas por los adjuntos de comando para que su trabajo sea eficiente y logre el fortalecimiento de la dimensión humana.

Palabras-clave: Comportamiento Organizacional; Adjunto de Comando; Ejército Brasileño, GCB01.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2020, p. 13), “Comportamento Organizacional é um campo de pesquisa que ajuda a prever, compreender e explicar uma série de comportamentos que ocorrem internamente nas organizações”. Ao especificarmos o Exército Brasileiro, uma instituição hierarquizada e de gestão linear, pode-se relacionar que o comportamento organizacional nesta organização é moldado pela hierarquia e disciplina, pilares básicos da cultura fortemente disseminada nas Organizações Militares (OM).

Assim, conhecer de maneira mais aprofundada sobre o comportamento organizacional nas OMCT, e compreender como ele é influenciado é fator importante para o bom exercício da função de adjunto de comando. Ou seja, saber como as ações das praças da OMCT podem influenciar no comportamento organizacional, e utilizar as ferramentas necessárias para tornar esse comportamento o mais próximo do desejável, possibilita uma melhoria nos resultados e no alcance das metas estabelecidas, o que constitui em vantagens para a OMCT e o Exército Brasileiro como instituição.

Diante do exposto, temos a pergunta de pesquisa: Quais são as ações do Adjunto de Comando que podem influenciar positivamente o comportamento organizacional de uma Organização Militar?

Para se alcançar o objetivo deste estudo, é necessário identificar quais as ações do Adjunto de Comando influenciam positivamente o comportamento organizacional de uma Organização Militar. Então, a forma como os dados serão coletados, ou seja, a estratégia da pesquisa, será um questionário com perguntas estruturadas e análise documental (Yin, 2015). Esses instrumentos de pesquisa visam obter a identificação das características do comportamento organizacional nas OMCT e as funções desempenhadas pelo adjunto de comando. Após isso, foi estabelecida a relação do trabalho do adjunto de

comando mediante os conceitos de comportamento organizacional, identificando as ações que colaboram positivamente para a melhoria do Comportamento Organizacional.

Espera-se com este artigo, uma contribuição no sentido de integrar o arcabouço de conhecimento disponível aos militares que desempenham, ou que vierem a desempenhar a função de Adjunto de Comando. Ter o conhecimento de como influenciar positivamente o Comportamento Organizacional de sua respectiva OM também é uma contribuição ferramental valiosa que auxiliará no melhor desempenho das atividades inerentes a função.

Esta pesquisa é aplicada, pois, produz conhecimento e aplicação prática, ao gerar novos conhecimentos, ao relacionar o comportamento organizacional com a atividade desempenhada pelo adjunto de comando, buscando influenciar positivamente o comportamento organizacional das Organizações Militares do Exército Brasileiro.

2 O EXÉRCITO BRASILEIRO

O Exército Brasileiro, instituição secular do país, surgiu da união de nacionais brasileiros contra as ações dos invasores externos ao seu território. Naquele episódio, ocorrido em 1648, pela primeira vez o sentimento de nação foi fortemente disseminado. Esse sentimento colaborou para a vitória brasileira e a expulsão dos invasores holandeses. Assim, esse episódio ficou conhecido historicamente como a Primeira Batalha de Guararapes.

Entretanto, em 1648, o Brasil ainda era uma colônia portuguesa. Apenas em 1822, com a independência brasileira realizada por D. Pedro I, o Exército Brasileiro foi legalmente fundado, sendo uma das primeiras instituições criadas pelo Imperador tendo sua previsão legal inserida na Constituição de 1824.

Atualmente, o Exército Brasileiro tem a sua previsão legal de existência baseada na Constituição Federal Brasileira de 1988. Em seu Artigo 142 encontra-se a seguinte definição:

Art. 142 - As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (Brasil, 1988, p.78)

Pode-se então depreender que o Exército Brasileiro, por ser uma das Forças Armadas Brasileiras, tem um papel de relevância na defesa dos interesses do país no contexto internacional e no funcionamento das estruturas internas democráticas.

Ademais, o histórico de desenvolvimento do Exército Brasileiro desde o século XVII, e a sua atuação sempre embasada nas previsões legais das diversas épocas, colaborou para que fosse uma instituição perene e com grande credibilidade perante a nação brasileira. Isso permitiu que o Exército estivesse presente em quase todos os fatos históricos importantes do país, seja no contexto interno como a proclamação da república ou na esfera internacional, como a Guerra do Paraguai e a 2ª Guerra mundial.

Outros atributos marcantes do Exército estão definidos, atualmente, na Estratégia Nacional de Defesa (END), a qual se ampara na Política Nacional de Defesa (PND) do país. Segundo a END, no seu capítulo 3.6.3, o Exército Brasileiro, para cumprir as missões previstas na CF/1988, precisa ter adequado estado de prontidão, amparado em características doutrinárias de flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade. (Brasil, 2020, p.51)

3 O MILITAR DO EXÉRCITO BRASILEIRO

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PROFISSÃO MILITAR

O Exército Brasileiro é composto por homens e mulheres, que ao ingressarem na instituição, realizam um juramento que nenhuma outra carreira de Estado realiza. O manual O Exército Brasileiro, no seu item 4.2.1 contém o juramento proferido por todos os seus integrantes em ato solene:

“Prometo cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado, respeitar os superiores hierárquicos, tratar com afeição os irmãos de armas e, com bondade os subordinados, e dedicar-me inteiramente ao serviço da pátria, cuja honra, integridade e instituições defenderei com o sacrifício da própria vida. (Brasil, 2014, p.4-2)

Esse juramento realizado pelos militares, o qual oferece o sacrifício da própria vida caso seja necessário para o cumprimento da missão, baliza todas as demais características da profissão militar, já que não há nada mais caro que a própria vida. Nesse contexto, cada cidadão ao ingressar no Exército Brasileiro deve saber das particularidades da profissão.

De acordo com o manual O Exército Brasileiro, a profissão militar possui as seguintes características: risco de vida; sujeição a preceitos rígidos de disciplina e

hierarquia; dedicação exclusiva, disponibilidade permanente; mobilidade geográfica; vigor físico; restrições a direitos trabalhistas; formação específica e aperfeiçoamento constante; vínculo com a profissão mesmo após a reserva; proibição de participar de atividades políticas; proibição de sindicalizar-se e de participar de greves ou de qualquer movimento reivindicatório; consequências para a família. (Brasil; 2014; p. 4-2)

3.2 POSTOS E GRADUAÇÕES

A carreira militar é estruturada em postos (oficiais) e graduações (praças), tendo diversas formas de ingresso específicas nas mais variadas carreiras. O ingresso pode ser feito para desempenhar a função de oficial ou de praça. Ainda, a ascensão se dá por tempo de serviço, merecimento ou concurso específico. Isso permite que cada militar saiba o seu plano de carreira e as funções que poderá desempenhar ao longo do tempo, conferindo uma previsibilidade interessante para a profissão. A figura 01 apresenta um extrato extraído do manual O Exército Brasileiro com os postos e graduações existentes.

Figura 01 – Postos e Graduações do Exército Brasileiro



Fonte: Manual O Exército Brasileiro (2014)

3.3 VALORES CULTUADOS

As Forças Armadas Brasileiras, em particular o Exército Brasileiro, ao longo da história tem se dedicado de forma inegociável aos valores e tradições que se alinham aos interesses do país. Nesse contexto, a instituição, nos últimos séculos, tem apresentado à sociedade valores e tradições que a tornaram uma das instituições de maior credibilidade no país.

No manual O Exército Brasileiro, são identificados 07 valores militares, os quais são basilares para o emprego eficiente, eficaz e a sobrevivência da instituição, sendo eles: patriotismo, civismo, fé na missão do exército, amor a profissão, espírito de corpo, aprimoramento técnico profissional e coragem. (Brasil; 2014; p. 4-7)

3.4 DEVERES MILITARES

Os deveres militares são intrínsecos a profissão militar. Esses podem ser de ordem moral e jurídica. Cada integrante, além dos valores cultuados já citados anteriormente tem o compromisso com a instituição de conhecer e colocar em prática tais deveres. No manual, O Exército Brasileiro, são explicitados 6 deveres militares, entre eles: dedicação e fidelidade a pátria; culto dos símbolos nacionais; probidade e lealdade; disciplina e respeito à hierarquia; rigoroso cumprimento dos deveres e ordens; e trato do subordinado com dignidade. (Brasil; 2014; p. 4-10)

3.5 ÉTICA MILITAR

O conceito de ética militar traz luz sobre como cada integrante do Exército deve se comportar e agir. De modo geral, cada militar deve ser correto em suas atitudes respeitando regras, leis, exercendo seus deveres e cultuando as tradições da instituição. O conceito de ética militar envolve características, como: sentimento do dever, honra pessoal, pundonor militar e decoro da classe. (Brasil; 2014; p. 4-10)

Tudo isso remete a um modelo de conduta que cada integrante da força deve se espelhar, incluindo aspectos profissionais e pessoais. Assim, realizar as funções que lhe são destinadas de forma eficiente e dentro dos preceitos legais, ter uma conduta pessoal irrepreensível que sirva de exemplo para seus pares, superiores e subordinados e manter um alto padrão ético respeitando os valores e tradições do Exército não maculando a imagem da instituição são algumas das características que devem permear as atitudes de todos os militares da Força.

3.6 DISCIPLINA MILITAR

O Exército Brasileiro possui regulamento interno que especifica as transgressões disciplinares e estabelece normas relativas a punições, definindo atores, prazos e graus de

gravidade das transgressões. Todo militar, seja na ativa, reserva ou até mesmo reformado está sujeito as sanções previstas nesse regulamento, conferindo isonomia de tratamento a todos os integrantes da instituição. O Regulamento Disciplinar do Exército (R-4) possui um anexo com a relação de transgressões em diversas situações, as quais vão de encontro aos valores, tradições, ética, leis e regulamentos cultuados pelo Exército Brasileiro.

3.7 MÉRITO MILITAR

A valorização do mérito militar tem o intuito de pontuar os diversos componentes da profissão militar, analisando o trabalho e o esforço pessoal de cada militar. A pontuação gerada serve de base para processos seletivos e promoções na carreira. Essa valorização do mérito compõem a política de pessoal do Exército e visa criar parâmetros palpáveis para ordenamento dos militares, bem como incentivar boas práticas, aperfeiçoamentos, higidez física, preparo intelectual dentre outras pautas. Nesse contexto, o Exército Brasileiro se fortalece com quadros melhores preparados, aumentando sua eficácia e eficiência nos produtos entregues a sociedade.

4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO

4.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O tema central deste artigo relaciona as ações positivas do adjunto de comando com a melhoria do comportamento organizacional de uma OM. Nesse contexto, entender o que é de fato o comportamento organizacional é fator importante para se interligar a melhoria do comportamento organizacional com as ações desempenhadas pelo adjunto de comando

De acordo com Chiavenato (2021), o Comportamento Organizacional pode ser entendido da seguinte forma:

(...) É um campo de estudo voltado para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. O CO enfoca comportamentos observáveis (conversar e trabalhar), lida com ações internas (pensar, perceber e decidir), estuda o comportamento das pessoas (como indivíduos ou membros de unidades sociais maiores) e analisa o comportamento dessas unidades maiores (grupos e organizações). (Chiavenato, 2021, p. 12)

O CO além de estudar internamente uma organização também entende que o ambiente externo pode influenciar o comportamento das pessoas e grupos. Chiavenato (2021, p.11) diz que o “C.O retrata a contínua interação entre as organizações e seus ambientes externo e interno, que se influenciam reciprocamente em uma sequência de ações e reações.”

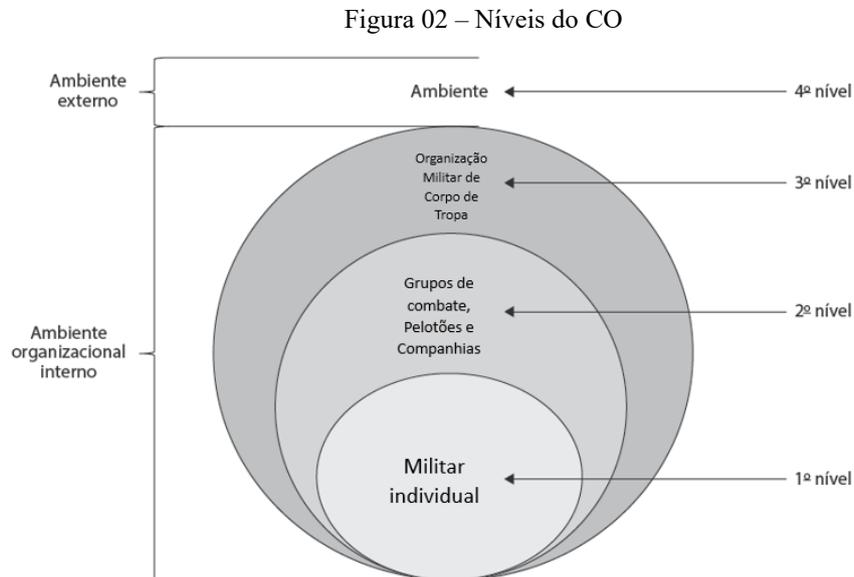
A par disso, ao se compreender que ambiente interno, além de ser influenciado pelas características internas da organização, também pode sofrer influência do ambiente externo, torna-se importante identificar as principais características influenciadoras daquela organização. Isso colaborará para a aplicação de possíveis mudanças ou aperfeiçoamento de algumas tarefas dentro da organização. No caso particular das Organizações Militares de Corpo de Tropa do Exército Brasileiro, o adjunto de comando tem papel chave nessas mudanças e aperfeiçoamentos, já que esse militar, devido a sua função, tem ferramentas adequadas para realizar tais feitos.

Nessa perspectiva de compreender o CO, Chiavenato (2021) dividiu o Comportamento Organizacional em quatro níveis, sendo os seguintes:

- a. Heteroperspectiva do CO – esse nível aborda o entorno externo que circunda a organização e suas interações com a organização. No mundo globalizado atual com características VUCA (acrônimo em inglês que significa volátil, incerto, complexo e ambíguo), a adaptabilidade organizacional se torna imprescindível para o sucesso de qualquer instituição. No caso do Exército Brasileiro, a instituição, no contexto do Sistema de Planejamento do Exército faz a análise de cenários para se adequar as novas demandas que vão surgindo.
- b. Macroperspectiva do CO – esse nível trata do comportamento organizacional como um todo. No estudo em tela essa macroperspectiva englobará a Organização Militar de Corpo de Tropa. Características como estrutura, comunicação interna e liderança são observadas nesse nível.
- c. Perspectiva intermediária do CO – esse nível engloba os grupos e equipes. O foco principal em entender como as pessoas se portam e agem trabalhando em grupo. No Exército Brasileiro, essa característica é marcante já que a instituição militar hierarquizada tem agrupamento de militares em diversos níveis, onde Grupos de Combate compõem um Pelotão; Pelotões compõem uma Companhia; e Companhias compõem um Batalhão.
- d. Microperspectiva de CO – esse nível olha para o indivíduo ao trabalhar sozinho. No Exército Brasileiro, algumas atividades também exigem o

trabalho solitário do militar, seja em atividades de preparo ou emprego. Nesse nível o a abordagem psicológica cresce de importância.

Essa abordagem em quatro níveis deixa claro a grande integração e inter-relacionamento entre todos os níveis, abaixo a figura 02 apresenta um esquema feito por Chiavenato (2021) e adaptado pelo autor.



Fonte: Adaptado pelo autor, com base em Chiavenato (2021)

Além da divisão em níveis, mostrando a sua interdependência, há também uma classificação de variáveis que atingem desde o nível de indivíduo até o resultado final apresentado pela organização.

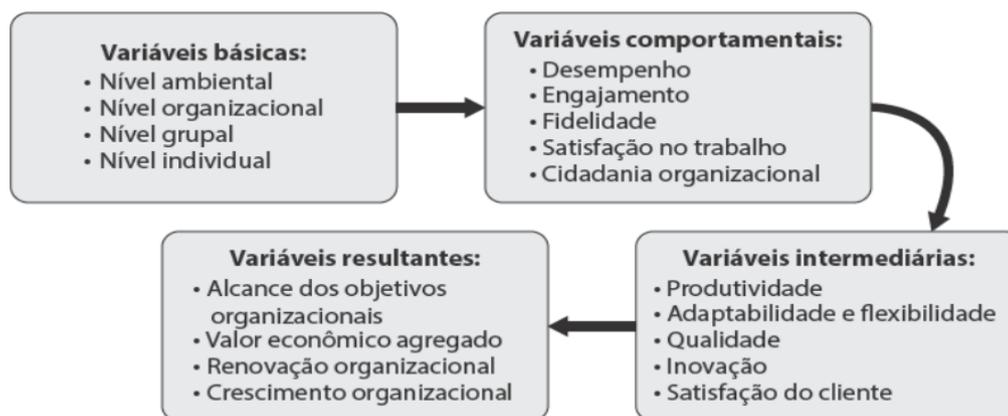
4.2 VARIÁVEIS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional de uma instituição, de acordo com (Robbins, 2001) é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura organizacional têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar tais conhecimentos para melhorar a eficácia organizacional.

Nesse sentido, a divisão por níveis e a demonstração da interdependência entre eles facilita o entendimento que não se deve apenas dar importância a determinado nível em detrimento de outro. A interligação entre os níveis força o estudo global e ações em todos os níveis para se alcançar o resultado esperado de melhoria do CO.

Além disso, há variáveis que formam uma cadeia de valores, iniciando nas variáveis mais básicas, as quais impactam diretamente os quatro níveis de CO citados anteriormente. Há também as variáveis comportamentais que decorrem das ações das pessoas, e ainda existem mais dois tipos de variáveis: a intermediária que apresenta o resultado sistêmico das duas primeiras fases e as variáveis resultantes que indicam o resultado atingido devido aos acontecimentos das fases anteriores (Chiavenato, 2021). A figura 03 apresenta o ciclo de variáveis do Comportamento Organizacional.

Figura 03 – Variáveis básicas, comportamentais, intermediárias e resultantes do CO



Fonte: Chiavenato (2021)

O ciclo de variáveis apresentado acima evidencia a importância de investimento de ações nas variáveis mais básicas, que dão início ao ciclo virtuoso. Nesse contexto, o adjunto de comando ao observar e envidar esforços para atender, na medida do possível, as demandas das praças da Organização Militar, irá contribuir para a melhoria do comportamento dos indivíduos e dos grupos, impactando na melhoria do trabalho entregue, alcançando as metas estipuladas pelo Comandante da OMCT. Ao final, tudo isso contribuirá para um bom clima de trabalho, para o cumprimento da missão, servindo de exemplo e influenciando outras OM, o que é importante para a instituição Exército Brasileiro.

O resultado final deste ciclo de variáveis associadas às Organizações Militares, impacta diretamente na qualidade de vida do militar no trabalho, no cumprimento da missão de forma eficaz e eficiente, e no emprego judicioso dos recursos da União, sempre observando os princípios da gestão pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

4.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA PRÁTICA

O uso prático do comportamento organizacional nas OMCT, pelo adjunto de comando, pode produzir o conhecimento de uma forma mais apurada das competências e demandas das praças da OMCT. Esse arcabouço de conhecimento pode ser base para as ações desempenhadas pelo adjunto de comando, no intuito de satisfazer as variáveis básicas das OMCT, as quais refletirão nas demais variáveis (comportamental, intermediária, resultante e resultado final).

Para a aplicação dos conhecimentos de Comportamento Organizacional nas OMCT, pelo Adjunto de Comando, necessita-se que esse militar tenha desenvoltura suficiente para identificar os problemas e mitigá-los da forma mais adequada possível. Para isso, é fundamental o entendimento e apoio do Comando das OMCT, dos demais oficiais e praças.

No intuito de facilitar a resolução de problemas, Wagner III e Hollenbeck (2020) descreveram processos de resolução de problemas. Esses autores elencaram 04 fases para que os problemas sejam resolvidos. A primeira fase é o diagnóstico: é onde o adjunto de comando irá identificar uma situação organizacional problemática, com o máximo de informações possíveis, com os demandantes ou grupo de demandantes identificados. A segunda fase é a Solução: identificado o problema, necessita-se identificar as formas de resolve-lo. Com essa finalidade, o conhecimento pretérito do adjunto, os relacionamentos institucionais com outros adjuntos de comando, o apoio do comando, de oficiais e praças e outras instituições e meios podem e devem ser utilizados.

A terceira fase é a ação: problema identificado, soluções levantadas, se torna necessário implementá-las. Para isso deve ser realizado um plano de ação com maior ou menor complexidade, dependendo do problema a ser mitigado. Ferramentas de gestão diversas podem ser utilizadas nessa fase. E a última fase é a da avaliação: após a implantação da solução é necessário o acompanhamento para identificar se o resultado esperado foi obtido. Isso pode ser feito através de indicadores pré-determinados.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

A abordagem metodológica desta pesquisa segue a abordagem quantitativa, com os objetivos de analisar a influência do comportamento organizacional da Organização Militar. Os resultados foram obtidos por meio de um questionário aplicado, que permite

mensurar de maneira direta os dados estatísticos (Godoy, 1995). Os dados obtidos são referentes ao universo dos militares atendidos, e a análise se realizou pelas pautas demandadas pelos militares.

Para alcançar o entendimento, os objetivos da pesquisa foram buscados de forma exploratória, procurando ampliar o conhecimento das ações do Adjunto de Comando e evidenciando quais ações são benéficas ao comportamento organizacional da OM. Para isso, foram estudadas fontes diversas, além de pesquisas com Adjuntos de Comando.

No que tange aos procedimentos da coleta de dados foram utilizados dois tipos de pesquisa a análise documental e bibliográfica. Na pesquisa bibliográfica foram utilizados manuais do Exército Brasileiro que evidenciavam as ações do Adjunto de Comando; as características do comportamento organizacional do Exército Brasileiro e publicações acadêmicas abordando definições e características importantes sobre o comportamento organizacional. Na pesquisa documental foram utilizados boletins internos das OM e eventuais relatórios que abordassem as atividades do Adjunto de Comando realizadas.

Ademais, foram utilizados questionários com os Adjuntos de Comando. No questionário foram apresentadas questões abertas, mistas e fechadas que procuravam identificar as ações desempenhadas pelo Adjunto de Comando nas diversas áreas de atuação (moral, bem-estar, satisfação profissional, carreira, motivação, disciplina e apoio à família militar). O questionário foi realizado via formulário do *google forms*, enviado por aplicativo de mensagens em grupo composto por adjuntos de comando do Exército Brasileiro, onde 17 participantes responderam.

6 ANÁLISES DOS RESULTADOS

6.1 O ADJUNTO DE COMANDO

6.1.1 Síntese histórica da criação do cargo de adjunto de comando

O cargo de Adjunto de Comando, no Exército Brasileiro, tem suas raízes em 2015. Naquele ano, por intermédio da Portaria nº 103 -EME, de 22 maio, aprovou-se a diretriz de implantação, em caráter experimental do projeto de criação do Cargo de Adjunto de Comando. Nesse contexto, algumas Brigadas do Exército foram escolhidas para realizarem a implantação do projeto piloto em suas Organizações Militares diretamente subordinadas.

Os principais objetivos com a criação do Cargo do adjunto de Comando, nessa fase inicial, segundo a Portaria nº 103 -EME, de 22 maio, em seu item número 3, eram:

- a. Proporcionar o aperfeiçoamento contínuo da gestão das OM e de sua operacionalidade, levando em consideração, também, o ponto de vista e experiência das praças.
 - b. Fortalecer a coesão entre os integrantes da OM, aprimorando o espírito de corpo e os padrões de disciplina.
 - c. Identificar e reconhecer o militar que se destaca pelo seu desempenho profissional e pela sua conduta pessoal.
 - d. Valorizar a carreira do graduado.
 - e. Atrair, motivar e manter recursos humanos adequados às necessidades da Força Terrestre.
 - f. Contribuir para o fortalecimento da Dimensão Humana do Exército.
- (Brasil, 2015, p.1)

Nessa mesma Portaria nº 103 -EME, de 22 maio 2015, definiu-se que:

O cargo de Adjunto de Comando será ocupado por praça com destacada liderança, com reconhecida competência profissional e ilibada conduta pessoal. As atribuições do Cargo de Adjunto de Comando contemplarão a participação das praças na gestão da OM e a obtenção de sua operacionalidade e questões relativas ao moral, ao bem-estar, à satisfação profissional, à carreira, à motivação, à disciplina e ao apoio à família militar (Brasil, 2015, p.1)

Em maio de 2016, foi aprovada a Portaria nº 142-EME, de 10 maio. Essa nova portaria aprovou as diretrizes de Implantação do cargo de Adjunto de Comando de Organização Militar. Os objetivos elencados nessa Portaria eram:

- a. Aperfeiçoar o processo de internalização de valores institucionais e preceitos de hierarquia e disciplina nas praças mais jovens.
 - b. Proporcionar o aperfeiçoamento contínuo da gestão das OM e de sua operacionalidade, levando em consideração, particularmente, o ponto de vista e experiência dos Graduados.
 - c. Fortalecer a coesão entre os integrantes da OM, aprimorando o espírito de corpo e os padrões de disciplina.
 - d. Identificar e reconhecer o graduado que se destaca pelo seu desempenho profissional, pela liderança em relação aos graduados da OM e pelo seu exemplar conduta pessoal.
 - e. Valorizar a carreira do Graduado.
 - f. Contribuir para o fortalecimento da Dimensão Humana do Exército.
- (Brasil, 2016, p.1)

Em 10 de maio de 2016, também foi instituída a Portaria 143-EME, a qual incluiu dispositivos no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais – RISG - (R-1). Assim, foram incluídos os Artigos 75-A, 75-B, os quais são descritos abaixo:

Art. 75-A. O Adjunto de Comando, integrante do Estado-Maior Especial da OM, é o assessor do Comando para questões relativas às praças.

Art. 75-B. Ao Adjunto de Comando incumbe:

I - assessorar o Comandante sobre questões sensíveis e correntes relacionadas às praças, com destaque nos assuntos relativos ao moral da tropa, ao bem estar, à satisfação profissional, à carreira, à motivação, à instrução, ao apoio à família militar, à saúde, à assistência social, à justiça e à disciplina, e em processos decisórios atinentes às praças, tais como concessão de condecorações, promoções, movimentações, designação para Cursos e Estágios, dentre outros;

II - participar das reuniões do Estado-Maior da OM com a finalidade de assessorar o Comando nos assuntos atinentes às praças;

III - acessar os oficiais do Estado-Maior e comandantes de subunidade da OM para assessorá-los nos assuntos relacionados às praças;

IV - participar do processo de planejamento e supervisão de instruções da OM e cooperar para o correto entendimento e execução de todas as ordens, diretrizes e orientações emanadas do Comando da OM;

V - ser o interlocutor das preocupações e das necessidades pessoais e profissionais das praças, incentivando o ambiente saudável, salutar e agregador, estimulando e contribuindo para o desenvolvimento da Liderança Militar das praças e o desenvolvimento de um ambiente organizacional que estimule o espírito de iniciativa, bem como o comprometimento com a Instituição;

VI - cultivar, disseminar e estimular, no ambiente organizacional, o desenvolvimento de Valores, Deveres e Ética Militares;

VII - acompanhar o desempenho das praças, fomentando a busca do aprimoramento e aperfeiçoamento profissional desses militares, de forma a colaborar para o incremento das suas competências pessoais;

VIII - receber as praças quando de sua apresentação na OM e participar do processo da designação para a ocupação de cargos na OM;

IX - participar da recepção de autoridades, por ocasião das honras e visitas à OM;

X - realizar, participar ou assessorar o Comandante nas inspeções e demais atividades planejadas ou inopinadas; e

XI - a critério do comandante da OM, acompanhá-lo e/ou representá-lo em atividades socioculturais e militares externas à OM, tais como palestras, atividades sociais, reuniões, seminários e afins, principalmente naquelas em que o foco seja o graduado.

Parágrafo único. O militar que desempenhar a função inerente ao cargo de Adjunto de Comando não concorrerá às escalas de serviço e escalas referentes a processos administrativos (Brasil, 2016, p.23)

Em 15 de junho de 2016, por intermédio da Portaria 104-DGP instituiu-se o código do curso de adjunto de comando no catálogo de códigos para os cursos e estágios do Exército Brasileiro, tendo recebido a modalidade de curso de extensão, com o seguinte código GCB01.

Em 15 de agosto de 2016, a Portaria nº 997, acrescentou e alterou novamente dispositivos do RISG referentes ao Adjunto de Comando. Assim, assuntos referentes ao Adjunto de Comando foram incluídos. O item XI, do Art. 75 -B teve adicionado o seguinte parágrafo:

§ 1º As atribuições previstas neste artigo complementam e não substituem as atribuições previstas neste regulamento para os demais integrantes do Estado-Maior das unidades, para os comandantes de subunidade e para os oficiais subalternos (Brasil, 2016, p.2)

6.1.2 Ações do Adjunto de Comando em prol do comportamento organizacional

O questionário aplicado com os adjuntos de comando, teve o objetivo de identificar as principais demandas apresentadas pelas praças das OMCT, assim, seguem os dados obtidos por 17 respondentes, que correspondem a aproximadamente 4% dos adjuntos de comando atuais nas OM. As primeiras perguntas são referentes a questões mais personalizadas relativas às atividades realizadas pelos adjuntos de comando. As respostas estão concentradas nas principais informações trazidas pelos respondentes.

Pergunta 1: Quais ações o senhor realizou no decorrer do período em que está desempenhando a função de adjunto de comando, que influenciaram positivamente no moral das praças de sua OM?

As respostas dos adjuntos de comando se concentram em atividades tais como presença do adjunto de comando em atividades de campo, formaturas ou eventos sociais; ações para melhorar as condições de trabalho, em especial a escala de serviço; ações para a melhoria das instalações físicas; ações para melhoria da qualidade da comida do rancho; ações para valorização da prática do treinamento físico militar; ações para a realização de atividades de assistência religiosa, social e valorização da vida para toda a família militar.

Todas essas respostas sugerem que a moral das praças é melhorada por meio de ações que evidenciem a importância e o respeito dos comandantes por seus subordinados, no caso específico, com o assessoramento do adjunto de comando.

Pergunta 2: Quais ações o senhor realizou no decorrer do período em que está desempenhando a função de adjunto de comando, que influenciaram positivamente no bem-estar das praças de sua OM?

As respostas dos adjuntos de comando focaram em ações como o acompanhamento e apoio aos militares em assuntos variados envolvendo casos de saúde, financeiro, religioso e social, com conversas individuais quando necessário; ações para melhorar as condições do dia a dia no trabalho, incluindo escalas de serviço, melhorias no rancho, incentivo a prática de treinamento físico e melhoria nas instalações; ações para implementar atividades de lazer; ações para valorização do militar e da família militar como um todo, escutando as demandas e levando-as ao Comando para possíveis soluções.

Com as repostas, pode-se inferir que as praças têm a sensação de bem-estar melhorada, quando as suas necessidades fisiológicas, físicas e questões sociais são recebidas pelo adjunto de comando e levadas ao Comando, demonstrando o interesse da instituição no capital humano.

Pergunta 3: Quais ações o senhor realizou no decorrer do período em que está desempenhando a função de adjunto de comando, que influenciaram positivamente na satisfação profissional das praças de sua OM?

As respostas dos adjuntos de comando convergiram para atividades tais como, o assessoramento ao Comando na indicação de cursos e estágios a serem realizados pelas praças; ações na alocação das praças em funções que mais se identifiquem; ações positivas para o credenciamento linguístico; ações na disseminação de informações sobre a carreira militar e comparação com outras carreiras; ações para a apresentação do sistema de gestão de desempenho e possibilidades de missões no exterior para as praças; ações para a concessão dos tempos de estudo previstos para os militares que estiverem em curso.

Todas as ações informadas pelos adjuntos, podem sugerir que as praças tiveram a sua satisfação profissional melhorada quando a instituição, por intermédio do adjunto de comando, reconhece os feitos realizados pelas praças com indicações e alocações em funções de interesse, aumentando as possibilidades para o desenvolvimento profissional.

Pergunta 4: Quais ações o senhor realizou no decorrer do período em que está desempenhando a função de adjunto de comando, que influenciaram positivamente na carreira das praças de sua OM?

As respostas dos adjuntos de comando apontaram para ações como a disseminação de informações sobre como a carreira da praça é influenciada, abordando temas como o Sistema de Gestão de Desempenho (SGD), Ficha de Valorização do Mérito (FVM), credenciamento linguístico, cursos e autoaperfeiçoamento; ações para informar sobre o atual fluxo da carreira das praças.

As respostas podem sugerir que o conhecimento mais aprofundado da carreira e de suas possibilidades, cria condições mais favoráveis para o crescimento e desenvolvimento profissional, colaborando para alcançar os objetivos no decorrer da carreira.

Pergunta 5: Quais ações o senhor realizou no decorrer do período em que está desempenhando a função de adjunto de comando, que influenciaram positivamente na motivação das praças de sua OM?

As respostas dos adjuntos de comando convergiram para ações, tais quais, ações para proporcionar condições de aperfeiçoamento das características militares, físicas e intelectuais, inclusive com estudo de idiomas; ações para o reconhecimento do trabalho das praças com indicação de cursos, estágios e medalhas; ações para a realização de

palestras sobre liderança, com exemplo de ações das praças da própria OM; ações para melhoria nas condições de trabalho, incluindo escala de serviço e problemas de instalações físicas; e ações para disseminar a importância das forças militares para a sociedade.

As respostas sobre as ações citadas, indicam que as atividades que proporcionam o aperfeiçoamento pessoal, a melhoria das condições de trabalho, o reconhecimento pelos feitos realizados e o entendimento da importância do Exército pra sociedade colaboram positivamente para criar o ambiente motivador para as praças.

Pergunta 6: Quais ações o senhor realizou no decorrer do período em que está desempenhando a função de adjunto de comando, que influenciaram positivamente na disciplina das praças de sua OM?

As respostas dos adjuntos de comando indicam ações como, o fortalecimento de valores militares por intermédio de palestras e abordagem de exemplos de militares da própria OMCT; ações para disseminação das diretrizes de comando, normas, regulamentos e instruções de hierarquia, justiça e disciplina; ações para prover o acompanhamento dos militares que foram punidos, no intuito de explicar o caráter educativo da punição, colaborando para evitar novas transgressões.

Estas respostas sugerem a importância em apresentar as praças todo o arcabouço legal que rege a atividade militar. Isso facilitará para que não transgridam por falta de conhecimento e entendam o caráter disciplinar das punições para a manutenção da hierarquia e disciplina, pilares básicos do Exército.

Pergunta 7: Quais ações o senhor realizou no decorrer do período em que está desempenhando a função de adjunto de comando, que influenciaram positivamente na família militar das praças de sua OM?

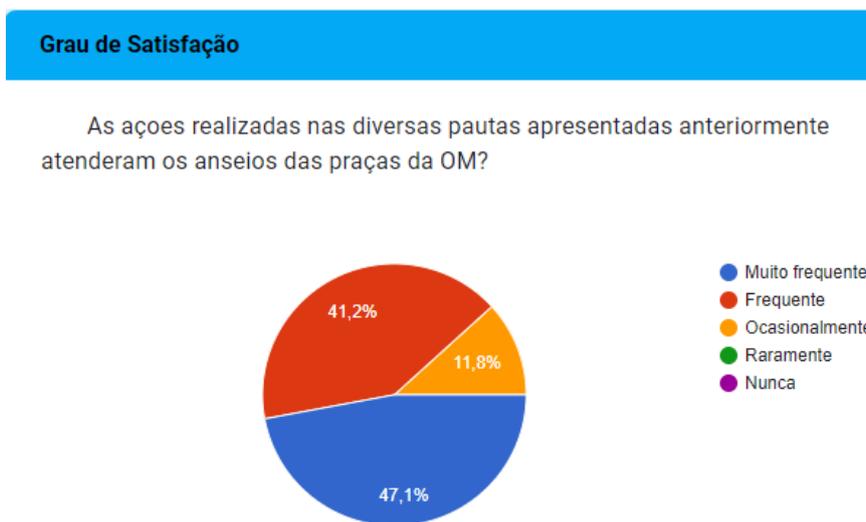
As respostas dos adjuntos de comando se concentraram nas seguintes ações, voltadas para os aspectos de lazer e saúde o que inclui melhorias de áreas de lazer na vila militar e acompanhamento dos serviços prestados pelo Fundo de Saúde do Exército. Esclarecimentos sobre as possibilidades de apoio as famílias que têm crianças portadoras de necessidades especiais; ações para prover assistência social e religiosa por intermédio do Centro de atenção psicossocial (CAPS) e capelães militares.

As respostas apresentadas indicam que as ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida da família militar, incluindo moradia, saúde e apoio psicológico são as principais ferramentas utilizadas para um apoio satisfatório para a família militar.

Há também mais questões que foram abordadas, referentes aos atendimentos dos anseios dos militares com as ações que citadas por eles, foram implementadas. As percepções e as demandas, se apresentam nas figuras abaixo.

A figura 04, apresenta a percepção do grau de satisfação, em relação as pautas apresentadas anteriormente e se estas atenderam os anseios das praças da OM.

Figura 04 – Atendimento dos anseios das praças



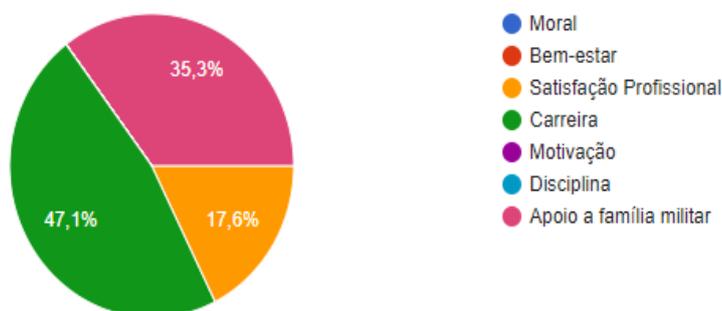
Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Como pode se inferir do gráfico, 47,1 % dos respondentes afirmaram que muito frequentemente, as pautas são atendidas. E 41,2% julgaram que os atendimentos das pautas são realizados de maneira frequente. Assim, mais de 88 % dos adjuntos de comando julgaram como satisfatório o atendimento das praças, contudo, 11,8% julgaram que somente ocasionalmente as pautas são atendidas, indicando que há ainda espaço para a implementação de ações para o atendimento das diversas pautas.

Outro dado importante indicado pela pesquisa foram as pautas mais demandadas nas diversas graduações. Isso se torna importante para a realização de plano de trabalho de acordo com o grau hierárquico, tornando as ações a serem implementadas mais eficientes. A figura 05, apresenta as pautas mais demandadas pelos Subtenentes.

Figura 05 – Pauta mais demandada pelos Subtenentes

Indique a pauta mais demandada pelos Subtenentes



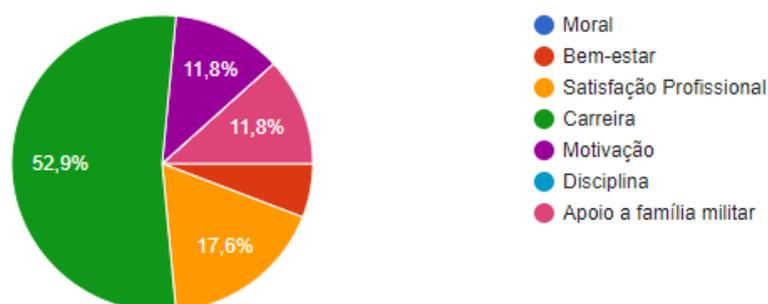
Fonte: elaborado pelo autor (2023)

É possível verificar no gráfico que 47,1% dos adjuntos de comando indicaram que os Subtenentes, militares próximos a estarem aptos a promoção a oficial, demandaram mais ações voltadas a carreira. É possível também verificar que aproximadamente 35% dos adjuntos de comando sinalizaram que essas praças mais antigas necessitaram de ações voltadas para a motivação. Por fim, 17,6% dos adjuntos de comando indicaram que os Subtenentes requereram ações voltadas para a satisfação profissional.

A figura 06, apresenta as pautas mais demandadas pelos 1º Sargentos.

Figura 06 – Pauta mais demandada pelos 1º Sargentos

Indique a pauta mais demandada pelos 1º Sargentos



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

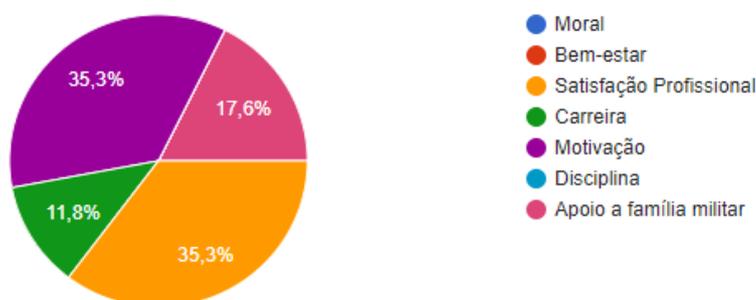
É possível verificar no gráfico que 52,9% dos adjuntos de comando indicaram que os 1º Sargentos demandaram mais ações voltadas a carreira. É possível também verificar que aproximadamente 17,6% dos adjuntos de comando sinalizaram que os 1º Sargentos solicitaram ações em relação a pauta da satisfação profissional. Por fim, quase

30% dos adjuntos de comando indicaram que os 1º Sargentos requereram ações voltadas para a motivação, apoio a família militar e bem-estar.

A figura 07, apresenta as pautas mais demandadas pelos 2º Sargentos.

Figura 07 – Pauta mais demandada pelos 2º Sargentos

Indique a pauta mais demandada pelos 2º Sargentos



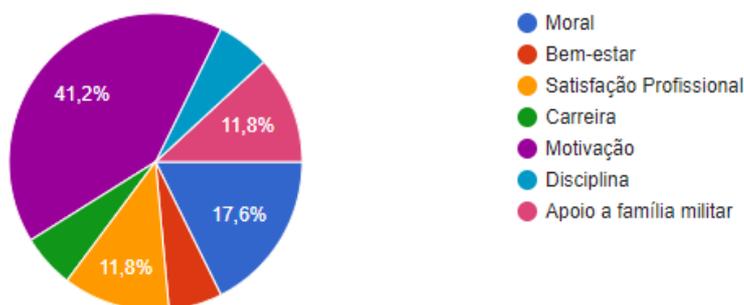
Fonte: elaborado pelo autor (2023)

É possível verificar no gráfico que 35,3% dos adjuntos de comando indicaram que os 2º Sargentos demandaram ações voltadas a motivação. Igualmente, 35,3% dos adjuntos de comando indicaram que os 2º Sargentos demandaram ações na pauta de satisfação profissional. É possível também verificar que 17,6% dos adjuntos de comando sinalizaram que os 2º Sargentos solicitaram ações em relação a pauta de apoio a família militar. Por fim, quase 12% dos adjuntos de comando indicaram que os 2º Sargentos requereram ações voltadas para a carreira.

A figura 08, apresenta as pautas mais demandadas pelos 3º Sargentos.

Figura 08 – Pauta mais demandada pelos 3º Sargentos

Indique a pauta mais demandada pelos 3º Sargentos



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

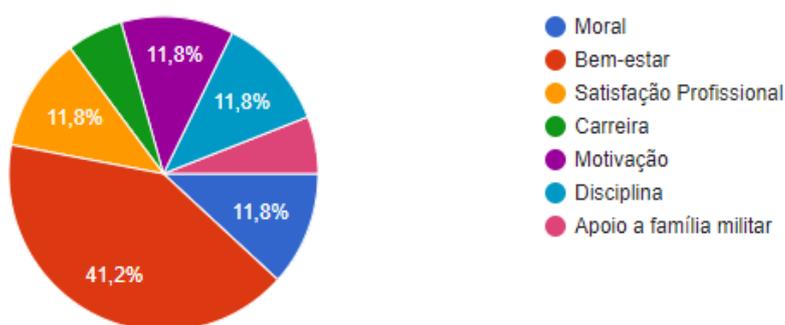
É possível verificar no gráfico que 41,2% dos adjuntos de comando indicaram que os 3º Sargentos demandaram ações voltadas a motivação. Ainda, 17,6% dos adjuntos de

comando indicaram que os 3º Sargentos demandaram ações na pauta da moral. É possível também verificar que 11,8% dos adjuntos de comando sinalizaram que os 3º Sargentos solicitaram ações em relação a pauta de apoio a família militar e que de forma análoga 11,8% dos adjuntos indicaram que os 3º Sargentos demandaram pautas relacionadas a satisfação profissional.

A figura 09, apresenta as pautas demandadas pelos Cabo/Soldado Efetivo Profissional.

Figura 09 – Pauta mais demandada pelos Cb e Sd EP

Indique a pauta mais demandada pelos Cb/Sd EP



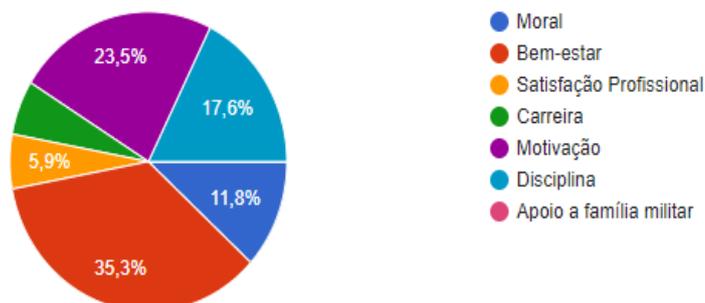
Fonte: elaborado pelo autor (2023)

É possível verificar no gráfico que 41,2% dos adjuntos de comando indicaram que os Cabos e Soldados EP demandaram ações voltadas ao bem-estar. Ainda, que cada uma das pautas (satisfação profissional, motivação, disciplina e moral) foi citada por 11,8% dos adjuntos de comando como sendo as principais demandas dos Cb e Sd EP. Por fim, quase 12% dos adjuntos de comando indicaram que os Cb e Sd EP demandaram pautas voltadas para a carreira e família militar.

A figura 10, apresenta as pautas mais demandadas pelos Cb e Sd EV.

Figura 10 – Pauta mais demandada pelos Cb e Sd EV

Indique a pauta mais demandada pelos Cb/Sd EV

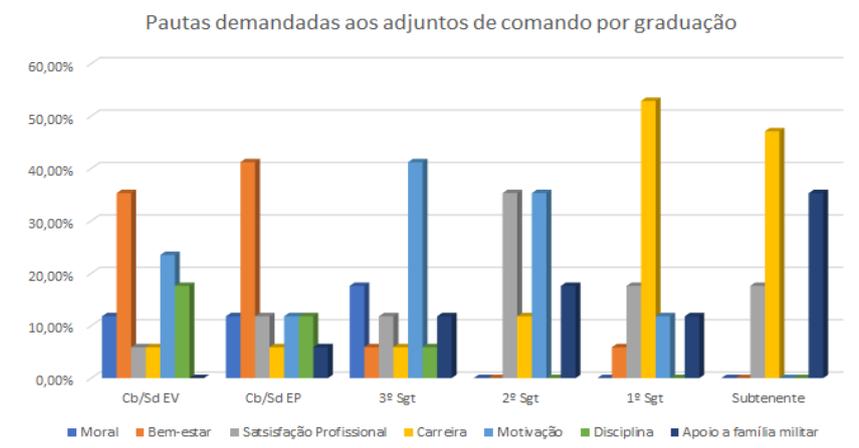


Fonte: elaborado pelo autor (2023)

É possível verificar no gráfico que 35,3% dos adjuntos de comando indicaram que os Cb e Sd EV demandaram ações voltadas ao bem-estar. Ainda, que 23,5% dos adjuntos de comando indicaram que os Cb e Sd EV demandaram pautas relativas à motivação. Ainda, 17,6% dos adjuntos de comando relataram que os Cb e Sd EV foram atendidos em pautas relativas à disciplina, e 11,8% em pautas relativas à moral. Por fim, quase 12% dos adjuntos de comando indicaram que os Cb e Sd EV foram atendidos em pautas relativas à satisfação profissional e a carreira.

Ao sintetizar todas as respostas, temos a figura 11, como um resumo das demandas apontadas pelos adjuntos de comando de acordo com as graduações.

Figura 11 – Gráfico das principais demandas por graduação



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

De acordo com a tabela, é possível inferir que as pautas demandadas vão se modificando de acordo com a graduação do militar. Quase 83% dos adjuntos de comando apontaram que os Subtenentes demandaram mais ações voltadas para a carreira e apoio a família militar. Da mesma forma, quase 71% dos adjuntos de comando apontaram que os 1ºSgt demandaram ações voltadas principalmente para a carreira e satisfação profissional.

Ainda, aproximadamente 71 % dos adjuntos de comando apontaram que os 2º Sgt demandaram mais ações voltadas para satisfação profissional e motivação. Já para a graduação de 3º Sgt, aproximadamente 83% dos adjuntos de comando indicaram que as pautas mais demandadas foram motivação, moral, satisfação profissional e apoio a família militar. Ademais, quase 42% dos adjuntos de comando indicaram que a pauta mais demandada pelos cabos e soldados do efetivo profissional foi o bem-estar. Por fim,

aproximadamente 59% dos adjuntos de comando indicaram que os Cb e Sd do efetivo variável demandaram mais as pautas do bem-estar e motivação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve o intuito de elucidar de que forma o adjunto de comando pode influenciar positivamente o comportamento organizacional de uma Organização Militar de Corpo de Tropa. Nesse contexto, buscou-se, inicialmente, identificar as características intrínsecas a instituição Exército Brasileiro, sendo uma instituição secular, com uma cultura organizacional bem definida. Ainda, verificou-se que o Exército Brasileiro (EB) necessita de militares que cultuem os valores da instituição, que tenham conhecimento sobre os seus deveres militares, que sejam éticos em seus afazeres, e que tenham como pilares balizadores de suas ações a hierarquia e disciplina.

Outra necessidade foi descrever o que é comportamento organizacional e como ele pode ser empregado nas Organizações Militares de Corpo de Tropa do EB. Identificar que o CO é uma atividade que se interessa pelo comportamento humano e pelas consequências que esse comportamento pode gerar na intuição, trouxe uma necessidade de saber como influenciar as pessoas para se obter resultados positivos.

Nesse momento, a função do adjunto de comando, que tem entre as suas inúmeras tarefas contribuir para o fortalecimento da dimensão humana do Exército, cresceu de importância. Esse militar, o qual passou por uma seleção entre seus pares, tem no escopo da sua função assessorar ao Comandante em assuntos que dizem respeito as praças, e que podem influenciar as ações individuais ou de grupos, impactando em última estância os objetivos da OMCT e do Exército Brasileiro como instituição.

Assim, verificou-se que o adjunto de comando ao pautar suas ações nas resoluções de demandas de indivíduo ou de grupos estará alimentando um ciclo virtuoso que ensejará em milhares com melhores desempenhos, mais engajados no cumprimento de suas missões e satisfeitos com as funções que exercem. Isso reflete positivamente na produtividade e na qualidade do trabalho realizado, tornando factível o alcance dos objetivos elencados pela instituição, inclusive com um grau de eficiência melhor.

Dessa forma, para poder identificar as possibilidades que o adjunto de comando tem de melhorar o comportamento organizacional de sua organização militar procurou-se identificar quais as ações, dentro de suas esferas de atribuições, esse militar poderia

realizar. Foram feitas perguntas para diversos adjuntos de comando, onde 17 respondentes emitiram seus pareceres a respeito do que foi questionado.

Ao analisar os dados apresentados pelos adjuntos de comando identificou-se que os militares mais modernos (Cb e Sd), os quais não possuem estabilidade na carreira, tem como maior preocupação o seu bem-estar. O Sd Ev, que está no seu primeiro ano de Exército, tem como segunda maior demanda a motivação. Já para os 3º Sgt, militares que ainda estão em seus primeiros anos de Exército, a principal demanda apresentada pelos adjuntos foi a pauta da motivação. Em relação aos 2º Sgt, militares com um pouco mais de experiência, mas ainda novos na carreira, os adjuntos levantaram duas pautas que se equiparam, sendo a motivação e a satisfação profissional. Já para os 1º Sgt e ST, a principal pauta foi a carreira. Esses estão próximos a possibilidade de serem promovidos a oficial. Esses resultados diferentes se explicam pelos momentos diferentes da carreira militar, e exige do adjunto de comando inteligência para identificar as demandas, traçar soluções e ações específicas para cada universo, o que contribuirá para uma melhora dos resultados.

Esse cuidado em diferenciar os universos de militares para identificar as principais demandas, possibilitará propor soluções e ações mais pertinentes. Além disso, o acompanhamento constante das ações e o assessoramento pertinente ao Comando irá definir a necessidade ou não de mudanças ou aprimoramentos das ações implementadas.

As limitações deste artigo se concentram na quantidade de respondentes, pois, um número mais amplo, poderia trazer uma contribuição mais robusta. Assim, como sugestão de pesquisas futuras, uma ampliação dos respondentes pode trazer uma atualização e maior entendimento das ações realizadas e suas especificidades.

Outra limitação deste artigo se dá em torno do tempo de realização da pesquisa. Com um tempo maior, mais dados podem ser analisados, e utilizados para a melhoria das ações. Como sugestão para futuros estudos, está a aplicação de entrevistas estruturadas, que permitam maior aprofundamento, como por exemplo, a criação de planos de atuações específicos para os adjuntos de comando, levando em consideração as características de cada OM e as diferentes graduações, o que poderia sistematizar uma melhora do comportamento organizacional das OMCT e do Exército Brasileiro como instituição.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2020.
- BRASIL. **O Exército Brasileiro**, Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2014.
- BRASIL, **Portaria nº 103 -EME**, de 22 maio, aprova a diretriz de implantação, em caráter experimental do projeto de criação do Cargo de Adjunto de Comando e dá outras providências.
- BRASIL, **Portaria 104-DGP**, de 15 de junho de 2016 Acresce códigos de habilitação e retifica modalidade de curso ao Catálogo de Códigos para Cursos e Estágios do Exército Brasileiro, aprovado pela Portaria nº 092-DGP, de 23 de maio de 2008.
- BRASIL, **Portaria nº 142-EME**, de 10 maio de 2016, Aprova a Diretriz de Implantação do Cargo de Adjunto de Comando de Organização Militar e dá outras providências.
- BRASIL, **Portaria nº 143-EME**, de 10 maio de 2016, Inclui dispositivos no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 816, de 19 de dezembro de 2003.
- BRASIL, **Portaria nº 997**, de 15 de agosto de 2016 Acrescenta e altera dispositivos no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 816, de 19 de dezembro de 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995
- ROBBINS, S. P. **Organizational behavior: concepts, controversies, applications**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Saraiva educação, 2020.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015