

CONFLITO CULTURAL E SUA INFLUÊNCIA NOS DESLIGAMENTOS DOS SOLDADOS DA BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS

Gustavo Soncini *
Fernando Bastos **
Álvaro Cielo Mahl***

Resumo

A cada ano que passa o número de soldados que desejam permanecer nas fileiras da Força Aérea Brasileira após a prestação do serviço militar obrigatório diminui. O objetivo deste artigo foi analisar de que forma os valores pessoais motivaram os soldados a solicitarem desligamento da Força Aérea Brasileira nos últimos anos. Para tanto, foi realizada uma análise das gerações de trabalhadores e de seus valores, dando enfoque à geração Y, a qual representa a geração dos jovens soldados que ingressam no serviço militar, bem como um estudo sobre a cultura organizacional e os valores cultuados no meio militar, e ainda efetuada uma entrevista com 43 ex-soldados que solicitaram desligamento da Base Aérea de Florianópolis no período compreendido entre 2006 e 2013. O estudo realizado identificou que os valores pessoais estão diretamente relacionados ao crescimento do número de pedidos de desligamento por parte dos militares. Compreendeu-se, também, que o motivo do crescimento do número de desligamentos ocorreu principalmente em razão do conflito entre os valores pessoais dos soldados e os valores organizacionais militares.

Palavras-chave: Soldados. Desligamento. Cultura organizacional. Gerações. Valores.

1 INTRODUÇÃO

Diversos são os motivos que influenciam as pessoas a permanecerem ou não em determinada organização. Entre esses fatores, um dos mais importantes a serem estudados e que exercem grande influência na permanência do profissional na empresa são os valores pessoais. Se os valores que uma pessoa possui não estiverem em sintonia com os valores presentes na cultura da organização na qual ela está inserida, o resultado pode ser desmotivação ou a saída desse colaborador da empresa (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

No meio militar não é diferente. A cultura organizacional fortemente presente em qualquer organização militar, seja na Marinha, no Exército ou na Aeronáutica, exerce bastante influência sobre os seus integrantes. As pessoas que, após ingressarem na vida militar, não se identificam com esses valores, tendem a não desejar a sua permanência nas forças armadas, situação que ocorre cada vez mais com os novos soldados que são convocados para a Aeronáutica.

Antes da última década, o número de soldados que desejavam permanecer na carreira militar era muito maior que o número de vagas existentes e previstas na legislação; muitos eram obrigados a deixar a vida militar mesmo com a intenção de continuar. Atualmente o quadro é outro, e as vagas disponíveis para prorrogação de tempo de serviço sequer são completadas, haja vista o desinteresse dos soldados em permanecer na carreira militar.

A Tabela 1, que serviu de ponto de partida para os estudos referentes a este trabalho, apresenta a evolução do número de solicitações de desligamentos de soldados do efetivo da Base Aérea de Florianópolis (BAFL) entre os anos 2006 e 2013:

* Graduado em Administração pela Faculdade Borges de Mendonça; Diretor Executivo da empresa Conquista e Educação Financeira e Coaching; gustavosoncini@gmail.com

** Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas; Professor da Faculdade Borges de Mendonça; fcbastos@gmail.com

*** Mestre em Psicologia do Desporto e do Exercício; Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina; alvaro.mahl@unoesc.edu.br

Tabela 1 – Crescimento do número de pedidos de desligamentos entre 2006 e 2013

Ano	Número de pedidos de desligamento
2006	3
2007	1
2008	3
2009	4
2010	8
2011	10
2012	17
2013	25

Fonte: Base Aérea de Florianópolis.

A Tabela 1 demonstra uma evolução da evasão de militares, principalmente a partir de 2009, com um aumento de mais de 400% até dezembro de 2013.

Assim, este trabalho teve como objetivo principal compreender o crescimento do número dos pedidos de desligamento dos soldados e a influência do conflito cultural entre os valores pessoais e os valores organizacionais militares nesse processo. Desdobrando-se nos seguintes objetivos específicos: compreender como funciona a Aeronáutica, apresentando os valores, os deveres e as obrigações inerentes à vida militar; analisar a cultura organizacional e demonstrar quais são os valores pessoais cultivados pela nova geração de soldados que ingressam na carreira militar, a qual representa a geração Y; e, levantar os principais motivos que levam os soldados a pedirem desligamento da Força Aérea Brasileira.

2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização na qual foi realizada a pesquisa do presente trabalho foi a Base Aérea de Florianópolis, organização militar do Comando da Aeronáutica responsável em prover apoio às Unidades Aéreas para a realização de operações de patrulhamento da costa-sul do Brasil e suas fronteiras (BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS, 2012).

2.1 OS VALORES MILITARES

Os valores, descritos na Política Militar Aeronáutica, são a forma como a Instituição pauta suas ações. Eles devem balizar a condução das atividades, gerando a cultura da organização (PLANO ESTRATÉGICO MILITAR DA AERONÁUTICA, 2010).

Figura 1 – Representação dos valores cultuados pela Força Aérea Brasileira



Fonte: Força Aérea Brasileira (2014).

Assim, são valores militares previstos na Lei n. 6.880/1980 (Estatuto dos Militares):

a) Patriotismo e Civismo: o patriotismo traduz-se pela vontade inabalável de cumprir o dever militar, consubstanciado pelo civismo e o culto das tradições históricas;

b) Dever: caracteriza-se pela dedicação e fidelidade à Pátria, cuja honra, integridade e instituições devem ser defendidas mesmo com o sacrifício da própria vida, o culto aos símbolos nacionais, a probidade e a lealdade em todas as circunstâncias;

c) Hierarquia e Disciplina: são a base institucional das Forças Armadas. A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças armadas. Conforme consta na Lei n. 6.680, art. 14, § 2º, a disciplina representa a

[...] rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo. (BRASIL, 1980);

d) Valorização do Homem: representa “[...] o aumento constante da capacitação e da valorização dos seus recursos humanos.” (PLANO ESTRATÉGICO MILITAR DA AERONÁUTICA, 2010, p. 19);

e) Profissionalismo: “Na alma do profissional militar não deve prosperar a cobiça e o delírio de promover-se; nem a omissão, a covardia, a maledicência, sequer a inércia, o comodismo, e muito menos a ostentação, a vaidade ou a prepotência.” (PLANO ESTRATÉGICO MILITAR DA AERONÁUTICA, 2010, p. 19);

f) Coragem: na vida militar, a coragem é traduzida não apenas pela bravura diante do perigo, mas também por atitudes como franqueza, perseverança e firmeza de convicções com os resultados da Organização (PLANO ESTRATÉGICO MILITAR DA AERONÁUTICA, 2010);

g) Lealdade: manifesta-se por meio de um comportamento sincero, franco e honesto, bem como pela fidelidade aos compromissos assumidos com a Instituição e junto a seus superiores, pares e subordinados.
Honra: “[...] traduzida pelo sentimento do dever, pelo pundonor militar e pelo decoro da classe, pautando a conduta moral e profissional de forma irrepreensível.” (PLANO ESTRATÉGICO MILITAR DA AERONÁUTICA, 2010, p. 20);

h) Liderança: representa a motivação do homem, principalmente por meio do exemplo;

i) Prontidão operacional: diz respeito ao “Estado de consciência cultuado na tropa quanto aos aspectos de segurança e pronta-resposta.” (PLANO ESTRATÉGICO MILITAR DA AERONÁUTICA, 2010, p. 21);

j) Ética: na Aeronáutica, a ética é vista como “[...] o ideal de comportamento (procedimento moral) que orienta o ser humano, em relação aos seus semelhantes, a decidir entre o bom e o mau, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, o honesto e o desonesto.” (PLANO ESTRATÉGICO MILITAR DA AERONÁUTICA, 2010, p. 21).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL

Entende-se como cultura organizacional o “[...] conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes.” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 354).

Segundo Chiavenato (2002), a cultura organizacional se sustenta por intermédio de um sistema de crenças, valores, tradições e hábitos, aceitos como interações sociais típicas dentro de cada organização.

De acordo com Motta e Vasconcelos, a cultura de uma organização:

[...] é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e dos valores que permeiam essa organização, além dos seus objetos visíveis e físicos, tais como arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração, etc. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 294).

Conforme afirma Chiavenato (2002, p. 182-183), “[...] certas organizações conseguem renovar continuamente sua cultura mantendo sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com uma cultura amarrada aos padrões antigos e ultrapassados.”

Compartilhando as normas e os valores, a cultura organizacional fornece às pessoas uma identidade com a organização, resultando em um clima de união e de que todos produzem com uma finalidade em comum (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Segundo Schein (2009), a cultura pode ser aprendida em vários níveis:

- a) artefatos: referem-se a todas as coisas que as pessoas podem ver ou ouvir no dia a dia da organização, como o vestuário, os símbolos, o espaço físico, a linguagem, os padrões comportamentais, etc;
- b) valores: a ação continuada é aceita como valor. Os valores são utilizados para justificar e explicar o comportamento dos membros da organização;
- c) pressupostos básicos: são valores tão profundamente internalizados que deixam de ter forma explícita, passando a funcionar como uma percepção não questionada da realidade.

Para Sobral e Peci (2008, p. 74), “[...] é indiscutível que a cultura de uma organização condiciona a forma como os membros percebem a organização e como respondem a seus desafios e problemas. A cultura guia o comportamento e as decisões dos membros organizacionais.”

A cultura existente na organização serve de base para a admissão de novas pessoas, assim como tem a aceitação dos seus valores por parte daqueles que permanecem na organização (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

3.2 VALORES E AS GERAÇÕES DE TRABALHADORES

Segundo Maximiano (2007, p. 233), “[...] valores são convicções a respeito de comportamentos que são certos ou errados, ou de condutas que são pessoal ou socialmente preferíveis. Os valores definem até que ponto determinado comportamento é importante.”

Para Robbins (2005), todos possuem uma hierarquia de valores que formam um sistema de valores. O sistema é identificado em termos da importância relativa que as pessoas atribuem a valores como liberdade, prazer, autorrespeito, honestidade, obediência e justiça.

O autor segue afirmando que os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional, pois influenciam nossas atitudes e nosso comportamento no ambiente de trabalho. Caso os valores cultuados por determi-

nada empresa forem convergentes com os de uma pessoa recentemente contratada, suas atitudes e seu comportamento seguirão em perfeita consonância com os objetivos da organização. Caso sejam divergentes, suas atitudes e comportamento irão de encontro às práticas da empresa (ROBBINS, 2005).

De acordo com Robbins (2005, p. 55), o estudo das gerações de trabalhadores “[...] reúne uma série de análises recentes sobre valores no trabalho em quatro grupos na tentativa de capturar os valores próprios de diferentes gerações na força de trabalho.” Segundo o autor, os trabalhadores podem ser segmentados de acordo com a idade cronológica, pois cada grupo cresceu sob influências de determinada época, totalmente diferentes umas das outras:

Quadro 1 – Valores de trabalho dominantes na força de trabalho nas diferentes gerações

Grupo	Ingresso no mercado de trabalho	Nascimento	Valores Dominantes
Veteranos	Anos 50 até 1965	1930 a 1945	Trabalho árduo, conservadorismo, conformismo, lealdade à organização.
Baby Boomers	1965 a 1985	1945 a 1965	Sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo, lealdade à carreira.
Geração X	1985 a 2000	1965 a 1979	Estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição a normas, lealdade aos relacionamentos.
Geração Y ou da Tecnologia	De 2000 em diante	Após 1980	Autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal, lealdade a si mesmo.

Fonte: Robbins (2005, p. 56).

O autor descreve a Geração Y:

Desde crianças, estão habituados com DVDs, telefones celulares e internet. São indivíduos que valorizam muito o dinheiro e querem tudo o que ele pode comprar. Eles buscam o sucesso financeiro. Confiam principalmente em si mesmos. Tendem a enfatizar valores terminais como liberdade e uma vida confortável. (ROBBINS, 2005, p. 57).

Sobre as gerações *baby boomers*, *geração X* e *geração Y*, Dubrin (2006) afirma que as diferenças nos valores entre as gerações de trabalhadores podem gerar divergências no ambiente organizacional, uma vez que os *baby boomers* são mais conservadores e respeitam autoridade e hierarquia, ao contrário da geração Y.

“Quando as exigências feitas pela organização ou por um gerente colidem com os valores básicos do indivíduo, essa pessoa passa a sofrer do conflito do papel pessoal. O empregado quer obedecer às ordens, mas não quer cometer um ato que seja inconsistente com seus valores.” (DUBRIN, 2006, p. 68-69).

Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 121) descrevem que os valores estão diretamente relacionados à satisfação no trabalho: “Satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho.”

Segundo os autores, a satisfação no trabalho é uma função de valores. As pessoas não diferem apenas nos valores que defendem, mas na importância que atribuem a esses valores, e essas diferenças são cruciais na determinação de seu grau de satisfação no trabalho (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

4 MÉTODO

Foram adotados procedimentos quantitativos, fazendo-se uso das pesquisas descritiva e explicativa. Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica, documental e de campo.

O universo da pesquisa foram os ex-soldados que solicitaram desligamento da Base Aérea de Florianópolis, no período entre 2006 e 2013, totalizando 71 ex-soldados. Destes, 43 consentiram participar, representando 60,56% do universo investigado.

Os dados necessários para se responder ao problema do presente trabalho foram obtidos por meio da aplicação de questionário fechado estruturado, que convergia para a identificação dos seguintes itens: motivos para a solicitação do licenciamento da Força Aérea Brasileira; valores organizacionais militares de menor identificação pessoal; e valores

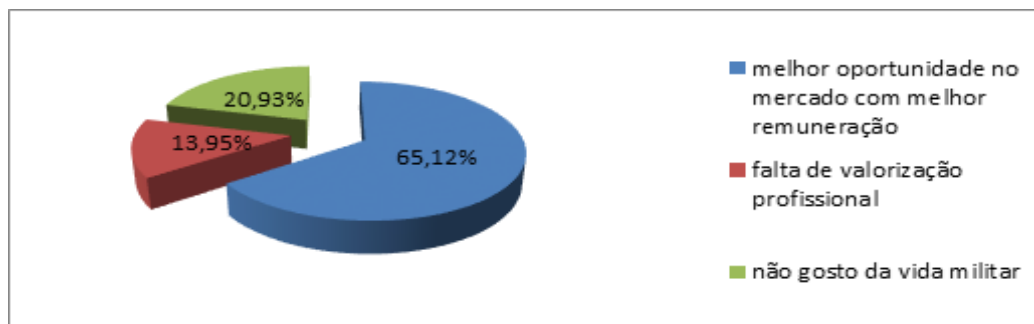
de maior identificação pessoal. A aplicação desse questionário foi realizada mediante a assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que garante o anonimato das informações prestadas.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A aplicação do questionário foi realizada nos meses de abril e maio de 2014 com 43 ex-soldados que solicitaram desligamento da Base Aérea de Florianópolis. Nesse questionário, foram analisados os aspectos dos motivos que levaram os militares a pedirem desligamento da Aeronáutica, os valores militares menos cultuados por eles e os valores sociais com os quais os ex-soldados mais se identificam em suas vidas. Os entrevistados possuíam idade entre 18 e 24 anos.

Em relação aos motivos mais relevantes que levaram os militares a solicitarem desligamento da Aeronáutica, os dados encontram-se no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Motivos das solicitações de desligamento da Aeronáutica



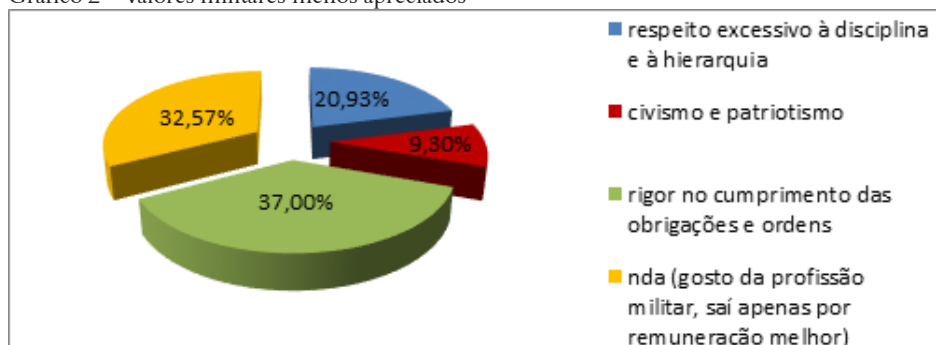
Fonte: os autores.

Esse gráfico demonstra que 65,12%, ou seja, a maioria dos ex-soldados entrevistados, pediram desligamento da Aeronáutica por melhor oportunidade de trabalho fora do meio militar e também melhor remuneração. Esse percentual deixa bastante claro que os ex-militares se identificam fortemente com os valores da geração Y, conforme estabelece Robbins (2005), os quais são: lealdade à própria carreira, não lealdade à organização onde estão e o desejo claro de obterem sucesso financeiro e na carreira de forma rápida.

Melhores oportunidades no mercado de trabalho, não gostar da vida militar, falta de valorização profissional são fatores que evidenciam a necessidade da geração Y de se sentir valorizada, de receber *feedback* constante, de sentir-se apoiado, porém, com desejo de autonomia, o que contrasta com a vida militar, de estruturação mais rígida, na qual a meritocracia é menos imperiosa do que a sucessão de passagens dos postos militares. Prerrogativas comportamentais da geração Y, como o desejo de poder fazer, criar, para poder, com isso, ser reconhecido e ascender na carreira são práticas que entram em conflito no âmbito militar, pois nesse cenário ele encontra uma estruturação solidificada e assentada nos valores de respeito hierárquico e de disciplina.

No que se refere aos valores militares com os quais os soldados menos se identificam, encontramos os dados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Valores militares menos apreciados



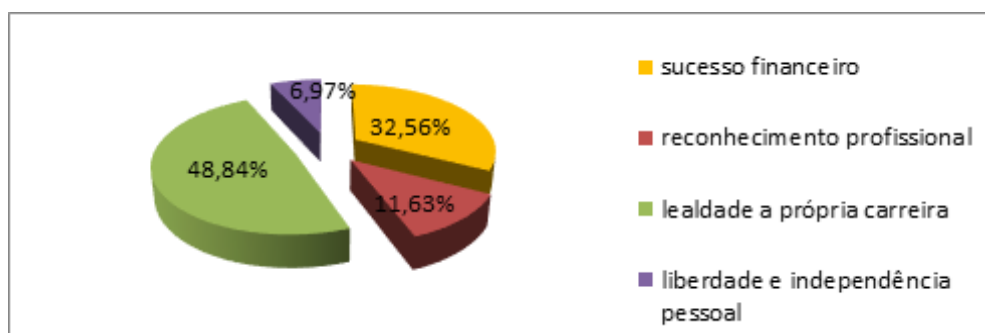
Fonte: os autores.

Percebe-se que os dois itens mais assinalados denotam o conflito entre os valores militares e os valores da geração Y, pois 37% dos entrevistados não gostam do rigor no cumprimento das obrigações e das ordens, características muito fortes na cultura militar, e 32,57% pediram desligamento por motivos financeiros, ou seja, mais preocupados com suas carreiras pessoais do que em ser leal à carreira ou ter orgulho na profissão militar.

Conforme visto anteriormente, Robbins (2005) se refere à geração Y como uma geração que valoriza muito a liberdade e uma vida confortável, o que corrobora o conflito com os valores militares de disciplina, hierarquia e rigor no cumprimento de obrigações e ordens.

Por último, analisamos os valores com os quais os soldados pertencentes à geração Y mais se identificam (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Valores mais cultuados



Fonte: os autores.

Nessa questão, comprovou-se novamente que os valores da geração Y são os mesmos dos ex-soldados, pois 48,84% valorizam a própria carreira acima dos outros valores, e 32,56% consideram o sucesso financeiro o mais importante em suas vidas, em contraposição aos valores militares de lealdade à organização e de servir à pátria.

Nessa análise, verificou-se o descrito por Dubrin (2006), o qual afirma que a geração Y valoriza bastante a lealdade à carreira e menos a organização, bem como cultiva o desejo de ficar rico logo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando compreender as razões que levaram ao crescente número de desligamentos dos soldados da Base Aérea de Florianópolis, recorreu-se a autores, documentos e leis que pudessem fundamentar o trabalho e explicar o problema proposto. Verificou-se que os valores pessoais foram a questão principal a ser analisada, pois se apresentou de forma clara que os jovens de hoje possuem valores que não estão em perfeita sintonia com os de uma organização militar a qual mantém seus valores muito vivos há mais de 70 anos.

Foi realizada uma análise dos valores militares presentes na Aeronáutica e, por consequência, na Base Aérea de Florianópolis, e observou-se que se trata de uma organização com cultura organizacional muito forte, em que os valores estão claros e muito bem definidos. Além disso, trata-se de uma organização na qual os pilares são o respeito à autoridade, a disciplina, a rigidez da hierarquia, o culto aos símbolos nacionais, o nacionalismo, o orgulho de ser militar, o patriotismo e o rigoroso cumprimento das obrigações e das ordens, valores estes que atualmente não são a primazia dos jovens da geração Y.

O conflito de valores tornou-se evidente por meio do estudo das gerações de trabalhadores, em que podemos observar que a geração Y valoriza fatores como: sucesso financeiro, independência pessoal, lealdade a si mesmo, liberdade e conforto, acredita na informalidade, é franco nas conversas, vive ao telefone celular, é a geração da internet; nenhum dos quais coincide com os valores militares estudados neste trabalho.

Observou-se, também, que a sociedade atual não é a mesma de 30, 40 ou 50 anos atrás. O soldado que ingressa no serviço militar hoje, com 19 anos de idade, não é o mesmo que ingressava naquela época. Cada geração possui valores bem distintos uma da outra.

De acordo com os dados analisados, não restam dúvidas que o principal fator que gerou o crescimento do número de desligamentos dos soldados da Base Aérea de Florianópolis nos últimos oito anos foi o conflito cultural entre os valores pessoais dos jovens soldados pertencentes à geração Y e com os valores militares.

Ao evidenciar-se o conflito cultural presente nesta pesquisa, é possível afirmar que qualquer organização, seja ela militar ou não, deve dar atenção especial às necessidades das pessoas que as integram, de forma a buscar um equilíbrio entre os objetivos da organização e os objetivos pessoais.

Não há como fechar os olhos para essa nova realidade. A geração Y já está no mercado de trabalho, com novos valores e novos objetivos. Não há, também, como modificar os valores dessa nova geração de trabalhadores, nem tampouco desejar que uma organização militar deixe de lado a sua principal característica, uma cultura organizacional forte por meio de valores como a disciplina, a hierarquia e o rigoroso cumprimento das obrigações e das ordens, inerentes a todos os militares.

Espera-se, com isso, que este trabalho sirva de base para reflexões e possíveis soluções futuras, de forma que a Aeronáutica não perca mais capital humano para o mercado, por intermédio da adoção de medidas motivacionais ou de valorização de seus militares, a fim de que possa haver sintonia entre o ser humano e a organização, em benefício da própria Força Aérea Brasileira e do país.

Cultural conflict and its influence in shutdowns of soldiers of Air Base Florianópolis

Abstract

With each passing year, the number of soldiers who wish to remain in the ranks of the Brazilian Air Force after provision of conscription decreases. The aim of this paper was to examine how personal values motivated the soldiers to request to leave the Brazilian Air Force in the last eight years. To this end, an analysis of generations of work and its values was performed, focusing on Generation Y, which is the generation of young soldiers who enter military service as well as a study on organizational culture and revered values in the military and also presented an interview with 43 former soldiers who requested shutdown of Florianópolis Air Force Base in the period between 2006 and 2013. The study identified that the values are directly related to the growing number of requests for shutdown by servicemen. It was understood, too, that the reason for the growth in the number of disconnections was mainly due to the conflict between the personal values of the soldiers and military organizational values. Keywords: Soldiers. Shutdown. Organizational culture. Generations. Values.

REFERÊNCIAS

- BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS. 2012. Disponível em: <www.bafl.aer.mil.br>. Acesso em: set. 2014.
- BRASIL. Lei n. 6.880, de 09 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 dez. 1988.
- COMANDO DA AERONÁUTICA. Portaria V COMAR n. 89/SLEG, de 23 de julho de 2012. Aprova a reedição do Regimento Interno da Base Aérea de Florianópolis. **Regulamento Interno do Comando da Aeronáutica n. 21-35**. Florianópolis, 2012.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. v. 2.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2006.
- FORÇA AÉREA BRASILEIRA. **Valores**. Disponível em: <<http://www.portal.intraer/institucional/valores>>. Acesso em: 16 nov. 2014.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PLANO ESTRATÉGICO MILITAR DA AERONÁUTICA. (PEMAER) 2010 – 2031. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Brasília, DF: Estado-Maior da Aeronáutica, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 1. reimp. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

