

O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO: UM ESTUDO SOBRE OS REFLEXOS DA ERA DO CONHECIMENTO

Coronel Jacintho Maia Neto

RESUMO

A Era do Conhecimento, como se entende este novo momento de nossa geração, tem sido um fator de inquietação permanente para as organizações, fazendo com que elas busquem, incessantemente, meios para gerenciar uma gama enorme de informações, procurando analisá-las, transformá-las em conhecimento e em ações. O Exército Brasileiro (EB) tem procurado se adaptar a esse novo momento, buscando capacitar seus quadros e discutindo seus paradigmas. Para isso, iniciou um amplo debate sobre o seu processo de transformação. Ao apresentar esta Instituição, algumas características centrais serão ressaltadas, quais sejam: o efetivo de aproximadamente 200.000 (duzentos mil) integrantes, a grande quantidade de organizações militares, cerca de 650 (seiscentos e cinquenta), a alta rotatividade do pessoal de carreira e a disciplina e a hierarquia como princípios basilares da cultura organizacional. A sociedade brasileira tem exigido do Estado uma forte atuação em diversas áreas, em especial em segurança, infraestrutura e ações sociais, cabendo às Instituições buscarem respostas a essas necessidades, caracterizadas, dentre outras, como de ordem pública, proteção das fronteiras, obras de engenharia e apoio a desastres naturais. A par desses inquietantes desafios, acredita-se que a nova situação de protagonista internacional do Brasil virá acompanhada de novas demandas em diversas áreas, da econômica à área da Defesa. Neste novo contexto, as instituições militares deverão estar preparadas para os novos desafios, mais ágeis e sensíveis às necessidades da população e às aspirações globais deste novo Estado. O objetivo deste artigo é contribuir para o debate sobre as ações estratégicas que o Exército Brasileiro tem conduzido para a consecução de sua transformação e como ele deve se estruturar e se relacionar para atender as novas demandas da Defesa no século XXI.

Palavras-chave: Defesa Nacional, Gestão Estratégica e Transformação Organizacional.

1 A DEFESA NA ERA DO CONHECIMENTO

A grande quantidade de informações disponíveis nos dias de hoje tem impactado tanto as pessoas como as organizações. A Era do Conhecimento (DRUCKER, 2002), como entendemos este novo momento de nossa geração, tem agido como fator de desestruturação das organizações, fazendo com que elas busquem, incessantemente, meios para gerenciar uma gama enorme de informações, procurando analisá-las e transformá-las em conhecimento.

O Exército Brasileiro (EB) tem procurado se adaptar a esse novo momento, buscando capacitar seus quadros e rediscutindo seus paradigmas. Cabe, neste momento, apresentar esta Instituição secular, o que faremos com base em algumas características centrais, quais sejam: o efetivo de aproximadamente 200.000 (duzentos mil) integrantes, a grande quantidade de organizações militares, cerca de 650 (seiscentos e cinquenta), a alta rotatividade do pessoal de carreira, e, finalizando, a disciplina e a hierarquia como princípios basilares da cultura organizacional.

O Exército já passou por algumas transformações ao longo de sua história, no entanto, vamos focar em um marco atual e que se originou em um ambiente externo à Instituição. Em 1999, as estruturas organizacionais das Forças Armadas foram modificadas. Até aquele ano, elas possuíam, no topo de suas estruturas, os Ministros de Estado da Marinha, do Exército, da Aeronáutica e do Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas. Em 10 de junho, foi criado o Ministério da Defesa (MD), definindo um novo protagonista na área da defesa e segurança nacionais. (BRASIL, 1999).

A criação do MD trouxe consequências diretas para as três Forças singulares, inicialmente, com a perda do *status* político, substituição da denominação de Ministro de Estado por Comandante da Força, e, depois, estrutural, com a extinção do Estado-Maior das Forças Armadas, que se tornou a base para a criação do MD. Em 2010, uma nova estrutura foi aprovada no Congresso, criando o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) e disciplinando as atribuições do Ministro de Estado da Defesa (BRASIL, 2010b). Com este ato, efetivou-se, na prática, o nivelamento dos Comandantes das Forças ao Chefe do EMCFA e a consequente subordinação de todos os demais oficiais-generais das três Forças ao Chefe do EMCFA.

Em 2005, é aprovada a Política de Defesa Nacional (BRASIL, 2005), substituindo a de 1996, que se encontrava desatualizada, em função da criação do MD. Neste documento, ficou explicitado que a Defesa Nacional “é o conjunto de medidas e ações do Estado, com ênfase na expressão militar, para a defesa do território, da soberania e dos interesses nacionais contra ameaças preponderantemente externas, potenciais ou manifestas.” (Ibidem, p.3). Foi considerado como um livro branco da defesa.

O conceito de Defesa Nacional orientou todo um planejamento estratégico que resultaria na Estratégia Nacional de Defesa (END) (BRASIL, 2008a). A END foi um divisor de águas no debate sobre o assunto Defesa, proporcionando uma interação dos segmentos civil e militar da sociedade.

A comunidade acadêmica percebeu, também, que era chamada ao debate, incentivando os estudos na área da Defesa Nacional e buscando uma maior interação com institutos e escolas militares, como se verifica no objetivo geral do Programa Pró-defesa, convênio entre o MD e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES):

O Pró-defesa constitui ação do Governo brasileiro destinada a fomentar a cooperação entre instituições civis e militares para implementar projetos voltados ao ensino, à produção de pesquisas científicas e tecnológicas e à formação de recursos humanos qualificados na área de Defesa Nacional. (BRASIL, 2008b, p.5).

A END, em seu escopo, definiu ações estratégicas de médio e longo prazo, objetivando modernizar a estrutura nacional de defesa. Para isso, atuou em três eixos estruturantes: na reorganização das Forças Armadas, na reestruturação da indústria brasileira de material de defesa e numa política de composição dos efetivos das três Forças (END, 2008a, p.5). Como uma das ações decorrentes da Estratégia Nacional de Defesa, as Forças singulares ficaram incumbidas de, nos seis meses seguintes, elaborar seus planos de equipamento e articulação. (END, 2008a, p.58).

O Exército Brasileiro materializou as suas ações decorrentes da END, na Estratégia Braço Forte (EBF), composta de 02 (dois) planos, 04 (quatro) programas e 824 (oitocentos e vinte e quatro) projetos, distribuídos em 129 (cento e vinte e nove) ações estratégicas (BRASIL, 2009, p.7). Essa estratégia foi elaborada com estudos feitos pelo Estado-Maior do Exército (EME), por todos os Órgãos de Direção Setorial (ODS) e pelos Comandos Militares de Área (C Mil A).

A EBF compreende os planos de articulação e equipamento, que possuem dois programas cada um, conforme a seguir:

- Plano de Articulação: Programas Amazônia Protegida e Sentinela da Pátria;
- Plano de Equipamento: Programas Mobilidade Estratégica e Combatente Brasileiro.

Cada programa é composto de projetos que foram quantificados e distribuídos ao longo de um espaço temporal que vai de 2009 a 2030. Os custos dos referidos projetos não estão previstos no orçamento anual alocado ao Comando do Exército, devendo vir de outras fontes orçamentárias e extra-orçamentárias, como as operações de crédito externo e possíveis parcerias ou convênios com empresas públicas e privadas.

O Estado-Maior do Exército, ao tentar viabilizar a EBF e demais ações decorrentes da END, verificou que não havia uma estrutura adequada para conduzir os projetos e que as ações estratégicas a serem implementadas não seriam viabilizadas sem uma transformação estrutural e a quebra de alguns paradigmas da Instituição. A continuar o estado atual de articulação e do equipamento da Força, estaríamos chegando ao final do ano de 2030 com um Exército articulado nacionalmente, porém equipado para combater com armamento, material, estrutura e doutrina da Segunda Guerra Mundial.

Naquele momento de questionamentos internos sobre como viabilizar a implementação da EBF, foi elaborado, pelos integrantes da 7ª Subchefia do EME com a contribuição de diversas organizações militares, em especial da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), o documento: “O Processo de Transformação do Exército” (PTEx).

O referido documento nos apresenta uma sinopse histórica das transformações no EB, a definição de conceitos, as transformações ocorridas nos Exércitos chileno e espanhol, as lições aprendidas com a ativação do 2º Batalhão Haiti (fevereiro de 2010), as dificuldades da questão orçamentária para a Força, um extrato contextualizando a END e a EBF no atual ambiente político e

econômico, mostrando que, com a permanência desse *status quo*, não haverá como o Exército cumprir as demandas exigidas por esses dois documentos basilares da “Nova Defesa”¹.

Baseado no quadro apresentado, este trabalho se propõe apresentar ideias que possam contribuir para o debate sobre as ações estratégicas que o Exército Brasileiro tem conduzido para a consecução de sua transformação, e como ele deve se estruturar e se relacionar para atender as novas demandas na área da Defesa no século XXI.

2 AS NOVAS DEMANDAS E A TRANSFORMAÇÃO

A transformação das organizações, dentre as suas várias motivações, pode partir dos anseios internos de seus integrantes, das pressões de seu ambiente externo, configuradas pela sociedade, por exemplo, e, da confluência dessas duas motivações. Com este foco, buscou-se a definição de Motta para transformação, por julgá-la mais apropriada para a contextualização das novas demandas: “Transformar é alterar a realidade ao mesmo tempo em que se muda a maneira de pensar; é crer no poder das ideias, nos limites da realidade e na capacidade infinita de os seres humanos buscarem novas formas de ser e de agir.” (2001, p. 59).

Neste contexto, o significado da palavra “ameaça” passa pela definição, inicialmente, dos termos Segurança e Defesa, sendo que aquela está relacionada com a sensação da sua garantia contra ameaças de qualquer natureza (ESG, 2009, p. 59), enquanto Defesa é um conjunto de ações que devem ser realizadas para se obter essa sensação de segurança perante aquelas ameaças (ESG, 2009, p.60). Basicamente, Segurança é um sentimento e Defesa a ação necessária para a manutenção desse sentimento.

A preocupação com o que sejam essas ameaças ou novas ameaças tem constado da pauta das reuniões da Organização dos Estados Americanos (OEA). Na declaração final da Conferência Especial sobre Segurança na Cidade do México, realizada em 2003, foram citadas essas novas ameaças, que de maneira quase contínua seriam lembradas nas próximas Conferências de Ministros da Defesa das Américas, conforme se seguem:

[...] o terrorismo, o crime organizado transnacional, o problema mundial das drogas, a corrupção, a lavagem de ativos, o tráfico ilícito de armas [...]; a pobreza extrema e a exclusão social [...] que também afetam a estabilidade e a democracia; [...] os desastres naturais [...]; a deterioração do meio ambiente; o tráfico de seres humanos; [e] os ataques à segurança cibernética. (OEA, 2003)².

Mathias (2007) nos apresenta um resumo das novas ameaças, possibilitando um entendimento mais contextualizado para o Brasil, quais sejam: “[...] direitos humanos, meio ambiente, tráfico de drogas, tráfico de armas, terrorismo, migrações e crime organizado.” (Ibidem, p.86).

¹ Termo utilizado pelo Ministro de Estado da Defesa em palestra proferida no dia 12/08/2010, na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, para caracterizar as mudanças estruturais e operacionais decorrentes da END.

² Disponível em: < <http://www.oas.org/csh/CES/documentos/CE00352P01.doc> >. Acesso em: 2 jun. 2011.

Com base nessas ideias centrais, quando se utiliza o termo “novas ameaças”, deve-se entender que, não somente as Forças Armadas deverão estar preparadas para enfrentá-las, mas a sociedade como um todo. A sensação de segurança extrapola as possibilidades do vetor militar da sociedade. No ambiente democrático, com a subordinação do vetor militar aos poderes constituídos, existe um compartilhamento de responsabilidades entre o todo (a sociedade) e parte desse todo (o vetor militar).

A consequência direta desse compartilhamento de responsabilidades coloca a Defesa como parte da agenda presente e futura do País. Neste contexto, os três eixos basilares da END, já citados anteriormente, inserem-se como partes integrantes do desenvolvimento nacional e do interesse direto da sociedade brasileira.

Muito se tem falado e escrito sobre as características da guerra moderna, porém, desde a PDN, já se encontravam formuladas suas ideias centrais e as competências necessárias que as Forças Armadas devem possuir para atuar nesse ambiente:

[...] a natureza difusa das atuais ameaças e o elevado grau de incertezas, produto da velocidade com que as mudanças ocorrem, exigem ênfase na atividade de inteligência e na capacidade de pronta resposta das Forças Armadas, às quais estão subjacentes características, tais como versatilidade, interoperabilidade, sustentabilidade e mobilidade estratégica, por meio de forças leves e flexíveis, aptas a atuarem de modo combinado e a cumprirem diferentes tipos de missões. (BRASIL, 2005).

Posteriormente, a END definiu em seu escopo, vinte e três diretrizes estratégicas para as Forças, com vistas a adequar o setor de Defesa a esse novo ambiente estratégico (BRASIL, 2008a). A implementação dessas diretrizes, poderão preparar as Forças para atuarem no combate moderno, também conhecido como guerra de 4ª geração³ e nas operações de paz.

Independente de qual tipo de operações o EB venha a se defrontar (de guerra ou de paz), algumas características permanecerão a exigir do soldado do século XXI, novas e constantes capacitações, como: atuar em operações conjuntas (Exército, Marinha e Força Aérea), interagir com a mídia; relacionar-se e atuar com Forças Armadas de outros países (capacitação em idiomas, conhecimento da cultura), interagir com agências diversas (ONG e estatais), atuar em outros países (ambiente multicultural), atuar em operações de paz com foco na construção da paz (*peace building*) e atuar em um ambiente tecnológico e cibernético em constante evolução. Essas são ações que irão exigir um novo tipo de militar.

As características desse novo ambiente operacional e as exigências de capacitações constantes para acompanhar o desenvolvimento tecnológico do armamento e do equipamento, bem como a atualização doutrinária necessária para o acompanhamento dessas novas demandas, exigirão das instituições militares constante investimento em material e, principalmente, em pessoal. Somente

³ Termo cunhado, inicialmente, por Lind (2005) para definir a guerra do futuro, onde os atores são estatais e não estatais, o campo de batalha é indefinido, difuso e não contíguo. O campo psicossocial torna-se preponderante, sendo o foco de grupos armados que atuam em redes, com iniciativa e senso de oportunidade.

planos de reestruturações, sem o aporte financeiro necessário, não permitirão a inclusão do soldado brasileiro nesta nova guerra⁴.

Aliado a este novo ambiente operacional, novas demandas da sociedade brasileira têm exigido do vetor militar, outro tipo de atuação. O EB já realiza ações subsidiárias, tais como operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), transporte de alimentos, de água, atuação em eleições, resgate de pessoas, animais e materiais. No entanto, duas novas características dessas demandas, a intensidade e a permanência, têm aumentado consideravelmente.

Recentemente, a tropa foi empregada em dois eventos na cidade do Rio de Janeiro: as enchentes na região serrana e a ocupação do complexo do alemão. No primeiro caso, a atuação foi direcionada sob o foco de desastre natural e com atuação em toda uma região e, no segundo, sob o de operações de GLO. As atividades no complexo do alemão terão, em princípio, a duração de dez meses, muito mais do que o previsto pela legislação (BRASIL, 1999), que prevê uma atuação “de forma episódica, em área previamente estabelecida e por tempo limitado”. Essas são demandas essenciais para a sociedade e as Forças Armadas não podem se furtar ao cumprimento delas, devendo estar preparadas e equipadas para atendê-las de forma prolongada.

A dificuldade em aliar a demanda externa da guerra moderna, foco principal de uma Força Armada, com as demandas internas, não se configura em uma preocupação única e exclusiva do ambiente castrense brasileiro. Deste entendimento, parte a vontade política da sociedade em querer ter seu vetor militar como um dos vetores propulsores do Brasil para sua inserção como protagonista mundial, outra demanda que vem se configurando⁵.

3 OS PILARES DA TRANSFORMAÇÃO

Após apresentar algumas ideias centrais sobre quais são as novas ameaças e demandas na área da defesa, cabem alguns entendimentos de como o Exército Brasileiro está se reestruturando para atendê-las. Conforme citado anteriormente, o PTE_x (2010a) foi elaborado com este propósito, definindo oito vetores que serão os propulsores da transformação organizacional, quais sejam: doutrina, preparo e emprego, educação e cultura, gestão de recursos humanos, gestão corrente e estratégica, C & T e modernização do material, logística e engenharia.

Independentemente das ações a serem realizadas pelos vetores da transformação, entende-se que o foco principal deva ser o soldado, que, assim como um trabalhador do conhecimento (DRUCKER, 2002), caracteriza-se como um ser que busca no aprendizado e na capacitação a melhoria de seu desempenho e, também, a sua realização profissional e pessoal. Este trabalhador (e soldado) deverá

⁴ Segundo o *The World Factbook* da CIA, o Brasil ocupa a 91ª posição com gastos militares em relação ao PIB. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>>. Acesso em: 30 julho 2011.

⁵ Em março do presente ano o Ministro da Fazenda afirmou que o Brasil havia se tornado, conforme os dados de 2010, a 7ª economia do mundo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/883828-brasil-ja-e-a-7-maior-economia-do-mundo-diz-mantega.shtml>>. Acesso em: 5 maio 2011.

estar preparado para agir com iniciativa própria e tomar decisões. O combatente do futuro (Projeto COBRA, da EBF) estará sendo preparado com conhecimento, material e equipamentos de alta tecnologia e deverá ter iniciativa e tomar decisões em um ambiente difuso na área de conflito onde for atuar.

Durante a carreira, o militar passa por constantes avaliações do desempenho, que possibilitam a sua preparação para sua atuação profissional. A valorização do mérito quantifica o que ele conquista e realiza na sua carreira. No entanto, várias missões não exigem somente um tipo de avaliação e classificação, necessitando de outros parâmetros para a definição de quem irá realizá-las, inclusive a necessidade de possuir competências que antes não eram necessárias. Com o objetivo de somar conhecimento, habilidades, atitudes, valores e experiência, a gestão de pessoas e os currículos das escolas militares estão sendo modificados, passando a serem realizados por competências.

O Centro de Estudos do Pessoal (CEP), em parceria com universidades, tem capacitado os instrutores das escolas militares para que estes tenham condições de elaborar currículos por competências, assim como aplicarem este conhecimento nas avaliações dos alunos. Este é um momento de quebra de paradigma da Instituição.

O nível de capacitação para o desempenho das funções tradicionais nas diversas áreas, desde a de combate à de logística, tem exigido a capacitação numa gama variada de simuladores: de carros de combate, de apoio de fogo, de tiro com armamento individual e coletivo, de robótica, de eletrônica, de novos armamentos e equipamentos com tecnologias cada vez mais sofisticadas. Como manter o militar atualizado?

O modelo de educação continuada, já existente na Instituição, coloca-se como uma alternativa a ser utilizada. No entanto, fazer com que este novo militar, em especial o oficial, possa discernir na complexidade, decidir na incerteza e agir na adversidade⁶, são novos desafios que teremos de enfrentar.

A reestruturação das organizações militares e da própria estrutura organizacional do Exército tem sido alvo de diversos estudos e parcerias com o meio acadêmico. A avaliação das dicotomias processuais, a superposição de estruturas, o foco nos processos e não nos resultados, são exemplos de ações que estão sendo revistas.

A capacitação dos quadros (oficiais e praças) no emprego de ferramentas gerenciais tem sido uma constante. Um exemplo disso é a elaboração de mapas estratégicos, como projeto piloto, por alguns Órgãos de Direção Setorial, e a sua utilização para a resolução de problemas gerenciais num ambiente onde a perspectiva financeira não é o foco principal do negócio. (KAPLAN e NORTON, 2004, p.437). No entanto, a confecção de mapas estratégicos e a definição de instrumentos de medição do desempenho em cada perspectiva, não têm se configurado como elemento propulsor do estabelecimento de uma gestão mais eficiente e eficaz. Algo que Kotter (1997) já previa ao apresentar

⁶ Extraído do Regulamento Militar da *École Spéciale Militaire de Saint-Cyr* - França.

os principais erros que as organizações cometem ao tentarem implementar as mudanças que julgam necessárias aos novos tempos (Ibidem, p.4 a 16).

Outra característica da dificuldade de implementar mudanças em Instituições, principalmente nas seculares como o EB, é que as mudanças, geralmente, chocam-se com os valores, as crenças, as normas, os princípios, enfim, com a cultura organizacional. Edgar Schein conseguiu expor essas dificuldades, ao relacionar as mudanças na cultura de um grupo com a liderança, o que parece ser o caso do Exército.

Para Schein (2004, p.22), “cultura e liderança são dois lados da mesma moeda, em que os primeiros líderes criam culturas quando eles criam grupos e organizações. Uma vez que as culturas existem, elas determinam os critérios de liderança e desta maneira quem será ou não será um líder”. Com isso, a visão desse líder terá por foco a cultura na qual foi formado e assim sucessivamente, dificultando a inserção de novos paradigmas. O EB encontra-se nesta situação, porém a necessidade da mudança é maior do que a perspectiva de permanecer no paradigma da era pós-industrial.

4 CONCLUSÃO

A partir de 1999, a área de defesa no Brasil começou a se modificar, quer politicamente, quer estruturalmente, impactando todos os setores das Forças Armadas. Como mostrado anteriormente, não ocorreu apenas uma troca de designação dos chefes das Forças, de Ministro de Estado para Comandante, mas a efetivação da subordinação do vetor militar ao vetor civil da sociedade. Tal situação se tornaria mais explícita com a reestruturação do MD em 25 de agosto de 2010, data significativa para o EB (Dia do Soldado).

A aprovação da Estratégia Nacional de Defesa consolidou uma máxima castrense de que o Exército que queremos depende do País que queremos. A definição de que a END é inseparável da estratégia nacional de desenvolvimento é a confirmação da máxima castrense. Em relação ao Brasil que queremos, em março do corrente ano, o Ministro da Fazenda anunciou que o Brasil havia ultrapassado a França e o Reino Unido em paridade de poder de compra, tornando-se a 7ª economia do mundo. Ao lado dessa conquista econômica, a inserção do País em vários fóruns mundiais, tem acalentado na opinião pública os anseios de que o Brasil, em breve, será um *global player*.

Configurados esses anseios, retorna-se à discussão de qual é a Defesa que queremos? Caso a resposta seja a que possa “defender-se não somente das agressões, mas também das ameaças” como preconiza a END (2008a, p.8), precisa-se, realmente, colocar na pauta nacional o assunto Defesa.

Não é o foco deste trabalho ressaltar as diferenças entre o poder da economia nacional (7ª no mundo) e os investimentos na área de defesa em relação ao PIB (1,7% em 2009 - 91º no mundo), considerando que grande parte desses valores estão relacionados com o pagamento de pessoal. No entanto, como estímulo para outras discussões propõe-se um retorno à END, como precursora desse alinhamento entre Defesa e desenvolvimento nacional.

Independente do fator financeiro, as Forças Armadas têm realizados diversos planejamentos e buscado se adequar ao novo ambiente estratégico do século XXI, que coloca em níveis de importância similares as demandas da guerra moderna com as demandas subsidiárias. A capacitação desse novo militar passará pela avaliação das competências necessárias para esse emprego dual da tropa, bem como por prepará-lo para a realização pessoal e profissional.

Os desafios são enormes e os questionamentos também não se findam, porém, ao se apresentar como o EB vem conduzindo sua transformação organizacional e como tem procurado se estruturar e se relacionar para atender as novas demandas da sociedade e da guerra moderna, acredita-se que vários ensinamentos poderão ser decorrentes, principalmente, para os estudos das relações entre a teoria e a prática no ambiente transformacional, bem como para estimular os estudos sobre Defesa Nacional, conforme se propõe o programa Pró-defesa.

REFERÊNCIAS

BRASIL Decreto-Lei nº 5484, de 30 de junho de 2005. Aprova a Política de Defesa Nacional, e dá outras providências. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 1º jul. 2005.

_____. Exército. **Estratégia Braço Forte**. Brasília, DF, 2009.

_____. Exército. **Processo de Transformação do Exército**. Brasília, DF, 2010a.

_____. Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 jun. 1999.

_____. Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010. Altera a Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, para criar o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas e disciplinar as atribuições do Ministro de Estado da Defesa. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 ago. 2010b.

_____. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF, 2008a.

_____. Ministério da Defesa. **Manual Básico da Escola Superior de Guerra**. Brasília, DF, v. 1, 2009.

_____. Ministério da Defesa. **Programa de Apoio ao Ensino e à Pesquisa Científica e Tecnológica em Defesa Nacional**. Brasília, DF, 2008b.

LIND, William S. Compreendendo a guerra de quarta geração. **Military Review**, Edição brasileira, jan./fev. 2005, p.12-17.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTTER, John P. **Liderando a mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MATHIAS, Suzeley K. Ameaças às democracias da América Latina. In Eliézer Rizzo de Oliveira (Org.). **Segurança e Defesa Nacional: da competição à cooperação regional**. São Paulo: Fundação Memorial da América Latina, 2007. 288 p.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 3ª Edição, 464 p.