

## Artigo Científico

# Obstáculos à Modernização do Exército

*Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx)*

### RESUMO

Este trabalho sintetiza o conteúdo de cinco palestras sobre aspectos que têm dificultado o processo de modernização do Exército Brasileiro durante os últimos anos. As idéias apresentadas apontam para fatores causais diversos. Um desses obstáculos é de natureza política e estaria associado a sentimentos negativos sobre o regime militar implantado após 1964, gerando para as Forças Armadas certo desprestígio, depreciação da imagem perante intelectuais e segmentos políticos, afastamento do topo do Executivo Federal e penalização orçamentária. Outra causa estaria vinculada a traços da cultura organizacional como resistência às mudanças nos métodos gerenciais, percepção setorial da problemática em geral, rigidez excessiva nas etapas de produção dos estudos, certa rejeição ao contraditório, etc. A riqueza da argumentação decorre da seleção dos palestrantes convidados, complementada pelo posicionamento tomado pelo Estado-Maior do Exército a respeito do tema em pauta.

**Palavras-chave:** Modernização; Obstáculos; Exército.

### ABSTRACT

This work summarizes the content of five lectures about the aspects that have hindered the process of modernization in the Brazilian Army in the last years. Several causes are signalled. One of those obstacles is of a political nature and it is associated with negative feelings towards

the military regime in 1964, which has brought disrepute on the Armed Forces, depreciation of the Army's image before intellectuals and political branches, distance from the Federal Executive Power and budget cuts. Another cause is related to resistance to changes in the management methods as a cultural feature of the organization, sectorial view of the general problem, lack of flexibility in the production phases of the studies, rejection to contradictions etc. The richness of argument is due to the selection of speakers and also the attitude of the Army Staff concerning the theme discussed.

**Key-words:** Modernization; Obstacles; Army.

## 1 INTRODUÇÃO

Este documento apresenta informações e opiniões coletadas durante o Simpósio "Obstáculos à Modernização do Exército", realizado de 26 a 28 de março de 2007, no Estado-Maior do Exército (EME), sob coordenação do Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEE-Ex), como parte do esforço do EME em auscultar diversas fontes a fim de subsidiar os planejamentos estratégicos do Exército Brasileiro (EB).

O texto abaixo não reflete necessariamente a opinião do EB nem reproduz literalmente as palavras dos palestrantes durante o simpósio. Conserva, no entanto, o sentido geral do discurso dos conferencistas. Serviu de estímulo para discussão no âmbito do Grupo de Controle (G

Ct LINCE)<sup>1</sup>, que executa, desde abril de 2006, o trabalho de monitoramento dos Cenários EB/2022, em apoio ao Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX).

## 2 DESENVOLVIMENTO

### a Visão acadêmica<sup>2</sup>

#### 1) De Celso Castro (professor)

Este item reproduz resultados de recente pesquisa<sup>3</sup> feita pelo palestrante a respeito da percepção que pesquisadores sobre temas militares, todos com doutorado, tinham a respeito de diversos aspectos afetos às Forças Armadas.

Para os entrevistados, a evolução das relações civis com militares do Exército, nos últimos dez anos, melhorou pouco, e nos próximos dez anos a qualidade desse relacionamento deve ter leve melhoria<sup>4</sup>.

Quanto à avaliação da experiência de contato dos acadêmicos com o Exército, esta apreciação situou-se em patamar de regular a pouco positiva<sup>5</sup>.

No que diz respeito à avaliação das relações entre civis e os militares das Forças Armadas (FA), o resultado da amostra indicou que o mundo acadêmico conside-

ra que a melhor qualidade de relacionamento se dá com a Marinha, seguida pela Aeronáutica e, depois, pelo Exército<sup>6</sup>.

No tocante à avaliação da relação dos militares com diversos grupos civis, a qualidade do relacionamento dos militares com o povo em geral obteve a maior pontuação, seguida daquela com empresários, Congresso Nacional, mídia televisiva, Igreja Católica, intelectuais, mídia impressa e estudantes universitários<sup>7</sup>, nesta ordem.

A investigação apontou ainda que os pesquisadores consideram que o maior empecilho ao relacionamento civil-militar é a pouca importância que os partidos políticos e parlamentares atribuem às questões militares. Há outros fatores que obstam melhor qualidade de relacionamento. Em ordem decrescente de importância, podem ainda ser citados os seguintes: a pouca compreensão da sociedade acerca da importância e das funções das FA; o sentimento de superioridade militar, como fruto de valores de superioridade moral inculcados pelo sistema de formação profissional militar; e a desconfiança ou o desinteresse do meio acadêmico civil em relação a se estudar os mi-

1• O EB organizou, em 2005, o grupo de controle para elaborar os Cenários EB/2022. Este grupo prossegue continuamente monitorando esses cenários. Composição do GCI LINCE: oficiais representantes do EME (Subchefias e CEEEx), dos Órgãos de Direção Setorial (todos os Departamentos, o Comando de Operações Terrestres e a Secretaria de Economia e Finanças), e de órgãos do Gabinete do Comandante do EB (Centro de Inteligência do Exército, Centro de Comunicação Social do Exército e Assessoria Especial do Gabinete). Para os Cenários EB/2022, vide: BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. Centro de Estudos Estratégicos do Exército. Cenários Prospectivos Exército Brasileiro de 2022: relatório resumido. Brasília: 2006. Disponível em: <<http://lomas/ceeex/cenarios/relatorios.htm>>. Acesso em: 30 nov. 2006. Material elaborado para a 243ª Reunião do Alto Comando do Exército, em 15 fev. 2006.

2• Na alínea, constam as visões dos Professores Celso Castro (FGV) e Oliveiros S. Ferreira (USP), aos quais foram dirigidas as seguintes questões:

- Quais os obstáculos exógenos ao EB (exceto o financeiro e o orçamentário) que dificultam sua modernização?

- Que aspectos da cultura organizacional são percebidos como entraves à modernização do Exército?

- Como tem sido percebida a resposta do EB aos entraves à sua modernização?

- Quais as opções estratégicas do EB para superar tais obstáculos?

3• A palestra do Professor Celso Castro foi dedicada à apresentação da pesquisa cujo objetivo era "avaliar as relações civil-militares, de acordo com a opinião de pesquisadores e professores civis, todos com título de doutor, que estudam a instituição militar, o Exército Brasileiro em particular." A investigação contou com 39 entrevistados, quantidade que representa 85% do universo selecionado, que era de 46 pessoas. Essa percentagem garantiu representatividade, por amostragem, ao trabalho realizado. A pesquisa de campo, realizada no período de 9 de fevereiro a 5 de março de 2007, foi conduzida por meio de questionários enviados pelo correio eletrônico. A palestra dividiu-se em três grandes blocos de idéias: a avaliação das relações civil-militares, a percepção do mundo acadêmico sobre o Exército Brasileiro e os obstáculos a serem superados para a melhoria dessas relações.

4• Alternativas de escolha para classificar a evolução da qualidade desse relacionamento (num período de 20 anos), situadas em escala referenciada de 0 a 100 pontos: piorou muito (0); piorou pouco (25); ficou igual (50); melhorou pouco (75); melhorou muito (100). A pesquisa mostrou a seguinte pontuação média como resultado: nos últimos dez anos (74); nos próximos dez anos (66).

5• Opções de seleção para classificar a qualidade da experiência desse contato, situadas em escala referenciada de 0 a 100 pontos: muito negativa (0); pouco negativa (25); regular (50); pouco positiva (75); muito positiva (100). A pesquisa evidenciou como a média do resultado em 59 pontos.

6• Alternativas de escolha para classificar a qualidade desse relacionamento, situadas em escala referenciada de 0 (pior relacionamento) a 100 pontos (melhor relacionamento). Resultado em pontuação média: Marinha (61), Aeronáutica (53) e Exército (39). Desvio padrão observado na coleta: 27 (Marinha e Aeronáutica) e 25 (Exército).

7• Opções de alternativas para classificar a qualidade desse relacionamento, situadas em escala referenciada de 0 (pior relacionamento) a 100 pontos (melhor relacionamento). Resultado médio em pontuação: povo em geral (68); empresários (60); Congresso Nacional (52); Televisão (45); Igreja Católica (43); mídia impressa (42); estudantes universitários (36).

litares. Ainda em relação aos obstáculos à melhoria das relações civil-militares, foram considerados como elementos pouco relevantes: o sentimento revanchista da parte de setores civis que se julgam prejudicados durante o regime militar; a atuação politizada de grupos de militares da reserva; a falta de equivalência entre os sistemas de pós-graduação civis e militares; e, finalmente, a queda do nível socioeconômico dos jovens que ingressam na Academia Militar das Agulhas Negras<sup>8</sup>.

Quanto à avaliação das medidas que contribuem para melhorar as relações civil-militares, a pesquisa apontou que o maior intercâmbio acadêmico entre civis e militares seria a ação capaz de causar maior impacto positivo na melhoria do relacionamento, seguindo-se em ordem decrescente: a abertura de arquivos históricos ao público civil; e a implementação de mudanças no sistema de educação militar. Foram consideradas pouco relevantes, para a melhoria das relações civil-militares, a realização de campanhas de comunicação social, para divulgar e esclarecer o papel das FA, e o aumento dos salários dos militares, o que ensejaria maior procura dos civis pela carreira de Oficial<sup>9</sup>.

Para estimar outras percepções que o mundo acadêmico tem sobre o Exército, os consultados posicionaram-se em face das seguintes assertivas, as quais eram acompanhadas de alternativas de concordância/discordância (em escala referenciada de 0 a 100 pontos<sup>10</sup>):

- os militares devem explicações e desculpas públicas por atos praticados durante o regime militar (88);
- os militares não têm sabido justificar publicamente seu papel (75);
- em geral, os Oficiais do Exército se consideram superiores aos civis (72);
- a manifestação política de grupos de militares da reserva contribui negativamente para a imagem pública da instituição (69);
- a oficialidade do Exército está mais preocupada com questões relacionadas à instituição do que às do cenário nacional (66);
- a memória civil em relação à participação dos militares durante o regime militar é predominantemente negativa (65);
- os estudos de pesquisadores civis sobre os militares são vistos com desconfiança no meio acadêmico (61);
- os militares se interessam em conhecer a produção acadêmica civil sobre a instituição militar (54);
- a aproximação do Exército com o meio acadêmico tem sido efetiva, e não superficial (52);
- predomina, na mídia, uma visão negativa em relação ao Exército (52);
- predomina, entre os Oficiais do EB, o sentimento de obediência ao estado democrático (52);
- os Oficiais do Exército concordam que a criação do Ministério da Defesa valorizou o conjunto das FA (28);
- o Congresso e os partidos políticos têm demonstrado interesse em assuntos militares e de defesa. (22); e

8• Alternativas de escolha para classificar o grau de empecilho existente nesse relacionamento, situadas em escala referenciada de 0 (menor empecilho) a 100 pontos (maior empecilho). Resultado da pesquisa: a pouca importância atribuída pelos partidos políticos e parlamentares às questões militares (81); a pouca compreensão da sociedade acerca da importância e das funções das Forças Armadas (65); o sentimento de superioridade militar (59); a desconfiança ou o desinteresse do meio acadêmico civil em relação a se estudar os militares (59); o sentimento revanchista (43); a atuação politizada de grupos de militares da reserva (38); a falta de equivalência entre os sistemas de pós-graduação civis e militares (32); a queda do nível socioeconômico dos cadetes (19).

9• Para alternativas do grau de contribuição na melhoria do relacionamento, situadas em escala referenciada de 0 (menor contribuição) a 100 pontos (maior contribuição). Resultado da pesquisa: maior intercâmbio acadêmico entre civis e militares (80); a abertura de arquivos históricos ao público civil (70); a implementação de mudanças no sistema de educação militar (69); a realização de campanhas de comunicação social (41); o aumento dos salários dos militares (36).

10• Referências para atribuição de pontos: discordo totalmente (0); discordo em parte (33); concordo em parte (66); concordo totalmente (100).

- o sistema de pós-graduação adotado nas escolas superiores do Exército é equivalente ao sistema de pós-graduação civil (14).

Há a percepção de que as relações civil-militares melhoraram na última década e isso tende a ser mantido nos próximos anos, porém ainda há obstáculos a serem superados, particularmente, os situados no campo da cultura organizacional e na imagem externa do Exército.

Os óbices relativos à cultura organizacional decorrem do “isolamento” da oficialidade, principalmente, no sistema de ensino, desde a AMAN até a pós-graduação. Os referentes à imagem no meio externo prendem-se ao relacionamento cauteloso e distante do EB com a mídia e com o meio acadêmico (estudantes, professores e pesquisadores).

Há necessidade da abertura de arquivos históricos, não só os do chamado regime militar, como também os de outros períodos, pois o Exército é um dos principais partícipes da História do Brasil e detém dados históricos relevantes que pertencem muito mais à Nação do que à própria Instituição<sup>11</sup>.

É preciso maior convergência do sistema de ensino militar com os padrões de referência de qualificação da pós-graduação adotados pelo sistema de ensino civil, além de maior incremento do intercâmbio acadêmico civil-militar.

Mesmo não sendo obstáculo ao relacionamento civil-militar, a concessão de títulos de mestres e doutores pelo sistema de ensino militar causa estranheza aos acadêmicos civis que têm dificuldade em reconhecer tais títulos, devido a diferenças no funcionamento da pós-graduação militar em relação à civil e a pouca par-

ticipação (ou mesmo ausência) de professores doutores no processo de titulação.

A relação dos militares com o Ministério da Defesa e com o Congresso Nacional tem papel relevante na relação civil-militar, mas tem-se revelado como grave obstáculo aos pleitos dos militares. A superação de tal óbice somente será conseguida com o Ministério da Defesa conduzido num quadro de confiança e de integração plena das FA, levando ao Congresso Nacional os temas ligados à Defesa, com justificativas convincentes aos parlamentares e a seus assessores.

## 2) De Oliveiros S. Ferreira (professor)

O primeiro obstáculo exógeno a vencer, para que o EB se modernize, situa-se no plano ideológico. Diz respeito à função das FA no conjunto das instituições políticas. É que há, hoje, no Brasil, quem esteja buscando elaborar uma doutrina vazia com a intenção de diminuir a presença das FA no Estado. Com isso, julgam estar evitando intervenções militares na política, isto é, prevenindo a repetição de 1964. Por detrás dessa doutrina, está também o empenho em mostrar urbi et orbi que as FA não têm mais função no conjunto das instituições políticas, vale dizer, no Estado, tal como têm tido desde 1840, quando sustentaram o Golpe da Maioridade.

O segundo fator exógeno é de origem internacional e já produz efeitos na organização do EB desde o fim da Guerra Fria, ganhando contornos mais definidos após os atentados de 11 de setembro de 2001. Criou-se, assim, nova situação internacional na qual o Brasil se vê envolvido: a relevância que vêm assumindo as chamadas missões de paz das Nações Unidas. Em que medida esse tipo de operação sob

11• Em passado recente, o expositor tentou estabelecer parceria com o Exército para cadastrar os mais de mil arquivos do Arquivo Histórico no Palácio Duque de Caxias, obtendo, inclusive, apoio financeiro da Fundação Getúlio Vargas para bancar todos os custos de tal empreitada, mas não obteve êxito no projeto. Pretende retomar o projeto junto à Diretoria de Assuntos Culturais do Exército.

a bandeira da ONU é um obstáculo à modernização do Exército Brasileiro?

A participação do Exército nessas missões de paz, de natureza fundamentalmente policiais, apenas serve para fragilizar os esforços de ampliar a idéia de que a missão do EB é militar, visto que, durante essas missões, o EB não se engaja em ações contra forças militares estatais. Realiza apenas, quando necessário, operações policiais em meio urbano, com riscos, mas ainda assim policiais no caráter, no planejamento e na ação. Poder-se-ia argumentar que, nessas ocasiões, o Exército estaria preparando-se para “prováveis conflitos”, aperfeiçoando-se ou desenvolvendo conhecimentos práticos, úteis para “a doutrina das operações de resistência”, ou para as ações em ambiente urbano, atividades importantes para a doutrina da Estratégia da Resistência, estratégia essa destacada na Diretriz Geral do Comandante do Exército de 2003.

Na realidade, toda essa aproximação do EB com a Estratégia da Resistência mais parece que ele estaria se especializando em ações contra uma espécie de “inimigo interno”, com capacidade de planejamento, organização e ação decisivamente superior, no ambiente urbano, ao próprio Exército.

Ora, no momento em que organizações militares antes voltadas para sua ação especificamente militar — inclusive a de dissuasão no ambiente urbano — transformam-se em organizações para garantia da lei e da ordem (GLO), se aceita a doutrina de que as FA podem ser uma gendarmeria (para tal se preparam nas missões de paz da ONU) e as Polícias Militares (PM) serão superadas por adversários superiores na sua precípua função de garantir a ordem pública. Assim, para quem não pertence aos quadros

do Exército surge a pergunta: Quem seria exatamente esse “inimigo interno” superior contra o qual o EB deve estar preparado para agir?

A resposta a isso ainda não parece clara, mesmo no campo das hipóteses.

Quanto à concepção de Exército moderno, num país como o Brasil, vale salientar que isso não pode se restringir ao planejamento de uma equação semelhante a esta: “modernização = material moderno”.

Dentre os atores que interferem no processo de modernização do EB, cabe inicialmente destacar o Governo, nessa figura entendido como sendo o Executivo e o Legislativo. Ainda que não haja um fato objetivo bem caracterizado de que o Executivo pretenda reduzir as FA a simples gendarmeria nas funções e equipamento, nem procurar diferenciar as regras de assistência social (reajuste da remuneração, contribuição previdenciária etc.) dispensadas à Reserva das condições atribuídas à Ativa, ou seja, ainda que isso seja mera suposição, tem-se a impressão de que os responsáveis pela condução da Política de Defesa não atribuíram a devida importância às Armas no Estado e ao papel que desempenharam ao longo da História como fatores de modernização de diferentes aspectos da vida social. A relação entre o Governo e as Armas deve ser repensada para que não se volte às regras da Idade Média ou do absolutismo real.

Há ainda outros atores influentes como, por exemplo, os seguintes: o Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (EUA), que tem poder de pressão nem sempre claramente manifestada; os meios de comunicação que difundem, pelas mais variadas maneiras, a “idéia-Frankenstein” segundo a qual o

apetrechamento adequado do Exército é incompatível com a crise social que o País atravessa; e organizações não-governamentais (ONG) que atuam na Amazônia, para quem a adequação e a presença do Exército na área vão contra interesses delas.

Os estados-maiores realizam o planejamento estratégico. Para que ele seja coerente com os dados da realidade, é indispensável que o grupo encarregado de elaborá-lo não esteja enquadrado no “princípio do chefe” (*Führerprinzip*): “Não duvidar, não discutir, não divergir” do chefe. Este é um dos riscos por que passa o EB, a exemplo do que ora padece o Exército dos EUA<sup>12</sup>. Esse mal remonta ao tempo do Ato Institucional nº 17 (AI-17), quando se estabeleceram normas para a renovação do quadro de Oficiais<sup>13</sup>. Essas ações consolidaram o “princípio do chefe”, desestimularam a crítica construtiva e reforçaram o caráter burocrático das Armas. Com isso, feneceu aquilo que até então era conhecido como disciplina intelectual, que consistia na possibilidade de, no quadro de Oficiais, os subordinados colocarem em dúvida a exatidão das ordens, embora as cumprissem. A prevalência do “*Führerprinzip*” talvez seja o traço cultural que mais esteja dificultando a impulsão modernizadora necessária ao Exército.

Se o EB tem esboçado respostas aos entraves à sua modernização, tal esforço não tem sido percebido externamente.

Para se tratar das opções estratégicas do EB para superar os obstáculos à própria modernização, em primeiro lugar,

deve-se proceder a um doloroso exame de consciência que lhe permita ver até que ponto a inovação desejada atende às funções que o Exército deve desempenhar nessa quadra difícil da história brasileira e das relações com os vizinhos. Essas funções são político-militares e compreendem, também, o emprego do Exército na inclusão de massas de desamparados no processo civilizatório. Isso, no entanto, nada tem a ver com o atual Projeto Soldado-Cidadão, que contribui para o desaparecimento do espírito militar, pois, como o recrutamento é anual, o desvio de objetivo será permanente e, em poucos anos, o valor combativo do Exército desaparecerá. A decisão presidencial não pode ser questionada. O problema é como acatá-la sem que se alterem a função e a missão do Exército.

A solução consistiria numa mudança radical da doutrina política do Exército que deveria incorporar os desamparados sociais, a fim de torná-los gradativamente integrados ao processo civilizatório, cumprindo etapas de aprendizagem. Primeiro, introduzindo-os no sistema de ensino formal (o livro). Depois, profissionalizando-os nas lides agropecuárias (o arado). Finalmente, tornando-os soldados (a espada). Para isso, haveria necessidade de que, ao lado de um Exército altamente móvel e tecnicamente moderno, existisse outra estrutura institucional que cuidasse dessa missão civilizadora<sup>14</sup>. Essa é uma missão nacional. Quadros para executá-la não faltam: quantos Oficiais com longa vivência de enquadrar pessoas, ensinar-lhes disciplina e exigir atenção ao que fa-

12 A prevalência das opiniões do Secretário da Defesa dos EUA, Donald Rumsfeld, impondo-se burocraticamente às opiniões militares divergentes, por pouco, não comprometeu a operação militar inicial no Iraque, em 2003, mas pôs em xeque todo o processo de ocupação do país árabe após a queda de Bagdá. Vide: RICKS, Ricks, Thomas E. Fiasco. Nova Iorque: The Penguin Press, 2006.

13 Referência ao Iraque é para dizer que o EB corre risco semelhante, isto é, o de ancilar-se ao fazer do Princípio do Chefe a norma da elaboração das ordens e decisões estratégicas.

14 Organizacionalmente “isto é um mal, mais que um erro”.

O AI-17 foi decisão dos Ministros Militares da Junta Militar que, em 1969, exercia a Presidência da República, em face da morte do titular, Marechal Artur da Costa e Silva.

14 A opção em foco surgiu de idéias do expositor, entre 1962 e 1963, em uma de suas obras. Vide: FERREIRA, Oliveiros S. As Forças Armadas e o desafio da Revolução. São Paulo: GDR, 1964.

zem — além de amor à Pátria — não vão para a Reserva todos os anos?

Dispõe-se de verdadeiro Exército de professores altamente qualificados sem um projeto de destino a cumprir, ao ingressarem na Reserva ainda com plena vitalidade intelectual e física.

Em segundo lugar, é preciso considerar que nenhum planejamento pode desconhecer a revolução no armamento. O planejamento de um Exército moderno é para a guerra e se efetua desde o tempo de paz. No caso brasileiro, o custo da guerra deve ser considerado, especialmente tendo em vista as restrições orçamentárias a que as FA brasileiras estão sujeitas e o problema estrutural que enfrentam que é a relação entre o orçamento e as despesas com pessoal. Portanto, os planejamentos devem considerar a redução dos custos das operações, guiando-se pela relação eficácia/custo, em que *eficácia* é a letalidade do armamento empregado e a probabilidade de que não seja destruído ou sua ação neutralizada em virtude da distância a que se encontra do alvo. As novas armas ameaçam fazer uma revolução na guerra, pois elas põem em xeque a utilidade das armas tradicionais. De fato, as novas armas reforçam a mudança geopolítica em curso, colocando o poder em algumas mãos e o retirando de outras. As novas armas têm em si a possibilidade de transformar o próprio sentido do poder geomilitar. Estados pequenos, mas com grande base tecnológica de duplo uso, civil-militar, podem ser relativamente poderosos desde que acompanhem o sentido dessa revolução nos armamentos.

Na verdade, o EB (assim como as demais FA) está diante de uma situação curiosa. O jogo constitucional, para não dizer a correlação de forças que se esta-

beleceu na sociedade política a partir de 1979, quando os Atos Institucionais perderam eficácia, coloca-o diante de um dilema de escolha que definirá o que ele é e representará para a Nação e o Estado Brasileiros. Precisa decidir se aceita passivamente (ou não aceita) ser excluído como Instituição das decisões concernentes ao futuro do Estado Brasileiro. O desafio com que hoje o Brasil se defronta é escolher entre ser uma potência que corresponda à geografia que a história até hoje garantiu, ou não ser potência, não tendo o que oferecer às gerações futuras e arriscando-se a nada ser.

### **b Visão de militares na inatividade<sup>15</sup>**

#### **1) De Alberto Mendes Cardoso (general-de-exército)**

Apesar de sofrer injunções do ambiente externo, no qual os óbices relacionados a restrições orçamentárias aparecem com maior visibilidade, é preciso considerar, também, que a modernização do Exército se insere em dinâmica própria, na qual aspectos da cultura organizacional da Instituição tornam-se relevantes quando se deseja compreender com profundidade a questão. Assim, a modernização do EB deve considerar variáveis e constantes internas da organização. As variáveis internas relacionam-se às mentes, à doutrina e ao material, enquanto as constantes internas dizem respeito aos valores basilares dessa instituição secular.

Nesse ponto, deve-se ressaltar que um plano de modernização tem que levar em conta que o Exército Brasileiro é um dos vetores de dissuasão militar no Sistema de Defesa Nacional. Então, o projeto de modernização precisa ponderar se o nível de capacidade dissuasória será mantido ou mesmo ampliado, no horizonte

<sup>15</sup> Para formular suas visões, os palestrantes receberam as mesmas questões já citadas na nota de rodapé número 2 da página 2.

temporal em estudo (no caso, até 2022) – questionamento que sugere a utilização de cenários prospectivos, ferramenta de planejamento estratégico que força a organização a discutir questões estratégicas críticas relacionadas a seu futuro.

É sempre bom lembrar que, para ser realmente efetiva, a dissuasão precisa estar assentada na credibilidade, ou seja, não basta parecer; é preciso ser. O ser indica a capacidade de se dispor de Forças aptas ao pronto emprego e leva, ao mesmo tempo, a outra importante consideração na avaliação da credibilidade da dissuasão: o oponente deve perceber a existência de firme vontade política para empregar o vetor militar.

A modernização pressupõe mudanças de um estado atual para outro, harmônico com o ambiente concebido no cenário futuro. No EB, essa alteração tem de ser feita por meio de uma estratégia corporativa geral e estratégias setoriais<sup>16</sup>, ponderando os seguintes aspectos: a percepção do ambiente, o pensamento sistêmico, o comprometimento de todo o pessoal posicionado em cargos-chave e o foco organizacional na capacidade dissuasória em face das hipóteses de emprego. Empregando moderna visão gerencial, a estratégia corporativa geral pode ser percebida como um plano mestre abrangente que estabelece como a organização cumprirá sua missão e alcançará seus objetivos. Esse processo estratégico de modernização deve estar consubstanciado no Sistema de Planejamento do Exército, o SIPLEx.

Para que a implementação dessa estratégia seja vitoriosa, há necessidade do atendimento a certos pressupostos básicos de planejamento, que podem ser chamados de requisitos para a moderni-

zação de um sistema militar operacional, quais sejam: mentes com visão estratégica, pensamento sistêmico e predisposição à aprendizagem; planejamento e gestão estratégica; doutrina; ensino; motivação e comprometimento; percepção nacional de sua necessidade; orçamento; reequipamento e continuidade estratégica.

A efetivação da estratégia modernizadora não ocorre por si só. Não basta a existência de um plano formal para garantir que ações aí visualizadas se corporifiquem em realidade. É preciso respaldá-la com algo mais, com um espírito maior que energize toda a instituição. É imprescindível a existência de forte liderança estratégica.

Para que se tenha clara visão dos horizontes a atingir, nesse esforço de modernização, o planejamento estratégico considerará os cenários, o próprio mapa estratégico do Exército, as Hipóteses de Emprego, a capacidade dissuasória e o tempo disponível para a execução do projeto, que, para o presente caso, é curto: somente 4.107 dias úteis<sup>17</sup>.

Os cenários de planejamento foram visualizados para o ano de 2022, dele fazendo parte alguns eventos estratégicos, que servem para o monitoramento do cenário-alvo. Tais eventos se referem aos seguintes temas: reações internacionais ao protagonismo brasileiro, a ocorrência de atividades terroristas em solo brasileiro, a participação militar do Brasil em conflitos na América do Sul, a neutralização de pressões internacionais sobre a Amazônia, crescimento da participação do Exército no Orçamento Geral da União, aumento de investimentos em Ciência e Tecnologia, institucionalização do emprego das Forças Armadas em Segurança Pública,

<sup>16</sup> As estratégias setoriais no Exército são implementadas pelos chamados “Planos Básicos” do SIPLEx. <sup>17</sup> O cômputo tomou como referência o período entre 2007 e 2022.



revitalização da indústria brasileira de Defesa e a maior influência da opinião pública nas atividades do Exército<sup>18</sup>.

Ao se estudar detidamente esses eventos, fica claro que eles são variáveis fora de controle do Exército, demonstrando, assim, uma das dificuldades com que o decisor estratégico se vê envolvido e que, sem dúvida, interfere na implementação do plano de modernização. O ambiente é volátil, incerto, complexo e ambíguo, influenciando sobre decisões de grande impacto para o futuro da Instituição.

A organização elaborou seu mapa estratégico para auxiliar a orientar e a controlar os rumos da Instituição. Ao examiná-lo, afere-se a existência de fundamentos básicos que sustentam as decisões do Comandante do Exército. Preservar tradições, memória e valores e integrar-se permanentemente à nação são referenciais de conduta estratégica presentes no atual mapa estratégico do EB, balizamentos que também devem ser levados em conta no plano de modernização.

Ao lidar com valores, o primeiro referencial remete à necessidade de se fortalecer a coesão e o comprometimento, vigas mestras para se aperfeiçoar a liderança, principalmente no nível estratégico, sem a qual o Comandante não terá força e ímpeto necessários para dar vigoroso encaminhamento externo aos pleitos de interesse da Instituição. Daí a importância de se prestigiar a figura do Chefe, de se dar mostras de cerrada união em torno de suas diretrizes, pois a liderança débil de um chefe fatalmente comprometerá os altos interesses da organização.

O segundo referencial – integrar-se permanentemente à nação – leva a pensar que toda a ação a implementar deve dirigir-se para a consecução do objetivo maior da Instituição - “*capacitar a Força Terrestre a atuar eficazmente*” –, razão de ser do Exército, cuja nação que o sustenta certamente não compreenderá sua falta em momento de necessidade. A consecução desse objetivo exige a participação da Marinha e da Aeronáutica, o que sugere a promoção de crescentes ações de integração permanente com as Forças Irmãs.

Finalizando, pode-se dizer que a modernização só será efetiva se a organização apresentar capacidade de atuar com liderança e visão estratégicas, pensamento sistêmico, compreensão da complexidade do todo, comprometimento do pessoal, foco nas hipóteses de emprego, sabendo projetar Forças com capacidade e atitude dissuasórias. É muito importante, ainda, atuar no campo da atualização tecnológica, sugerindo-se, para a revitalização da indústria de defesa, uma espécie de “*Brasil Buy Act*”<sup>19</sup>. Além disso, a cultura, a moral e os valores da Instituição sempre devem merecer consideração, ainda que não tenham, num primeiro momento, uma implicação mais direta com o plano de modernização. E mais... nenhum plano se tornará efetivo, por mais bem elaborado que seja, se a alta administração da organização não lhe conferir continuidade estratégica, característica gerencial que permite a consecução dos objetivos planejados, a despeito dos óbices conjunturais existentes e do alcance a longo prazo.

18 Esses são os dez temas de que trata o cenário-alvo EB/2022. Não cabe discutir, neste documento, se cada um desses eventos ocorre ou não. Para a definição completa dos eventos e da ocorrência deles no cenário-alvo EB/2022, vide: BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. Centro de Estudos Estratégicos do Exército. Cenários Prospectivos Exército Brasileiro de 2022: relatório resumido. Brasília: 2006. Disponível em: <<http://lomas/ceeex/cenarios/relatorios.htm>>. Acesso em: 30 nov. 2006. Material elaborado para a 243ª Reunião do Alto Comando do Exército, em 15 fev. 2006.

19 O expositor traça um paralelo com o ato do governo dos EUA, adotado nos anos de 1930 (The Buy American Act) em se optar pela compra de produtos fabricados naquele país, como forma de estimular o emprego e a indústria nacional. Com isso, segundo o palestrante, o governo brasileiro deveria fazer de forma semelhante: priorizar as compras militares para aqueles bens e serviços elaborados no País. Seria uma das medidas para revitalizar a indústria brasileira de produtos de defesa. Para o ato do governo dos EUA, vide: MATECHAK, Jason; GALLATIN, James P. United States: Country of Origin Compliance - Challenges for Government Contractors. Disponível em: <http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=33947&latestnews=1>. Acesso em: 16 abr. 2007.

## 2) De Jarbas Gonçalves Passarinho (coronel)

Como a questão do orçamento para o Exército foi, propositadamente, excluída das discussões durante este ciclo de estudos, pode-se afirmar que os principais obstáculos à modernização do Exército residem em aspectos políticos. Aliás, não se pode deixar de considerar que, na verdade, nesse tema quase tudo é político, pois a opção por maior ou menor distribuição de recursos também é uma decisão política.

O primeiro ponto de relevância na questão em pauta diz respeito à constatação de que as causas da guerra são sempre de ordem política, consideração que liga o Estado ao Militar, dentro da assertiva de que *a visão militar reflete a responsabilidade profissional pela segurança militar do Estado*. Assim, cabe ao militar a responsabilidade de influenciar a esfera de decisão política do País quanto à importância da manutenção de forças militares em permanente estado de capacitação operacional. Logo, a modernização do Exército passa pela existência da vontade política de realizá-la.

Moltke ensinava que a História Militar é um excelente instrumento para se estudar a guerra. O passado serve como feixe de luz para orientar o presente na construção do futuro. Embora possa parecer contraditório, pela origem dos personagens nela envolvidos – um militar e um civil –, a História do Brasil lega um pequeno exemplo da existência de diferentes tipos de percepção relacionadas à defesa. Marechal Costa Silva, então Presidente da República, contava com orgulho o fato de não ter comprado um só fuzil,

durante todo o tempo em que estava no poder. Foi, no entanto, sob a administração de Pandiá Calógeras, o único civil a ocupar o cargo de Ministro da Guerra na história republicana do País, que o Exército experimentou intenso ritmo de modernização, expansão e aperfeiçoamento, contando para isso, inclusive, a partir de 1920, com a assessoria da missão militar francesa, que teve profunda influência na reorganização do Exército e na formação de seus oficiais de estado-maior.

O processo de modernização de que necessita o EB não pode descurar-se da importância da atividade de inteligência. Sun Tse<sup>19\*</sup>, o tão conhecido mestre da arte da guerra, desde há muito recomendava o cuidadoso emprego dessa atividade nos planejamentos estratégicos. Na década precedente à Guerra da Tríplice Aliança, Caxias alertava o governo Imperial da importância estratégica do Rincão de Saicã<sup>20</sup> para a preservação da mobilidade do Exército. O ilustre chefe já visualizava que o País teria de atuar contra o governo paraguaio. A profecia de Caxias revelou-se verdadeira, pois o Exército Imperial foi pego de surpresa face à superioridade de poder de combate das tropas guaranis. Ocorreu, portanto, falha do serviço de inteligência estratégica, apontada pela história, que revela a importância dessa atividade para a construção de um Exército moderno.

O acompanhamento das guerras externas é outra preocupação em um contexto de modernização, pois elas sempre trazem reflexos para o EB, ainda que o mesmo nelas não participe diretamente, pois como já ensinava Rui Barbosa: “*Os campos de batalha são os da Europa, mas a sorte que se joga é a do mundo*”.

19\*O expositor se refere ao general chinês também conhecido como Sun Tzu: vide: CARDOSO, Alberto Mendes. Os treze momentos: análise da obra de Sun Tzu. Rio de Janeiro: BIBLJEx, 1987, p.2.

20 Área geográfica da campanha gaúcha que, no contexto das manobras na bacia do Prata, destinava-se permitir flexibilidade dos movimentos e apoio logístico como região de concentração de eqüinos, meios de mobilidade à época.

É verdade que o futuro até 2022 é incerto, porém já há um dado relevante no entorno regional que, certamente, o planejador estratégico não pode desprezar. A situação geopolítica da vizinhança brasileira, que deve persistir na moldura de tempo considerada pelo presente estudo, já se configura como verdadeiro cerco ideológico no arco fronteiro que se estende da Venezuela até a Bolívia. As perdas econômicas da Petrobrás na recente crise provocada pela política de nacionalização boliviana são amostras da influência desse novo cenário político regional na condução da Política Externa do Brasil. Este é um dado de planejamento a considerar no processo de modernização do EB, haja vista a hipótese de emprego (HE) de proteção dos interesses brasileiros no exterior.

Para se atenuar as incertezas, naturalmente inerentes ao futuro, há de se ponderar algumas opções estratégicas, tais como: continuar priorizando os planejamentos relacionados à Amazônia; considerar a importância da existência de tropa profissional e permanente para pronta resposta a qualquer período; contribuir para o aumento da participação da indústria nacional na produção bélica, dotando o EB com tais materiais; pesar o conceito do Exército Brasileiro na sociedade<sup>21</sup>; e conduzir a modernização, segundo as indicações balizadas nas hipóteses de emprego. Estas são opções estratégicas para um plano de modernização com horizonte temporal até 2022.

A superação dos obstáculos à modernização do Exército envolve variáveis e atores. Dentre tais aspectos, merecem ser

destacados o Presidente da República, o Congresso Nacional, a própria natureza do Estado, os comandantes militares e a atividade de inteligência. Resumidamente, eles são os principais fatores com capacidade de interferir na modernização em pauta: os dois primeiros, pelo próprio poder político inerente às suas atribuições; a natureza do Estado – este corporificando a nação politicamente organizada –, por absorver a débil mentalidade de Defesa existente no conjunto da sociedade; os comandantes militares (os quais devem, cada vez mais, receber prestígio interno, o que lhes dará a força necessária para conduzirem os pleitos de interesse da organização), por serem – por necessidade inadiável – os líderes da ingente impulsão; e a inteligência estratégica, pelo papel de vanguarda na antecipação dos fatos, visto que, se falhar, pode comprometer todo o processo devido à utilização de informações insuficientes ou erradas. Finalmente, também ser alinhado como possível obstáculo à modernização do Exército “a natureza política ou ideológica do governo que se conduzir segundo o princípio civilista, [aqui entendido] não no sentido vulgar de opor-se a governos de militares, mas de governantes que consideram encargo orçamentário militar como despesa de segunda prioridade”. Isso se evidencia quando “a prioridade [governamental] é o assistencialismo, o que evidentemente reduz os investimentos” militares que passam a ser tomados como despesas.

### c Uma visão do EME<sup>22</sup>

Os obstáculos exógenos que dificultam a modernização do Exército resultam da

21 Não se pode esquecer que o Exército, neste momento da vida nacional, perdeu poder de pressão: o “Exército desceu a rampa”.

22 A exposição se baseou em levantamento feito pela 2ª Subchefia, junto às demais Subchefias do EME, às quais foram repassadas as mesmas questões

- fruto dessa coleta de dados - que o encarregado da palestra, Coronel João Roberto Castilho da 2ª Subchefia, respondeu. As perguntas originais foram:

- Quais os obstáculos exógenos ao EB (exceto o financeiro e o orçamentário) que dificultam sua modernização?

- Quais os principais atores que interferem nesse processo? Como atuam?

- Que aspectos da cultura organizacional são percebidos como entraves à modernização do Exército?

- Como o EB tem respondido aos entraves à sua modernização?

- Quais as opções estratégicas do EB para superar tais obstáculos?

conjuntura mundial e nacional e podem ser mais facilmente percebidos quando estudados segundo os campos do poder: político, econômico, psicossocial e científico-tecnológico.

Na esfera política internacional, a nova ordem mundial<sup>23</sup> propicia condições para o surgimento de pressões sobre o Estado brasileiro no sentido do enfraquecer a expressão militar do poder nacional<sup>24</sup>. Tais pressões estariam contidas no bojo de estratégias relacionadas à internacionalização da Segurança<sup>25</sup>, processo que visa à indução de reforma da destinação das FA para que sejam aplicadas em atividades de natureza policial (contra narcotráfico e contrabando de armas) ou fiscalizadora (na prevenção de crimes ambientais, por exemplo).

A conjuntura política nacional ainda parece permeada por sutil clima negativo<sup>26</sup>, o que não favorece os pleitos das FA, advindo daí uma das principais dificuldades para a modernização do EB. Alguns historiadores, ao tratarem dos períodos mais recentes do País, não colocam no devido destaque o papel positivo exercido pelas FA na evolução política nacional. Isso tem auxiliado a depreciar o papel das instituições perante o Estado, trazendo graves prejuízos a elas e riscos ao Brasil.

No que diz respeito ao campo econômico, o cenário internacional não tem favorecido o desempenho da indústria de defesa brasileira, devido à queda de barreiras tarifárias e à prevalência de forte

competitividade no mercado externo de produtos de uso militar. O crescimento que essa indústria vinha apresentando no início dos anos 80 desacelerou-se.

No plano nacional, constata-se que investimentos de recursos na modernização do setor de Defesa não constam das mais destacadas prioridades governamentais, que se encontram focadas no campo social. As principais preocupações da área econômica do governo federal passam pela execução de rigoroso programa de controle inflacionário, tentando conciliar com medidas de redução das fortes desigualdades sociais do País. Também merece destaque a geração de superávits primários, o que limita a capacidade de investimentos públicos. Como consequência do arrocho orçamentário, o Exército, como também as outras FA, tem seu plano de modernização comprometido. Daí resulta o sucateamento do material, a depreciação da motivação profissional nos quadros, prejuízos aos programas de adestramento e atropelos ao plano de reestruturação do Exército, que prevê alterações na articulação de organizações militares operacionais.

Quanto ao campo psicossocial, tem-se a impressão de que parcela da elite influente na opinião pública e nas grandes decisões sobre a vida nacional desconhece (ou trata com certo distanciamento) temas relacionados à Defesa. Na realidade, a falta de mentalidade de defesa potencializa as dificuldades das FA por maior atenção governamental. Em plena democracia,

23 A nova ordem mundial se caracteriza pela unipolaridade, aparente ausência de ameaças convencionais, novas ideologias, novos atores transnacionais e enfraquecimento da Organização das Nações Unidas.

24 Conceito de poder nacional que atende aos propósitos e entendimento do texto: "É o conjunto integrado dos homens e dos meios de toda ordem que constituem a nação, atuando na conformidade da vontade nacional, para conquistar e manter os objetivos nacionais". BRASIL. Escola Superior de Guerra. Manual Básico. Rio de Janeiro: ESG, 2006. p. 21.

25 A idéia se refere a discursos de figuras do dito Primeiro Mundo que buscam induzir países menos ricos a abrirem mão de ter Forças Armadas nacionais preparadas para as tradicionais atribuições de defesa da pátria. Segundo tais personalidades, a garantia dessa defesa seria encargo de salvadoras entidades supranacionais. Vide: HERZ, Mônica. O Tratamento da Segurança Regional pela Disciplina de Relações Internacionais. Disponível em: <http://www.umb.br/irel/ibsa/>. Acesso em 18 abr. 2007.

26 Também conhecido como "revanchismo", expressão utilizada para designar supostos ressentimentos indiscriminados contra militares em geral por alguns que se opuseram ao Movimento de 31 de Março de 1964. Até hoje, não compreenderiam a Lei de Anistia para todos que teriam exorbitado os limites da lei ou da conduta civilizada. A esses se somariam os que teriam sido influenciados por conceitos emotivos, com forte carga negativa, injetados por parte da historiografia quando trata do denominado período de governos militares.

os políticos não se sentem instigados pela sociedade para solucionar problemas que não estão momentaneamente associados a assuntos ligados a bom desempenho eleitoral nos próximos pleitos.

No que diz respeito à área de ciência e tecnologia, a existência de hiato tecnológico do Brasil no domínio de conhecimentos aplicáveis à lide militar, em relação ao estado da arte em outros países mais avançados nisso, agrava os óbices ao processo de modernização do EB. A defasagem tecnológica decorre dos seguintes aspectos: restrições de acesso<sup>27</sup> a tecnologias sensíveis de caráter dual; falta de interesse da comunidade científica e empresarial nacional em estabelecer parcerias na área de Defesa; incipiente cooperação entre centros de pesquisa das FA e também com similares de países amigos; falta de mercado para a indústria brasileira de material de emprego militar; e alto custo de montagem de linha industrial militar.

A cultura organizacional também traz embaraços à modernização, porque a rígida estrutura burocratizada<sup>28</sup> da organização não convive de forma amena com a implementação de processos sistêmicos, tão necessários à agilidade na implementação de mudanças. Não se deve desconhecer que existe o traço cultural<sup>29</sup> reinante no meio militar, que decorre do espírito de cumprimento de missão (a qualquer hora, não importa a dificuldade), indispensável qualidade militar, e pode estar contribuindo para dificultar a constatação da imperiosa necessidade

por equipamentos mais modernos, lapso reforçado pela situação vivida, com larga ausência de emprego real no combate.

No que diz respeito aos principais atores que interferem no processo de modernização, verifica-se que eles se manifestam internacionalmente em defesa de interesses que se conjugam com a vontade de que não ocorra o fortalecimento militar de países emergentes. No plano nacional, o governo federal se depara com crescentes pressões e dificuldades para atender às demandas do setor de Defesa. As pressões se ocultam sob a forma de idéias “politicamente corretas” que o MD, ainda em fase de consolidação de maturidade institucional, não consegue neutralizar totalmente.

Para ajustar-se às suas necessidade de modernização, o Exército trabalha com o conceito de núcleo de modernidade, que implica a distribuição de recursos materiais e humanos para segmentos prioritários da Força Terrestre (tropas de emprego estratégico) e o sistema de ensino. A Amazônia ganha prioridade dentre os diversos Comandos Militares de Área, recebendo atenção especial nos planos operacionais. O setor de ciência e tecnologia, por sua vez, trabalha para o desenvolvimento de projetos autóctones de uso dual, atendendo simultaneamente às prioridades sinalizadas pelo EB e aos anseios de parceria científica com a comunidade acadêmica nacional. Só assim tem obtido apoio financeiro junto ao Conselho Nacional de Pesquisa, porém muito aquém das excepcionais potencia-

27 As restrições se manifestam em tratados em organismos coletivos de segurança, leis e normas não-alfandegárias.

As barreiras atendem a interesses meramente comerciais para manutenção de mercados cativos ou a medidas de cautela, isto é, de segurança do país detentor do conhecimento. No primeiro caso, teme-se a cópia ou a aprendizagem do processo de fabricação. Apela-se então para a venda de pacotes fechados – a famosa caixa preta –, mantendo-se o comprador dependente e vulnerável à ação do exportador. No segundo caso, o medo se vincula à suposição de que o equipamento comprado seja usado contra o próprio país vendedor ou repassado a potencial ameaçador do Estado produtor.

ALVES, Rex Nazaré. A indústria de material de defesa nos contextos nacional e internacional: as barreiras internacionais. Disponível em: [http://www.eceme.ensino.eb.br/portalee/arquivos/a\\_industria\\_de\\_material\\_de\\_defesa\\_nos\\_contextos\\_nacional\\_e.doc](http://www.eceme.ensino.eb.br/portalee/arquivos/a_industria_de_material_de_defesa_nos_contextos_nacional_e.doc). Acesso em 21 abr. 2007.

28 A referência à burocracia não apresenta o significado pejorativo de uso popular, mas sentido técnico que identifica certas características de uma organização formal. Vide: CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985. p.12.

29 Expressão utilizada pela Antropologia para designar o menor elemento que permite a identificação de uma cultura, podendo ser concreto ou abstrato. Vide: LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Sociologia Geral*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p.136.

lidades dos recursos humanos disponíveis no Exército.

Em síntese, as principais opções estratégicas para a superação dos obstáculos à modernização do Exército apontam<sup>30</sup> para a implementação das seguintes ações: sensibilização do Executivo Federal e do Congresso Nacional para a superação dos problemas relacionados ao setor de Defesa; racionalização da situação dos efetivos; opção preferencial de equipamentos produzidos no Brasil para dotação na Força Terrestre, como estímulo à redução do hiato tecnológico e ao desenvolvimento de tecnologia nacional de produtos de defesa; modernidade administrativa; intensificação do relacionamento do Exército com grupos formadores de opinião; e mudanças culturais favoráveis a um permanente processo de modernização do Exército.

### 3 CONCLUSÃO

Os principais obstáculos à modernização do Exército são identificados na esfera política e em aspectos inerentes à cultura organizacional.

Na atual conjuntura, o campo político se sobressai em relação aos demais, quando se tenta determinar as causas focais do problema. A mudança do quadro político nacional, a partir da década de 80, afastou as FA do centro do poder, advindo dessa situação reflexos negativos, a reboque da perda de espaço político da organização. Com isso, fica patente que o relacionamento civil-militar precisa ser melhorado, pois trará benefícios ao processo de modernização em estudo.

A questão da cultura organizacional merece atenção especial, pois se processa entre os muros do quartel, ou seja, é uma variável que pode ser muito bem

trabalhada pelo próprio Exército, apesar de que os resultados transformadores não surjam em curto prazo. Quanto a isso, convém assinalar que as desejadas mudanças modernizadoras não visam a abalar os fundamentos basilares da instituição militar (hierarquia e disciplina); pelo contrário, preservando-os e reforçando valores que mantêm vivo o espírito militar, é perfeitamente exequível inovar a organização sem deformá-la quanto à destinação constitucional, válida em todos os sentidos. Para isso é imprescindível ficar claro que a liderança estratégica se apresenta como o principal fator para amalgamar a capacidade técnica da organização e para mobilizar a vontade de superação aos desafios, pois ação exigida é de longa duração. O empreendimento não se resolve somente com apelos à firme liderança. Destacadamente ainda é preciso o seguinte: visão de longo prazo, pensamento sistêmico (percepção das conexões organizacionais e suas articulações com o ambiente externo); compreensão da complexidade do todo; definição incisiva do que seja essencial à organização (em meios materiais e valores anímicos); mobilização do pessoal para sacrifícios; e foco nas hipóteses de emprego.

É procedente o alerta de expositores quanto à importância de se cerrar fileiras em torno da figura do comandante, ação válida para todos os escalões, como forma de se afirmar a coesão organizacional e de estimulá-lo a enfrentar o imenso desafio que o presente e o futuro impõem. Há necessidade de que o ambiente externo à Instituição perceba a liderança como força intrínseca que espelha a coesão interna, o que favorece a condução dos pleitos da organização, e saiba que a organização comunga indubitavelmente com os ideais do Estado democrático de Direito.

*30 A seqüência da citação das opções estratégicas não indica ordem de prioridade.*

Enfim, a consecução do objetivo de modernização será facilitada pela realização de ações que consigam influenciar o poder político do País a respeito da importância desse processo para o Exército, medidas que se inserem no contexto de maior aproximação com segmentos formadores de opinião pública e correspondam à vontade interna por mudanças organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Rex Nazaré. *A indústria de material de defesa nos contextos nacional e internacional*: as barreiras internacionais. Disponível em: [http://www.eceme.ensino.eb.br/portaltcee/arquivos/a\\_industria\\_de\\_material\\_de\\_defesa\\_nos\\_contextos\\_nacional\\_e.doc](http://www.eceme.ensino.eb.br/portaltcee/arquivos/a_industria_de_material_de_defesa_nos_contextos_nacional_e.doc). Acesso em 21 abr. 2007.
- BRASIL. Escola Superior de Guerra. *Manual Básico*. Rio de Janeiro: ESG, 2006. p. 21.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. Centro de Estudos Estratégicos do Exército. *Cenários Prospectivos Exército Brasileiro de 2022*: relatório resumido. Brasília: 2006. Disponível em: <http://lomas/ceex/cenarios/relatorios.htm>. Acesso em: 30 nov. 2006. Material elaborado para a 243ª Reunião do Alto Comando do Exército, em 15 fev. 2006.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. 2ª Subchefia. *Obstáculos à modernização do Exército*: visão do EME. João Roberto Castilho (Org.). Brasília: 2007. CD Rom, 32 slides, 8,8 MB. Última modif. em: 27 mar. 2007. Palestra em: 28 mar. 2007.
- CARDOSO, Alberto Mendes. *Anotações para palestra*: Modernização do Exército. Brasília: 2007. CD Rom. 107 KB, 17 p. Última modificação em: 20 mar. 2007. Palestra em 28 mar. 2007.
- CARDOSO, Alberto Mendes. *Modernização do Exército*. Brasília: 2007. CD Rom. 33 slides, 1 268 KB. Última modificação em: 23 mar. 2007. Palestra em 28 mar. 2007.
- CARDOSO, Alberto Mendes. *Os treze momentos*. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 1987. p.2.
- CASTRO, Celso. *Relações civis-militares no Brasil atual*: a opinião dos especialistas civis. Marcelo Simas e Jimmy Medeiros (colaboradores). Rio de Janeiro: mar. 2007. CD Rom. 16 slides, 499 MB. Última modificação em: 20 mar. 2007. Palestra em: 26 mar. 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração*: teoria, processo e prática. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985. p.12.
- FERREIRA, Oliveiros S. *As Forças Armadas e o desafio da Revolução*. Rio de Janeiro: GRD, 1964. Disponível em: <http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/desafior.html>. Acesso em: 16 abr. 2007.
- FERREIRA, Oliveiros S. *Anexo à conferência "Obstáculos à modernização do Exército"*. São Paulo: 25 mar. 2007. CD Rom. 46,5 KB, 6 p. Última modificação em: 25 mar. 2007. Palestra em: 27 mar. 2007. Disponível em folhas avulsas.
- FERREIRA, Oliveiros S. *Obstáculos à modernização do Exército*: conferência. São Paulo: 25 mar. 2007. CD Rom. 71 KB, 12 p. Última mo-

dificação em: 25 mar. 2007. Palestra em: 27 mar. 2007. Disponível em folhas avulsas.

HERZ, Mônica. *O Tratamento da Segurança Regional pela Disciplina de Relações Internacionais*. Disponível em: <http://www.unb.br/irel/ibsa/>. Acesso em 18 abr. 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Sociologia Geral*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p.136.

MATECHAK, Jason; GALLATIN, James P. *United States: Country of Origin Compliance - Challenges for Government Contractors*. Disponível em: <http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=33947&lastestnews=1>. Acesso em: 16 abr. 2007.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. *Obstáculos à modernização do Exército. Brasília*: 2007. CD Rom. 10 slides, 96,5 MB. Última modificação em: 28 mar. 2007. Palestra em 28 mar. 2007.

RICKS, Ricks, Thomas E. *Fiasco*. Nova Iorque: The Penguin Press, 2006.

## NOTAS EXPLICATIVAS

1- As expressões entre aspas cujas fontes não estão identificadas foram retiradas das projeções visuais ou anotações dos palestrantes.

2- Sistemática de elaboração: o texto foi redigido originalmente a partir do roteiro e das projeções dos palestrantes, complementados por anotações captadas pelo redator durante as exposições e debates. Posteriormente, foram agregadas anotações adicionais dos colaboradores ao texto original, na expectativa de tornar o documento sintético e ostensivo ao público em geral.

- Revisão ortográfica: João Carlos Rodrigues da Silva (1º tenente).

- Tradução do resumo para o inglês: Virlane Machado Gomes Portela (1º tenente).

### Copyright 2007

Todos os direitos reservados ao EME – QGEx, bloco “A”, 1º piso, SMU, Brasília-DF, CEP 70 630-901.

Tel: (61) 3415-6596, 6092 e 6682.

<ceex@eme.eb.mil.br>