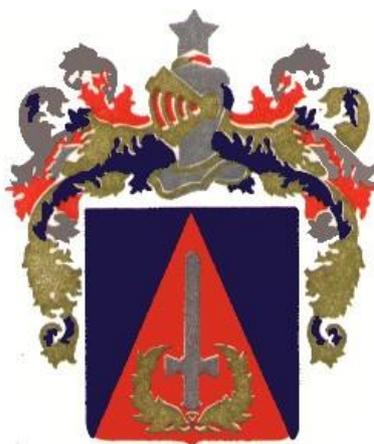


ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

Cel Inf **JOSÉ NELSON** APOLINÁRIO DA COSTA

O emprego da reserva mobilizável nas operações de não-guerra: uma proposta de inserção na cultura organizacional e de inovação da Força Terrestre.



Rio de Janeiro
2019

Cel Inf **JOSÉ NELSON** APOLINÁRIO DA COSTA

O emprego da reserva mobilizável nas operações de não-guerra: uma proposta de inserção na cultura organizacional e de inovação da Força Terrestre.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Aprovado em ____ de novembro de 2019.

Orientador: Cel Art R1 **DUÍLIO** PAULO SILVA DE MIRANDA

Rio de Janeiro

2019

C837e Costa, José Nelson Apolinário da

O emprego da reserva mobilizável nas operações de não-guerra: uma proposta de inserção nas culturas organizacional e da inovação da Força Terrestre. / José Nelson Apolinário da Costa . —2019.

60 f.: il ; 30cm

Orientação: Duilio Paulo Silva de Miranda

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.). - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

Bibliografia: f. 57 - 59

1. RESERVA MOBILIZÁVEL. 2. OPERAÇÕES MILITARES DE NÃO-GUERRA.
3. CULTURAS ORGANIZACIONAL E DE INOVAÇÃO. I. Título

CDD 355.28

Cel Inf **JOSÉ NELSON** APOLINÁRIO DA COSTA

O emprego da reserva mobilizável nas operações de não-guerra: uma proposta de inserção na cultura organizacional e de inovação da Força Terrestre.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Aprovado em ____ de novembro de 2019.

COMISSÃO AVALIADORA

DUÍLIO PAULO SILVA DE MIRANDA – Cel Art R/1 – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

MARCELO NASCIMENTO GOMES – Cel Inf R/1 – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

GERSON DE MOURA FREITAS – Cel Art R/1 – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha esposa Ana Cristina e minhas filhas Letícia e Victória. Uma sincera homenagem pelo carinho, compreensão, apoio demonstrados em todos os momentos e pelo entendimento de minha ausência ao longo deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Os mais sinceros agradecimentos ao meu nobre orientador, Cel Duílio Paulo Silva de Miranda, pelo constante incentivo, confiança e conhecimentos transmitidos, como também, pela orientação firme e segura nos vários momentos de dificuldades, corrigindo rumos com inigualável serenidade.

Aos meus amigos TC Sanchez e Cap Leonardo, todos os integrantes da Seção de Serviço Militar Inicial e Mobilização de Recursos Humanos da Diretoria de Serviço Militar.

Aos meus camaradas oficiais-alunos do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército e Estado-Maior da ECEME pela colaboração, troca de experiências, intercâmbio de material e desenvolvimento de ideias.

RESUMO

Trata-se de um estudo que aborda a necessidade de mudança das culturas organizacional e de inovação na Força Terrestre a fim de viabilizar o emprego da reserva mobilizável, em determinadas capacidades, em substituição ao efetivo da ativa que estiver atuando, por tempo prolongado, em operações de não-guerra, uma vez que, historicamente, essa reserva é convocada apenas para fins de exercício, cujo enredo é sempre modelado visando o estado de guerra. Entretanto, há amparo legal que permite a convocação desse efetivo para atuar em algumas demandas das operações militares do tipo não-guerra. Nesse sentido, este trabalho buscará apresentar a matriz conceitual dessas operações, enfatizando a convocação, a logística como seus sustentáculos, bem como uma breve abordagem sobre o preparo e o emprego desse efetivo da reserva, destacando a estrutura do Sistema de Mobilização do Exército, com vistas a traçar um paralelo aproximado da concepção do conceito de mobilização relacionada também às operações de não-guerra. Tentará mostrar ainda, a importância do entendimento das definições das Culturas Organizacional e de Inovação aliadas à mentalidade de emprego da reserva. Nesse mesmo estudo, será apresentado o cenário atual de atuação da Força Terrestre nas operações de não-guerra, onde pouco ou quase nada se tem sobre uma cultura organizacional voltada para o emprego da reserva mobilizável nas referidas operações. Junto a esse ambiente, enfatizará a inserção da cultura de inovação como mais uma ferramenta importante na relação reserva mobilizável e seu emprego nas operações de não-guerra. Mostrará a necessidade de se despertar o interesse institucional relacionado às ambas culturas, particularmente, em suas relevâncias quanto ao desenvolvimento da interoperabilidade entre os sistemas de mobilização com vistas a uma melhor seleção e oportuno emprego dessa reserva. Por fim, serão apresentadas possíveis hipóteses de emprego da reserva mobilizável em substituição ao efetivo da ativa, particularmente em determinadas demandas e capacidades.

Palavras-chave: Reserva Mobilizável. Operações militares de não-guerra. Culturas organizacional e de inovação.

ABSTRACT

This is a study that addresses the need for change in organizational culture and innovation in the Earth Force in order to enable the use of the mobilizable reserve, in certain capacities, to replace the active force that is acting for a long time in non-war operations, since historically this reserve is called for exercise purposes only, the plot of which is always modeled for the state of war. However, there is legal support that allows the call of this force to act in some demands of non-war military operations. In this sense, this paper will seek to present the conceptual matrix of these operations, emphasizing the call, logistics as its support, as well as a brief approach on the preparation and use of this reserve staff, highlighting the structure of the Army Mobilization System, with of draw an approximate parallel to the conception of the concept of mobilization related also to non-war operations. It will also try to show the importance of understanding the definitions of Organizational and Innovation Cultures combined with the reserve employment mentality. In this same study, the current scenario of the Terrestrial Force's operations in non-war operations will be presented, where there is little or nothing about an organizational culture focused on the use of the mobilizable reserve in those operations. Along with this environment, it will emphasize the insertion of the culture of innovation as another important tool in the mobilizable reserve relationship and its use in non-war operations. It will show the need to arouse the institutional interest related to both cultures, particularly in their relevance to the development of interoperability between mobilization systems with a view to a better selection and timely use of this reserve. Finally, possible hypotheses of employment of the mobilizable reserve will be presented instead of the active one, particularly in certain demands and capacities.

Keywords: Mobilizable Reserve. Military operations of non-war. Organizational culture and innovation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	- Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGITEC	- Agência de Gestão e Inovação Tecnológica
A Rspnl	- Área de Responsabilidade
C 124-1	- Manual de Campanha Estratégia
C 20-1	- Glossário de termos e expressões para uso no exército
CH PREP F TER	- Chefia de Preparo da Força Terrestre
CH EMP F TER	- Chefia de Emprego da Força Terrestre
CF/88	- Constituição da República Federativa do Brasil/1988
CPEAEx	- Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército
CI	- Cultura de Inovação
CO	- Cultura Organizacional
DMT	- Doutrina Militar Terrestre
DSM	- Diretoria de Serviço Militar
EMR	- Exercícios de Mobilização da Reserva
GLO	- Garantia da Lei e da Ordem
G Cmdo	- Grande Comando
GU	- Grande Unidade
LCRH	- Lista de Carência de Recursos Humanos
LCRL	- Lista de Carência de Recursos Logísticos
MD	- Ministério da Defesa
MD41-D-01	- Diretriz de Mobilização Militar
MD41_M_01	- Doutrina de Mobilização Militar
MD42-M-02	- Doutrina de Logística Militar
MRE	- Ministério das Relações Exteriores
EB	- Exército Brasileiro
END	- Estratégia Nacional de Defesa
F T er	- Força Terrestre
FA	- Forças Armadas
F Sing	- Força Singular
HE	- Hipótese de Emprego
ODG	- Órgão de Direção Geral
ODOp	- Órgão de Direção Operacional
ODS	- Órgão de Direção Setorial
O Tec Nor	- Órgão Técnico Normativo

PF	- Polícia Federal
PND	- Política Nacional de Defesa
PMM_MD41_P_01	- Política de Mobilização Militar
PMN	- Política de Mobilização Nacional
RFB	- Receita Federal do Brasil
RLSM	- Regulamento da Lei do Serviço Militar
SCTIEx	- Sistema de Ciência e Tecnologia do Exército
SINAMOB	- Sistema Nacional de Mobilização
SIMOB	- Sistema de Mobilização do Exército
SISMOMIL	- Sistema de Mobilização Militar
S MOB RH	- Sistema de Mobilização de Recursos Humanos
SERMILMOB	- Sistema Eletrônico de Recrutamento Militar e Mobilização
SIPLEX IV	- Sistema de Planejamento do Exército – Fase IV
TI	- Tecnologia da Informação
TO	- Teatro de Operação
TSE	- Tribunal Superior Eleitoral

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (GRAFICO E FIGURAS)

FIGURA 1	Visualização da concepção do funcionamento do SIMOBE.....	23
FIGURA 2	Operações de Segurança Integrada.....	33
FIGURA 3	Operações por ano.....	34
FIGURA 4	Casos de emprego de tropas nas ruas.....	35
FIGURA 5	Emprego da F Te Op de não-guerra no Rio de Janeiro	35
FIGURA 6	Cenário atual das Operações de não-guerra.....	36
FIGURA 7	Principais demandas da F Ter ocorridas em 2017 e 2018.....	37
FIGURA 8	Apoio a programas e órgão de governo.....	38
FIGURA 9	Iceberg da cultura organizacional.....	41
GRÁFICO 1	Gráfico de influência da inovação na transformação da Defesa	44
FIGURA 10	Interoperabilidade do SERMILMOB.....	46
FIGURA 11	Interoperabilidade Situação Militar x Web Service.....	46
FIGURA 12	Emprego / Efetivo na área de Responsabilidade.....	48
FIGURA 13	Hipótese 01 – 1ª Fase.....	49
FIGURA 14	Hipótese 01 – 2ª Fase.....	50
FIGURA 15	Hipótese 02.....	51
FIGURA 16	Hipótese 03.....	52
FIGURA 17	Hipótese 04.....	53

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1	Variáveis dependentes e independentes.....	17
QUADRO 2	Síntese das hipóteses.....	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	O PROBLEMA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	HIPÓTESE.....	16
1.4	VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	17
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	17
1.6	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	18
1.7	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	18
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	20
2.1	MOBILIZAÇÃO NACIONAL E CONVOCAÇÃO.....	20
2.2	OPERAÇÕES DE NÃO-GUERRA.....	21
2.3	SISTEMA DE MOBILIZAÇÃO DO EXÉRCITO.....	22
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE INOVAÇÃO.....	23
3	METODOLOGIA	26
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	26
3.2	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	28
3.3	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	30
4.	O CENÁRIO DE EMPREGO DA FORÇA TERRESTRE EM OPERAÇÕES DE NÃO GUERRA NAS DUAS ÚLTIMAS DÉCADAS	32
5.	A INSERÇÃO DO IDEÁRIO DE EMPREGO DA RESERVA MOBILIZÁVEL EM OPERAÇÕES DE NÃO-GUERRA NAS CULTURAS ORGANIZACIONAL E DE INOVAÇÃO DA FORÇA TERRESTRE E A POSSÍVEL AMPLIAÇÃO DA INTEROPERABILIDADE DO SERMILMOB E OS DEMAIS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	39
6.	POSSIBILIDADES DE EMPREGO DA RES MOB EM OP DE NÃO-GUERRA	48
6.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	48
6.2	HIPÓTESE I.....	48
6.3	HIPÓTESE II.....	50
6.4	HIPÓTESE III.....	51
6.5	HIPÓTESE IV.....	53
7.	CONCLUSÃO	55
	REFERÊNCIAS.....	57

1. INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro (EB) é uma instituição secular que, juntamente com a Marinha do Brasil (MB) e a Força Aérea Brasileira (FAB) compõe as Forças Armadas (FA) do país. Como ente do Estado-Nação, possui uma Cultura Organizacional alinhada não só aos anseios institucionais, mas, sobretudo, aos da sociedade, o que o faz possuidor de grande credibilidade junto aos diversos segmentos formadores da trama social brasileira.

Ao longo de seu processo de maturação, enquanto fiel depositário dos mais caros anseios de uma sociedade plural e democrática, o Exército vem *pari passu* desenvolvendo políticas internas de inovação.

Dentro desse contexto, e a par da destinação constitucional que lhe é atribuída pelo Art.142, notadamente, defesa da Pátria, garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (CF/1988), a Força Terrestre (F Ter), também tem sido chamada a cumprir missões delineadas inicialmente, na Lei Complementar (LC) nº 97, de 9 de junho de 1999 que, posteriormente, sofreu as alterações impostas pelas Leis Complementares nº 117, de 2 de setembro de 2004 e nº 136, de 25 de agosto de 2010, respectivamente. Por princípio, a vocação do Exército Brasileiro, juntamente com as demais Forças, é manter-se constantemente preparado para o desencadeamento de operações voltadas à Defesa Nacional, em perfeita consonância com a definição desta, preconizada na Estratégia Nacional de Defesa (END) e na Política Nacional Defesa (PND), o que de *per si*, impõe estar pronto para operações de guerra.

O conjunto de medidas e ações do Estado, com ênfase no campo militar, para a defesa do território, da soberania e dos interesses nacionais contra ameaças **preponderantemente externas** (grifo nosso), potenciais ou manifestas. (END, 2012).

Sem embargo, e de modo adicional, deve estar, também, em condições permanentes de ser empregado em operações que configurem um cenário de não-guerra, assim compreendido como:

Operação em que as Forças Armadas, embora fazendo uso do Poder Militar, são empregadas em **tarefas que não envolvam o combate propriamente dito** (grifo nosso), exceto em circunstâncias especiais, em que esse poder é usado de forma limitada. Podem ocorrer, inclusive, casos nos quais os **militares não exerçam necessariamente o papel principal** (grifo nosso) (MD35-G-01/2015).

Embora distante no tempo e no espaço em relação a sua última participação no Teatro de Operação (TO) beligerante (guerra) – II Guerra Mundial – não há

dúvida que o EB corrobora uma Cultura Organizacional assentada em bases sólidas, dispostas no arcabouço doutrinário constituído por políticas, manuais, diretrizes, instruções e sistemas, que lhe dá não só o aporte teórico necessário para bem cumprir sua missão, mas que contribuem para a consolidação do costume requerido à dimensão humana que compõe a F Ter, reforçando os valores, as tradições, as crenças, a ideologia e a fé, próprios dessa instituição.

De qualquer modo, independentemente dos cenários que se apresentem – operação de guerra ou operação de não-guerra – é fato que existe um componente comum entre eles, que deve proporcionar sustentação a cada ação, isoladamente ou ao mesmo tempo. Tal componente, a rigor, caracteriza-se pelos Recursos Humanos (RH) disponíveis, tanto da ativa quanto da reserva, chamado a atuar de acordo com planejamentos e/ou necessidades episódicas.

No Brasil, a Doutrina Militar Terrestre (DMT), que estabelece um enquadramento comum para ser empregado por seus quadros como referência na solução de problemas militares (MD35-G-01/2015), reflete a Cultura Organizacional da F Ter e a influência desta na limitação do avanço e na inovação dessa mesma doutrina.

Silva (2007) procurou evidenciar que alguns componentes da cultura organizacional, característicos e peculiares do Exército, poderiam representar óbices à gestão pública moderna.

Na mesma toada, Andrade (2013), observou que as características da cultura organizacional do Exército Brasileiro dificultam a inovação de sua doutrina militar [...] pela presença de uma resistência organizacional a mudanças na Instituição. Ademais, há de se perceber que nas diversas fontes de consulta relacionadas à doutrina de mobilização vigente, a ação mobilizadora, tanto no que diz respeito ao homem quanto ao material, é desenhada apenas para o cenário de guerra, pouco se vislumbra, ao menos dentro da doutrina sistematizada, a possibilidade de convocação da reserva mobilizável em rotação, em funções específicas, com as tropas da ativa nas mais diversas situações de não-guerra dentro do território nacional.

É justamente o hiato detectado no levantamento preliminar doutrinário da oportunidade de convocação da reserva mobilizável nas operações de não-guerra, que o estudo ora apresentado se inclina a preencher tendo como pano de fundo a inserção desse novo vetor na cultura organizacional constitutiva da instituição.

De modo análogo, será enfatizada a importância de outros atores institucionais não menos significativos que, ao interagirem com o Sistema

Eletrônico de Recrutamento Militar e Mobilização (SERMILMOB) proporcionarão, por intermédio da interoperabilidade, a formação de um banco de talentos eficiente e útil na seleção dos recursos humanos dessa reserva constituída, reforçando a importância da cultura de inovação para viabilizar o processo operacional dessa integração num sentido mais amplo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Na atualidade, as características marcantes do mundo induzem à transformações, particularmente em todos os campos do poder nacional, descrevendo claramente o panorama da atualidade: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.

Diversas são as mudanças culturais, sociais, econômicas e tecnológicas principalmente, obrigando as organizações e seus integrantes a atingirem um nível de flexibilidade para acompanharem essas mudanças e terem a percepção dessas transformações.

Dessa forma, há necessidade de que o Exército Brasileiro (EB) acompanhe esse dinamismo que se torna essencial, em muitas das vezes, a fim de se construir um ambiente favorável ao compartilhamento e a criação de novos conhecimentos, formas de empregar seus recursos humanos e materiais e assim atingir em melhores condições, os resultados esperados.

Nesse contexto, surge a necessidade da introdução na Cultura Organizacional e na Cultura de Inovação do Exército Brasileiro, o ideário de que, para além da Mobilização Nacional voltada para a guerra, urge manter preparado o efetivo da reserva, a fim de atender as demandas, cada vez mais prementes, ao Efetivo Profissional (EP) em operações, recorrentemente exposto a períodos prolongados de emprego.

Nesse sentido, o estudo estará focado na construção do caminho viável à proposta de emprego da reserva mobilizável em operações militares de não-guerra (Operações de GLO, ações humanitárias, ações subsidiárias e/ou de defesa territorial, dentre outras), a partir de sua inserção na CO e CI. Todavia, tem-se por certo que, ao construir ou reconstruir uma concepção doutrinária que norteia a maneira de ser e de viver de determinada instituição, faz-se mister perceber, antes, o eco repercutido nessas culturas, porque não se provoca mudança, por menor que seja, sem se enfrentar resistências, o que denota o mérito do tema a ser enfrentado.

Daí entende-se, propor um estudo para responder o seguinte problema: a mudança das culturas organizacional e de inovação na F Ter viabilizará o emprego da reserva mobilizável, em determinadas capacidades, em substituição ao efetivo da ativa que estiver atuando, por tempo prolongado, em operações de não-guerra?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 **Objetivo Geral**

O objetivo do presente trabalho é fomentar, em nível acadêmico, a discussão de uma proposta a fim de destacar a importância das CO e CI voltadas o emprego da reserva mobilizável (Res Mob) visando à substituição do efetivo da ativa da Força Terrestre em determinadas capacidades, quando estiver atuando por tempo prolongado em operações de não-guerra. No mesmo compasso, abordar a inserção desse novo ideário nas Culturas Organizacional e de Inovação do Exército Brasileiro, de modo a corresponder às adequações doutrinárias que vêm sendo amplamente estimuladas dentro da F Ter, por intermédio dos seus mais diversos escalões.

1.2.2 **Objetivos Específicos**

Na certeza de que para atingir o objetivo mais amplo é preciso desenvolver conexões específicas que já apresentem em si mesmas partes do todo, foram elencados objetivos pontuais, cujos encadeamentos servirão de fio condutor para adensar o estudo proposto:

- a. Apresentar algumas hipóteses possíveis visando o emprego da reserva mobilizável em substituição, em determinadas capacidades, ao efetivo empregado em operações de não-guerra.
- b. Demonstrar que a mudança na cultura organizacional viabilizará o emprego da Res Mob nas operações de não-guerra.
- c. Destacar que a cultura de inovação, por meio da interoperabilidade entre sistemas de mobilização, favorece o ideário de emprego da reserva mobilizável em operações de não-guerra.

1.3 HIPÓTESE

A mudança das culturas organizacional e de inovação na F Ter viabilizará o emprego da reserva mobilizável, em determinadas capacidades, em substituição ao efetivo da ativa que estiver atuando, por tempo prolongado, em operações de não-guerra.

1.4 VARIÁVEIS DA PESQUISA

No estudo realizado sobre a mudança das culturas organizacional e de inovação na F Ter visando viabilizar o emprego da reserva mobilizável, em determinadas capacidades, a fim de substituir o efetivo da ativa que estiver atuando, por tempo prolongado, em operações de não-guerra, tem-se como variável dependente a mudança das culturas organizacional e de inovação na F Ter e o emprego da reserva mobilizável em operações de não-guerra, como variável independente. Assim, pode-se colocar a tabela abaixo com as variáveis do presente trabalho

Quadro 1 – Variáveis dependentes e independentes

Variável Dependente	Variável Independente
A mudança das culturas organizacional e de inovação na F Ter	Emprego da Reserva Mobilizável em operações de não-guerra

Fonte: o Autor.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esse estudo não teve como objetivo exaurir todas as questões a respeito da convocação, do preparo e do emprego da reserva mobilizável em operações de não-guerra. Isso se justifica pelas variáveis de caráter social, econômico e político que envolvem a atuação efetiva dessa mão de obra em potencial, uma vez que seu preparo e emprego alcançam dimensões na disponibilidade de meios operativos conjugados com as necessidades exigidas naquelas operações.

Será realizada uma rápida abordagem sobre as operações de não-guerra, com enfoque na convocação dos recursos humanos direcionados a essa última operação. Esquemáticamente, serão contextualizadas algumas situações prováveis e possíveis de ocorrer durante as operações de não-guerra que demonstram possibilidades de emprego da reserva mobilizável em substituição ao efetivo da ativa em operações, empregado, às vezes, por longo período de tempo.

A proposta central deste estudo é focalizar nas possibilidades proporcionadas pela legislação, que possivelmente inseridas nas culturas organizacional e de inovação permitirão mitigar o emprego prolongado da F Ter em operações que não envolvem o combate propriamente dito.

O estudo será direcionado também ao desenvolvimento da proposta de interoperabilidade entre o EB, por meio do SERMILMOB, junto aos órgãos da Administração Pública Federal e instituições civis que, incorporados numa cultura de inovação, permitem potencializar o conteúdo dos bancos de dados interligados,

oportunizando uma célere e qualitativa seleção dos recursos humanos que poderão integrar o efetivo dessa reserva mobilizável.

1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Do ponto de vista científico, o trabalho se torna relevante à medida que a pesquisa poderá apresentar uma nova possibilidade de emprego da reserva mobilizável, proporcionando às autoridades decisoras da F Ter alternativa viável à implementação da pronta resposta às demandas do Estado e da sociedade brasileira de modo sustentável diante das situações de crises e de conflitos extensos no tempo.

Do ponto de vista institucional, o estudo poderá preencher a lacuna existente na cultura organizacional do EB no que tange à instrumentalização da reserva mobilizável para operações de não-guerra, de forma, muito mais direcionada em nível de exercício com base em cenários operativos de guerra. Soma-se a isso, o ineditismo da pesquisa, em razão de ainda não ter sido desenvolvida qualquer doutrina no âmbito das Forças Singulares contemplando a possibilidade de atuação ampliada dessa reserva mobilizável, particularmente, na fase do emprego imersa num cenário de operações de não-guerra.

Por último, reforça a relevância do trabalho, a contextualização que se pretende imprimir à implementação da CI existente no EB ao buscar a interoperabilidade entre os sistemas corporativos governamentais e não governamentais, detentores de dados e/ou informações de grande interesse estratégico para a Instituição, propiciando a mineração dos recursos humanos mais adequados, no universo da reserva mobilizável, às necessidades impostas pelas autoridades demandantes.

1.7 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Do ponto de vista estrutural, a pesquisa ora apresentada está disposta na seguinte configuração: o primeiro capítulo contempla não só as nuances constitucionais que singularizam as Forças Armadas, em especial a F Ter, mas aborda, também, a solidez de sua cultura organizacional enquanto instituição secularmente constituída. No mesmo contexto desse capítulo, junta-se o problema elencado como fio condutor da pesquisa, que postula a necessidade de empregar a reserva mobilizável em operações do tipo não-guerra, a partir dos vetores cultural e de inovação; os objetivos geral e específicos, a hipótese a ser testada, a delimitação do estudo, bem como a relevância do trabalho para a comunidade acadêmica.

O segundo capítulo é o cerne do estudo, porque apresenta a matriz conceitual amparada no referencial teórico, momento em que se procura contextualizar e distinguir os conceitos e amparos legais relacionados à mobilização nacional e à convocação, bem como caracterizar o que venham ser operações do tipo de não-guerra. Inserido ainda nessa parte do trabalho define-se a explicação da estrutura e funcionamento do Sistema de Mobilização do Exército (SIMOBE), finalizando com alguns conceitos de cultura organizacional e cultura de inovação buscando relacioná-las ao contexto do ideário de emprego da Res Mob em operações de não-guerra.

O terceiro capítulo trata da metodologia a ser empregada, caracteriza o tipo de pesquisa e delinea como se dará a coleta de dados e o seu tratamento, declarando as limitações impostas ao método utilizado.

No quarto capítulo, aborda-se o cenário de emprego da Força Terrestre em operações de não-guerra ao longo do tempo, mostrando a necessidade de se empregar a Reserva Mobilizável naquelas operações como uma oportunidade de não sobrecarregar efetivos utilizados por longo períodos nas missões.

No quinto capítulo, destaca-se os aspectos relacionados à cultura organizacional e à cultura de inovação, particularmente, mostrando a relevância de desenvolver a interoperabilidade entre os sistemas de mobilização com foco na reserva mobilizável, diante das operações de não-guerra.

No sexto capítulo, buscou apresentar possíveis hipóteses que permitem a substituição da tropa na área de operações, sem comprometer o cumprimento da missão.

No sétimo e último capítulo, faz-se a conclusão da pesquisa onde se procura sinalizar a viabilidade do emprego da reserva mobilizável como ferramenta a ser empregada em substituição ou conjugada com o efetivo da ativa em operação do tipo não-guerra em prol da Força Terrestre, cenário pouco explorado na doutrina atualmente em voga.

Evidencia-se, também nesse fechamento do trabalho, a ideia de potencializar o desenvolvimento de uma cultura organizacional e de inovação voltadas à concepção da vantagem que trará para o Exército Brasileiro o emprego da reserva mobilizável segundo as hipóteses elencadas, estimulando, inclusive a interoperabilidade entre os diversos atores partícipes do processo de mobilização e convocação dos recursos humanos e logísticos tão caros à defesa territorial do Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOBILIZAÇÃO NACIONAL E CONVOCAÇÃO

No Brasil, a expressão mobilização nacional foi recepcionada na Constituição Federal de 1988, em dois artigos:

Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre: (EC no 19/98 e EC no 69/2012)

(...)

XXVIII—defesa territorial, defesa aeroespacial, defesa marítima, defesa civil e mobilização nacional; e

Art. 84. Compete privativamente ao Presidente da República: (EC no 23/99 e EC no 32/2001) (BRASIL, 1988, p.28)

(...)

XIX—declarar guerra, no caso de agressão estrangeira, autorizado pelo Congresso Nacional ou referendado por ele, quando ocorrido no intervalo das sessões legislativas, e, nas mesmas condições, decretar, total ou parcialmente, a mobilização nacional. (BRASIL, 1988, p.60)

Não obstante à definição dos atores competentes para legislar sobre a matéria, o documento oficial que dispõe sobre a Mobilização Nacional é a Lei nº 11.631, de 27 de dezembro de 2007 e o respectivo Decreto nº 6.592, de 2 de outubro de 2008, que a regulamentou. Assim, é possível encontrar nesses documentos a seguinte consideração, *in verbis*:

Mobilização Nacional é o conjunto de atividades planejadas, orientadas e empreendidas pelo Estado, complementando a Logística Nacional, destinadas a capacitar o País a realizar ações estratégicas, no campo da Defesa Nacional, diante de agressão estrangeira. (BRASIL, 2007, p.1)

A importância de se destacar o termo Mobilização Nacional logo de início nesse tópico da pesquisa tem como propósito demarcar o escopo semântico direcionado ao preparo para a defesa dos interesses da Pátria no que tange à capacidade responsiva a agressões estrangeiras, o que configura prontidão para operações de guerra. Consagrando esse entendimento descrito na legislação acima, elaborou-se a Política de Mobilização Nacional (PMN) – Decreto nº 7.294, de 6 de setembro de 2010 – documento orientador do Governo Federal, cuja finalidade é impulsionar o Estado Brasileiro para o preparo e a execução dessa mobilização.

Por outro lado, ao explicitar que a mobilização está inclinada a operações de guerra, abre-se o caminho para firmar o entendimento do contraponto que se deseja fazer entre esta e a **convocação** (grifo nosso), propósito alinhado aos objetivos declarados no presente trabalho, posto que está alinhado com a esta expressão a ideia de preparo e emprego da reserva mobilizável em operações de não-guerra. Para tanto, importa definir, também, o que encerra o seu conceito, bem como trazer a reboque a legislação positivada no Brasil referente ao termo.

A rigor, convocação é - (nas duas diferentes finalidades) – o ato pelo qual os brasileiros são chamados para a prestação do Serviço Militar, quer inicial, quer sob outra forma ou fase (BRASIL, 1966, p.1). Nesse sentido, a convocação da reserva poderá ser realizada por meio de três atores em conformidade com dispositivos legais como Decreto expedido pelo Presidente da República, Portaria Normativa do Ministro da Defesa e por fim Portaria Normativa do Comandante da Força.

Ao encontro dessa assertiva, destaca-se entre outros, o Regulamento da Lei do Serviço Militar (RLSM) ao mencionar que:

Art 26. Em qualquer época, tenham ou não prestado o Serviço Militar, poderão os brasileiros ser objeto de convocação de emergência, em condições determinadas pelo Presidente da República, **para evitar a perturbação da ordem ou para a sua manutenção, ou, ainda, em caso de calamidade pública** (grifo nosso). (BRASIL, 1966, p.34).

Pelo exposto, depreende-se que no sentido aqui declarado, a convocação passa a ter conotação diversa e ampliada quando comparada à mobilização, descortinando a possibilidade de utilização da reserva mobilizável em operações de não-guerra, em substituição, em funções e necessidades específicas, aos militares da ativa que estejam operando por longo tempo em ações que configurem esses tipos de cenário.

De fato, a ideia que pode ser fixada como preâmbulo é a de que mobilização sinaliza operações de guerra, enquanto convocação, reporta-se a operações de não-guerra.

2.2 OPERAÇÃO DE NÃO-GUERRA

No entendimento de Ferreira Neto (2014, p.15), nas operações de não-guerra encontram-se inseridas as ações/operações típicas de *Segurança* que não a militar, essencialmente: combate aos delitos transterritoriais/transnacionais; operações de garantia da lei e da ordem, missões de paz, defesa civil, ações humanitárias. Levando-se em consideração a distância, no tempo e no espaço (74 anos de pós-guerra), que marca a participação do Brasil em conflito externo, e ainda, as mudanças ocorridas no seio da sociedade brasileira, é plausível afirmar que desde o último quartil dos anos 80, as FA têm sido recorrentemente empregadas em operações de não-guerra, em especial a F Ter. Nessa mesma linha de raciocínio, cresce de importância o perfeito alinhamento com as chamadas servidões como atuação ampliada juntamente com o esforço total em situações de conflitos de maior duração. Dessa forma, doutrinariamente, tem-se que as Operações Militares de não-guerra são as:

Operação em que as Forças Armadas, embora fazendo uso do **Poder Militar, são empregadas em tarefas que não envolvam o combate propriamente dito** (grifo nosso), exceto em circunstâncias especiais, em que esse poder é usado de forma limitada. Podem ocorrer, inclusive, casos nos quais os militares não exerçam necessariamente o papel principal. (C20-1, 2009, p.10).

2.3 SISTEMA DE MOBILIZAÇÃO DO EXÉRCITO (SIMOBE)

A Portaria Nº 201, de 16 de abril de 2007, aprovou as Instruções Gerais para o Sistema de Mobilização do Exército (IG 20-07). Tal documento traz em seu bojo, o arcabouço metodológico para a mobilização no âmbito da F Ter, mas sem descurar, entretanto, da interoperabilidade que deve haver entre os demais sistemas corporativos, quer no âmbito da Defesa Nacional, quer no âmbito do EB (BRASIL, 2007, p.17).

Compreender as premissas contidas no SIMOBE é condição *sine qua non* para desenvolver a visão holística do sistema voltado às Operações de Guerra, visto que nesse mister, a mobilização atende estritamente às demandas estabelecidas em cada Hipótese de Emprego prevista para o Exército Brasileiro. Não bastasse isso, a leitura atenta das IG 20-07 que versa sobre o Sistema de Mobilização do Exército permite traçar um paralelo aproximado do constructo teórico que se deseja empreender, trazendo nova concepção ao conceito de mobilização, destarte vocacionada, também, a Operações do tipo não-guerra.

Dentro do contexto aqui proposto, isto é, mobilização visando empregar operacionalmente todos os recursos oriundos do Poder e do Potencial Nacional, conforme prescrito na Portaria que lhe deu origem, o SIMOBE está inserido no Sistema de Mobilização Militar (SISMOMIL), que por sua vez, integra o Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB), cada um interdependente do outro. Por princípio, o vetor direto do SIMOBE aponta para as necessidades de mobilização da F Ter, e o indireto, para ativar setores ligados às demais áreas do SINAMOB, visando corresponder ao preparo e emprego requeridos pela HE apresentada.

Vale dizer, ainda, que o SIMOBE possui dois eixos ou sistemas que se ocupam da Mobilização de Recursos Humanos (S Mob R H) e da Mobilização de Recursos Logísticos (S Mob R L), respectivamente, no tocante à mobilização. Do ponto de vista organizacional, cada um desses sistemas alimentará o SIMOBE com as informações necessárias à elaboração do planejamento, do preparo e da execução da mobilização, bem como do preparo e da execução da desmobilização.

Assim sendo, a funcionalidade do SIMOBE está diretamente relacionada com os produtos decorrentes dos dois sistemas componentes acima mencionados, os quais procuram responder às demandas impostas nas HE, modelando a

mobilização e a desmobilização segundo suas especificidades (Humana e Logística).

De acordo com a IG 20-07, o funcionamento do SIMOBE segue a metodologia preconizada no Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX), procurando dividir adequadamente as atividades mobilizadoras entre os seus diferentes órgãos estruturantes. Para efeito de compreensão funcional do SIMOBE, o anexo “C” das IG 20-07 traz a seguinte configuração:

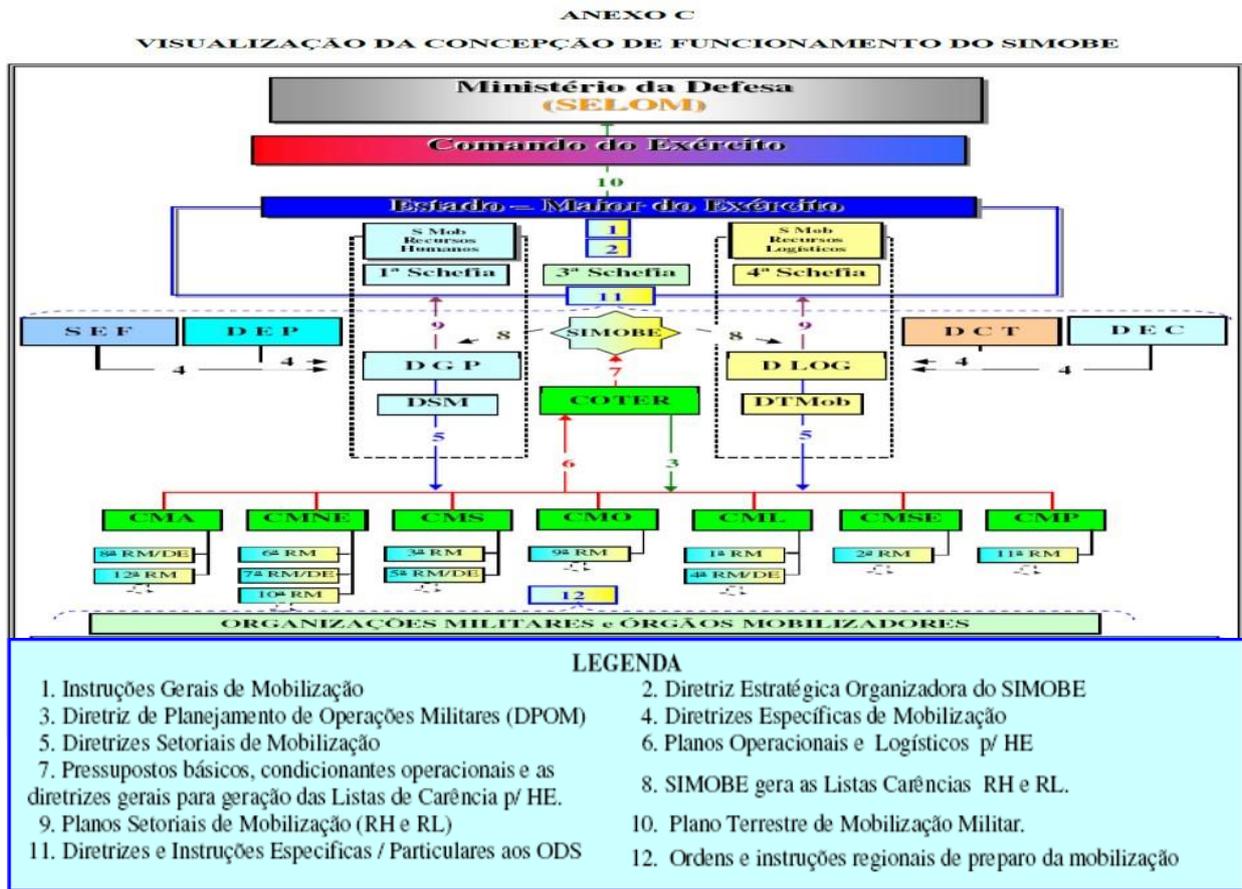


Figura nº 1: Visualização da concepção do funcionamento do SIMOBE
Fonte BE nº16, de 20 de abril de 2007

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE INOVAÇÃO

2.5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O Exército Brasileiro, como toda organização social, possui valores específicos, crenças e tradições que foram construídos ao longo de um processo de maturação institucional. A aceitabilidade desses valores como verdadeiros, permeando a formação dos militares, bem como a sua transmissão histórica, tanto do ponto de vista daquele que influencia a sociedade, quanto por ela é influenciado, são constituintes de sua cultura organizacional.

Kets de Vries (2014, p.84) diz que a cultura organizacional é responsável pela identidade e singularidade de uma empresa, e incorpora todos os valores, crenças, atitudes, normas e comportamentos individuais de uma companhia.

Schein (apud Garcia, 2017, p.10), define ainda a cultura como sendo o somatório de três níveis que se apresentam no contexto das organizações:

- Artefatos – são as estruturas e processos organizacionais visíveis.
- Valores – que fazem parte as estratégias, os objetivos e as filosofias.
- Pressupostos – que são as crenças, percepções e pensamentos, muitas vezes inconscientes.

Srouf (apud Neto et all, 2009, p.5) tem o seguinte entendimento sobre cultura organizacional “[...] a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. [...]”

Chiavenato (2006, p.99), conceitua cultura organizacional sendo o modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre seus membros.

2.5.2 CULTURA DE INOVAÇÃO

A cultura de inovação e a cultura organizacional formam o conjugado propulsor para a flexibilização de posturas dogmáticas institucionais, abrindo caminho para preparar a organização com vistas aos desafios impostos num futuro não muito distante. Atualmente, a inovação é elemento central da soberania, da competitividade, do crescimento econômico e do desenvolvimento de uma Nação (GALDINO, 2018, p.130).

O Manual de Oslo (OCDE) traz a seguinte conceituação de inovação:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 1997, p.55).

Desse modo, segundo Serafim (2017, p.3), a cultura de inovação não acontece por acaso. Ela é criada e dirigida por um sistema de princípios e práticas que sustenta e encoraja a combinação de criatividade e tecnologia para satisfazer as necessidades dos clientes.

Nessa mesma direção, diversos autores têm sustentado que a cultura de inovação não pode surgir sem que haja um visionário, aquele que, dentro da Instituição, vê além do *status quo*. Uma cultura de inovação não pode existir sem visão: uma imagem do mundo que é tão inspiradora que extrai as melhores ideias das melhores mentes (Gallo, 2010, p.56).

Azevedo (2013, p.83), conceitua que a cultura de inovação é a cultura organizacional que facilita o desenvolvimento da inovação e dos processos de inovativos, ela contém aspectos específicos e se diferencia das demais por possuir foco em determinados valores, crenças e padrões de comportamento.

3. METODOLOGIA

Esta seção tem por finalidade apresentar o caminho que se pretende percorrer para solucionar o problema de pesquisa, especificando os procedimentos necessários para alcançar os objetivos (geral e específico) apresentados. Desta forma, pautando-se numa sequência lógica, o mesmo está estruturado da seguinte maneira: 1) Concepção Metodológica; 2) Coleta e Tratamento dos Dados e 3) Limitações do Método.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Antes mesmo de discorrer sobre os passos que guiarão a pesquisa científica é preciso conceber o que seja metodologia. Não é fortuito afirmar-se que ela trata das formas de fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos (DEMO, 1985, p.19).

Na concepção de Silva (2005, p.23), a metodologia é um conjunto de etapas ordenadamente dispostas [...]. Nessas etapas estão incluídos desde a escolha do tema, o planejamento da investigação, o desenvolvimento metodológico, a coleta e a tabulação dos dados, a análise dos resultados, a elaboração das conclusões e até a divulgação de resultados.

De acordo com PRODANOV e FREITAS (2013, p.14) a metodologia é a aplicação de procedimentos que devem ser observados para a construção do conhecimento, como o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

De fato, a concepção metodológica abarca o arcabouço estrutural que dará sustentação à pesquisa, que por sua vez é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (GIL, 2002, p.17).

No contexto da pesquisa aqui enfrentada, adotou-se a dialética como método investigativo, por compreender que seus pressupostos se adequam melhor à relação que se deseja empreender entre o sujeito que observa e o objeto que observado na construção do novo conhecimento que será gerado a partir dos resultados da pesquisa, que aliás, caracteriza-se sempre como provisório.

Chizzotti (2009, p.80) ao se referir à dialética, ressalta que ela valoriza a contradição dinâmica do fato observado e a atividade criadora do sujeito que observa, as oposições contraditórias entre o todo e a parte e os vínculos do saber e do agir com a vida social dos homens.

Recorrendo-se a Prodanov e Freitas (2013, Op.cit.), tem-se que:

Na dialética proposta por Hegel, as contradições transcendem, dando origem a novas contradições que passam a requerer solução. Empregado em pesquisa qualitativa, é um método de interpretação dinâmica e totalizante da realidade, pois considera que os fatos não podem ser relevados fora de um contexto social, político, econômico etc.

De acordo com LAKATOS (2003, p.101), para a dialética, as coisas não são analisadas na qualidade de objetos fixos, mas em movimento: nenhuma coisa está “acabada”, encontrando-se sempre em vias de se transformar; o fim de um processo é sempre o começo de outro.

É precisamente essa transformação que a pesquisa quer ressaltar ao eleger a possibilidade de empregar a Reserva Mobilizável em operações de não-guerra no âmbito da F Ter, desvelando ao mesmo tempo aos tomadores de decisão a existência de alternativa consistente no que tange à utilização de uma mão de obra de reserva que, pelo próprio constructo da CO imperante na Força, permanece *ad aeternum* exercício, em ensaio fictício, não sendo testada na realidade operacional. O momento reflexivo, provocado a partir da abordagem metodológica aplicada ao trabalho de pesquisa foi compondo o desenho de sua estrutura.

Desse modo, quanto à finalidade, caracteriza-se como aplicada, posto que busca a aplicabilidade prática do conhecimento teórico auferido, na solução de problemas existentes no mundo concreto. Noutra prisma, quanto aos objetivos, está classificada como exploratória e descritiva, porque ao mesmo tempo em que procura caracterizar inicialmente o problema, visa, também, interpretar os registros e as observações mediante a utilização de técnicas específicas para a coleta de dados.

Do ponto de vista da abordagem, procurou-se mesclar a qualitativa e a quantitativa, a primeira, por tratar-se de fatores correspondentes à face social do problema proposto, incidente, inclusive, nas CO e CI da F Ter; a segunda, em razão da necessidade mesma de extrair as impressões do público-alvo traduzidas em números e transformadas em estatísticas.

No tocante aos procedimentos técnicos da investigação, a pesquisa está caracterizada como bibliográfica e documental, pois, se utilizou tanto de material tratado analiticamente e publicado no âmbito interno e externo à Força (manuais, portarias, normas, etc.), quanto dos existentes nos diversos sítios da rede mundial de computadores (bases de dados), que, embora ainda não tenham recebido o tratamento analítico, podem agregar conhecimento ao trabalho do pesquisador.

3.2 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consultas à biblioteca da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, biblioteca da Fundação Getúlio Vargas e Biblioteca do Exército (BibliEx). Também foi realizada uma pesquisa documental nos arquivos do Ministério da Defesa, Comando de Operações Terrestre e Diretoria de Serviço Militar. Foram levantadas, ainda, informações em documentos publicados, como regulamentos internos, portarias, normas e relatórios, entre outros.

Além disso, valeu-se de respostas a questionários remetidos ao Estado-Maior do Exército, Comando de Operações Terrestres, Diretoria de Serviço Militar e comandantes de OM, estes últimos, componentes da amostragem de um universo de cem militares experientes convidados a participar da pesquisa, ocupantes dos postos de Coronéis e Tenentes Coronéis, dos quais, efetivamente, retornaram 63 (sessenta e três) questionários respondidos, cada um com 10 (dez) questões do tipo dicotômicas.

O procedimento analítico foi realizado em duas etapas. Na primeira, procurou-se interpretar a percepção do universo amostral respondente no que diz respeito à possibilidade de emprego da Reserva Mobilizável em operações de não-guerra, a partir dos sentimentos individuais de valores, crenças e tradições apreendidos da cultura organizacional professados na F Ter.

Na segunda etapa, os questionários foram aplicados aos órgãos acima mencionados, visando projetar não mais a percepção individual, mas a percepção institucional sobre a possibilidade de emprego da Reserva Mobilizável em operações de não guerra, a partir da visão de um ODG, um OD Op e de um O Tec Nor.

3.2.1 QUESTIONÁRIO com Cmt OM

Dos 63 respondentes, 77,78% declararam que as Organizações Militares que comandaram tinham participado em operações de não-guerra por período igual ou superior a 3 meses. 80,65% responderam que suas Organizações Militares ficaram deficientes no quantitativo de pessoal quando empregaram militares da ativa nesse tipo de operação. 92,06% visualizam a possibilidade de emprego da Reserva Mobilizável em determinadas capacidades, substituindo o efetivo da ativa em operações de não-guerra por um período igual ou acima de 3 meses.

Quando perguntados se durante o emprego de sua OM em Op de não-guerra sentiram a necessidade de convocação da Res Mob para suprir funções

específicas, tanto no G Cmdo/GU (origem/sede), quanto na área de Rspnl (destino/área de atuação) a fim de não comprometer o cumprimento da missão, 80,65% responderam que sim. 62,90% afirmaram terem sentido a necessidade de possuírem alguma capacidade específica de RH da Res Mob preparada a fim de ser empregada e contribuir no cumprimento da missão de sua OM.

Em relação ao SERMILMOB como ferramenta de seleção da Res Mob, 70,97% disseram acreditar na eficiência do Sistema. Por outro lado, 88,71% responderam não acreditar que o EB possui uma CO desenvolvida sobre o emprego da Res Mob em operações de não-guerra. Todavia, 96,83% visualizam a necessidade de interoperabilidade do SERMILMOB com outros sistemas. a exemplo da Receita Federal, Polícia Federal, Ministério das Relações Exteriores (MRE), Ministério da Justiça, Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), dentre outros) a fim de otimizar a identificação, a seleção e a convocação dos RH da Res Mob necessários para atender uma demanda de RH em falta nas operações de não-guerra, a fim de uma possível substituição de militares da ativa em operações por um período prolongado.

3.2.2 QUESTIONÁRIO com ODG, OD Op e O Tec Nor

Ao questionar se no âmbito desses órgãos haveria algum estudo prospectivo em curso contemplando a possibilidade de convocação, preparo e emprego da Reserva Mobilizável em operações do tipo não-guerra, tanto o EME quanto o COTER responderam não haver estudo nessa direção; contudo, a DSM declarou existir, ainda no âmbito do Departamento-Geral do Pessoal, para posterior envio ao Estado-Maior do Exército e COTER a sistematização dessa possibilidade de emprego.

Quando perguntados se consideravam que a Reserva Mobilizável possa ser empregada em determinadas capacidades julgadas necessárias, em substituição ao efetivo da ativa, que esteja atuando em operações do tipo não-guerra por período prolongado (≥ 3 meses), tanto a DSM quanto o EME declararam que sim, porém o COTER sinalizou não considerar essa hipótese.

Quanto à necessidade de que ocorra mudança na Cultural Organizacional da Força Terrestre para o desenvolvimento doutrinário no sentido de convocar, preparar e empregar a Reserva Mobilizável em operações do tipo não-guerra, os três Órgãos foram unânimes em dizer que sim.

3.2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Resulta dos dados obtidos a percepção de que, no nível subjetivo, os integrantes da F Ter são favoráveis ao emprego da Reserva Mobilizável em operações de não-guerra, sobretudo em situação prolongada (igual ou superior a 3 meses). Sustentam, também, que há necessidade de mudança na cultura organizacional do EB para que se possa tornar factível esse emprego; e mais, que a interoperabilidade entre Sistemas das diversas organizações institucionais otimizaria o processo da seleção e a convocação dos RH da Res Mob necessários para atender uma demanda de RH em falta nas operações de não-guerra.

Noutro plano, ficou assente que no nível institucional, os atores diretamente ligados a questões maiores, como planejamento estratégico, preparo, emprego e seleção da Reserva Mobilizável visando a atuar em operação de não-guerra, não são consensuais nesse quesito, posto que apenas um deles (a DSM) revelou possuir algum estudo elaborado nesse sentido. A falta de consenso persistiu, ainda, na questão se consideravam que a Reserva Mobilizável poderia ser empregada em determinadas capacidades julgadas necessárias, em substituição ao efetivo da ativa em operações de não-guerra ≥ 3 meses, visto que entre os três, apenas o COTER sinalizou negativamente.

O fato relevante, entretanto, é notar que se por um lado não há consenso dentre os órgãos elencados no que diz respeito ao emprego da Res Mob em operações do tipo não-guerra, pelo outro, esses representantes do Alto Escalão da Força concordam que é preciso ocorrer mudança na cultura organizacional da F Ter para que se comece a fomentar a hipótese de melhor empregar o efetivo mobilizado da reserva.

3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Considerando o carácter embrionário da pesquisa, do ponto de vista científico, notou-se que as referências bibliográficas específicas a respeito do assunto são muito reduzidas, o que implica em limitar comparações, inferências, triangulações, modelagens, dentre outros aprofundamentos teóricos.

Outra limitação, que implicou diretamente na sistematização da pesquisa foi a impossibilidade mesma de acompanhar, na prática, o emprego da Res Mob em operações de não-guerra, justamente por não fazer parte das culturas organizacional e de inovação, o ideário de utilização desse recurso humano nesse tipo de atividade.

O fator tempo disponível para a realização do presente estudo, que é menor do que o necessário para uma investigação mais profunda, também constituiu óbice ao modelo dialógico preconizado pelo método empregado, pois, nesse caso, quanto maior o tempo mais espaço teria para a ampliação do espectro amostral do público alvo da pesquisa, já que os questionários específicos, além de serem remetidos a alguns ODG, ODS e ODOp, foram aplicados para um grupo de no máximo 70 (setenta) oficiais comandantes de Organizações Militares (OM) operacionais e logísticas que estiveram em operações de não-guerra nos últimos 5 (cinco) anos.

4. O CENÁRIO DE EMPREGO DA FORÇA TERRESTRE EM OPERAÇÕES DE NÃO-GUERRA NAS DUAS ÚLTIMAS DÉCADAS

Compreender a realidade de qualquer objeto de estudo demanda o exercício reflexivo de trazê-lo do concreto (externo) para o abstrato (interno) e procurar devolvê-lo à concretude, porém, desta feita, pensado. Acredita-se que essa dinâmica constitui o pano de fundo que possibilita abordar, realisticamente, em que cenário característico de operações de não-guerra, a F Ter vem atuando nos últimos anos. A priori, é preciso distinguir muito bem dentro de qual escopo se pode alocar as operações de não-guerra.

Neto (2014, p.15), por exemplo, procura distinguir esses tipos, ao dizer que nas operações de guerra estão incluídas as ações típicas de Forças Armadas, envolvendo conflito de poder militar no cenário entre Estados[...], e nas operações de não-guerra, entretanto, são as que enquadram as ações/operações típicas de segurança que **não a militar**[...] (grifo nosso).

Já para o Estado-Maior do Exército, as Ações Subsidiárias, compreendidas pelo conjunto de ações realizadas pela Força Terrestre em apoio aos órgãos governamentais em cooperação com o desenvolvimento nacional e bem-estar social, são de natureza não militar (BRASIL, 2019, p.7). Logo, para um e para o outro, operações de não-guerra possuem natureza não militar.

Por óbvio, seja no cumprimento das missões constitucionais ou na execução das Ações Subsidiárias, o Exército Brasileiro desenvolve sistema de planejamento, no qual procura antever os desdobramentos necessários para levar a bom termo todas as atividades que lhes são atribuídas. No caso específico das operações de não-guerra, o assunto é abordado no SIPLEx FASE IV.

Tal documento, também elaborado pelo Estado-Maior do Exército, procura detalhar, dentre outros assuntos, o emprego da F Ter nas operações de não-guerra. Para tanto, além da GPC, GLO e Ações Subsidiárias já mencionados, adicionam-se a prevenção e combate ao terrorismo, ações sob a égide de organismos internacionais, emprego em apoio à política externa em tempo de paz ou crise e outros empregos de não guerra (controle de armas e produtos controlados, assistência a outros Estados, operações de evacuação de não combatentes, operações de resgate, operações de salvaguarda das pessoas, dos bens, dos recursos brasileiros ou sob jurisdição brasileira, fora do território nacional, dentre outros) (EME, 2017, p. 11), conforme demonstrado no quadro-síntese a seguir:



Figura nº 2: Operações de Segurança Integrada
Fonte: SIPLEEx Fase IV, 2017

Não obstante as operações de não-guerra possam ocorrer fora do território brasileiro, o mais comum é que elas se desenvolvam no ambiente nacional. O problema, no entanto, reside no tempo de duração que cada uma dessas operações tem assumido, inclusive, em alguns casos, ficando submetidas ao poder discricionário da autoridade decisora.

Exemplo emblemático disso se pode extrair do discurso do Ministro da Defesa Raul Jungmann, à época, ao conceder entrevista à Gazeta Online (CBN Vitória), por ocasião da deflagração da Operação Capixaba, ocorrida em 17 de fevereiro de 2017, declarou:

“Por questão burocrática, o decreto precisa estabelecer o prazo de duração da GLO por questões legais. Mas eu quero reafirmar à população capixaba, que nos ouve pela CBN, o que disse no sábado quando estive em Vitória: **nós permaneceremos o tempo que for necessário** (grifo nosso). Até que se superem as dificuldades na segurança pública do estado”. (Ascom-MD, 2017).

De qualquer modo, impõe esclarecer que a autoridade competente para autorizar o emprego das Forças Armadas nessas operações é o Presidente da República por intermédio de Decreto.

Assim, do ponto de vista jurídico, as ações de não-guerra, quer sejam de GPC, GLO, Subsidiárias ou Complementares, estão insculpidas no texto da Lei Complementar nº 97, notadamente, em seu Artigo 17, Alínea A, destinando à F Ter atribuições de:

- I – contribuir para a formulação e condução de políticas nacionais que digam respeito ao Poder Militar Terrestre;
- II – cooperar com órgãos públicos federais, estaduais e municipais e, excepcionalmente, com empresas privadas, na execução de obras e serviços de engenharia, sendo os recursos advindos do órgão solicitante;

III – cooperar com órgãos federais, quando se fizer necessário, na repressão aos delitos de repercussão nacional e internacional, no território nacional, na forma de apoio logístico, de inteligência, de comunicações e de instrução;

IV – atuar, por meio de ações preventivas e repressivas, na faixa de fronteira terrestre, contra delitos transfronteiriços e ambientais, isoladamente ou em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo, executando, dentre outras, as ações de:

- a) patrulhamento;
- b) revista de pessoas, de veículos terrestres, de embarcações e de aeronaves;
- c) prisões em flagrante delito. (BRASIL, 1999, p.6).

O cumprimento dessas atribuições é mais palpável quando traduzido em números, possibilitando uma visão realística do cenário contínuo e crescente em que as operações de não-guerra veem ocorrendo no Brasil, particularmente, nas três últimas décadas, em que se destaca que não houve o emprego do efetivo disponível na reserva.

De acordo com a pesquisa realizada pelo Jornal o Estadão no início de janeiro de 2018, publicada em sua página eletrônica na *Internet*, as Forças Armadas realizaram diversas ações enquadradas como não-guerra no período compreendido entre 1992 e 2017 não sendo registrada o emprego de efetivo da reserva em apoio ou em substituição à tropa da ativa em determinadas capacidades:

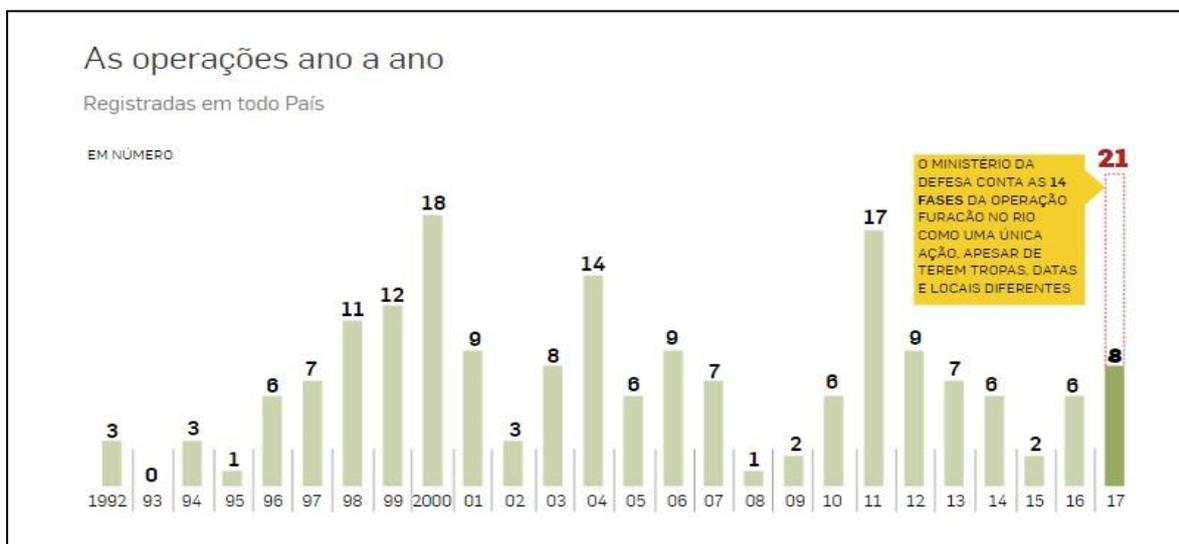


Figura nº 3: Operações ano a ano
Fonte: Estadão, 2018

A pesquisa revelou, também, que nos anos 2000, 2004, 2011, 2017 e 2018, face ao recrudescimento da violência generalizada no país, na maioria das ocasiões caracterizadas pela ruptura da lei e da ordem, agravada pelas calamidades de grandes proporções da natureza, dentre outras de maior ou menor expressão, o emprego da Força Terrestre se deu em razão de ameaças domésticas:

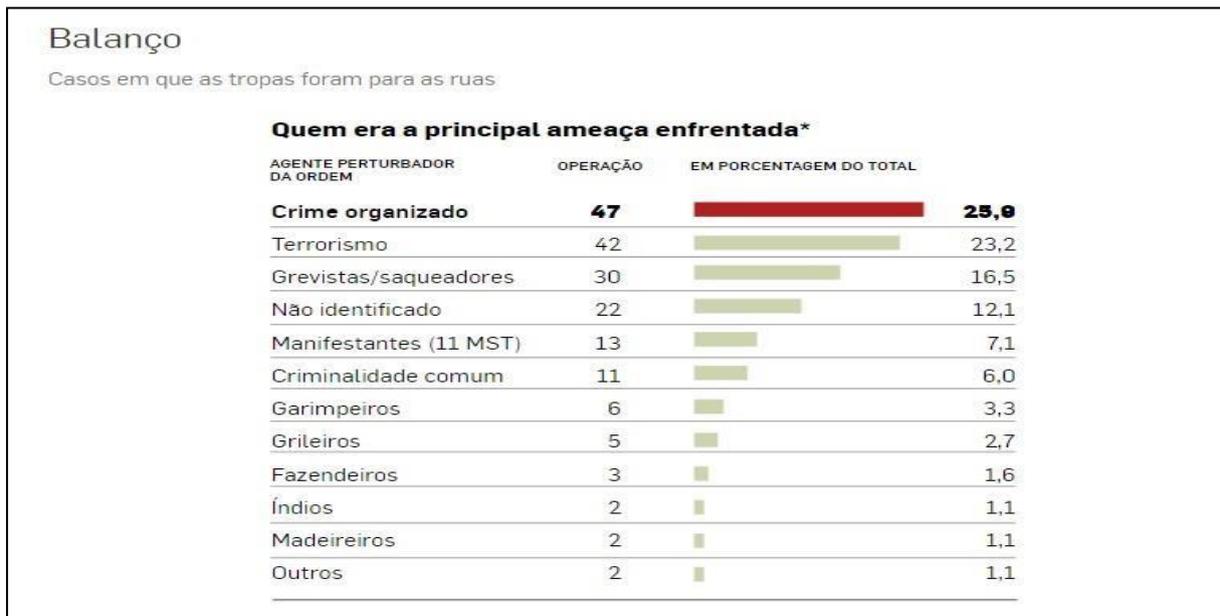


Figura nº 4: Casos de emprego de tropas nas ruas
Fonte: Estadão, 2018

Observa-se claramente que as ações foram voltadas para a área de segurança, corroborando a premissa de que é preciso pensar no emprego da reserva mobilizável não mais como elemento passivo (apenas em nível de exercício) e somente em caso de guerra, mas também, como sujeito ativo apoiando as tropas da ativa em operações de não-guerra, que se desencadeiam em ritmo acelerado e, em algumas vezes, simultâneo.

Outro exemplo tácito desse recorrente emprego da F Ter em operações de não-guerra pode ser visualizado a seguir, onde se tem uma série histórica de onze anos desse tipo de ação desencadeada apenas na cidade do Rio de Janeiro, com o objetivo de reforçar a segurança estadual:

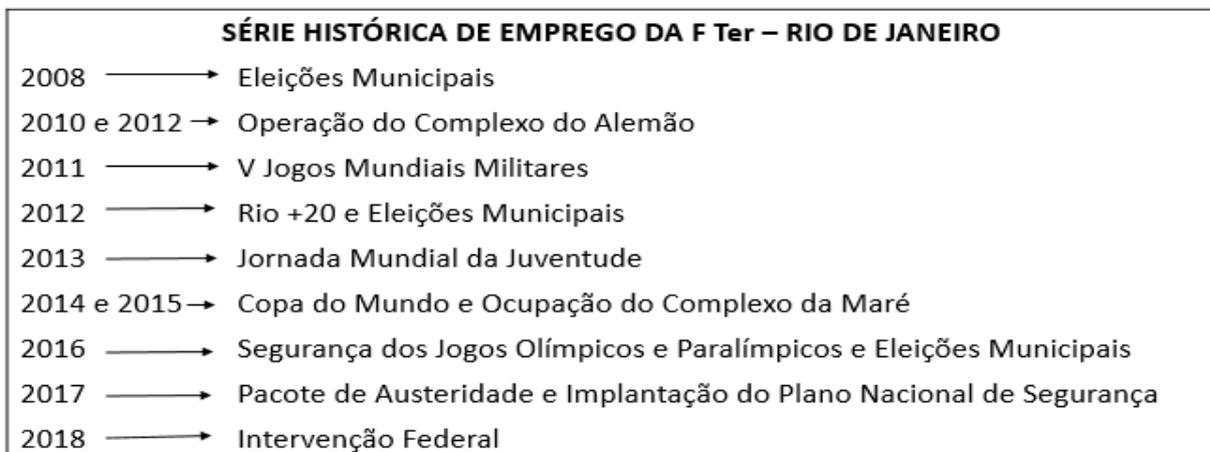


Figura nº 5: Série histórica do emprego da F Ter no Rio de Janeiro.
Fonte: o Autor.

Grosso modo, considerando-se o contexto dos cenários de insegurança que se vêm apresentando nas principais capitais brasileiras, sobretudo, naquelas com a maior concentração populacional e grande risco de vulnerabilidade social, é

razoável esperar que o emprego da F Ter acompanhe o crescimento exponencial da escalada de insurgência demandada por grupos antagônicos, facções rivais, representantes de classe, etc.

Torna-se relevante reforçar que praticamente em todas as operações supracitadas, a F Ter atuou com consideráveis efetivos com grande durabilidade das ações, não sendo constatado o emprego efetivo da reserva mobilizável nesse contexto. Nesse sentido, tais operações permitiram recorrer ao Regulamento da Lei do Serviço Militar, convocando a reserva mobilizável, tendo por premissa o seguinte amparo:

“Art. 3º Para os efeitos deste Regulamento são estabelecidos os seguintes conceitos e definições:

(...)

6) convocação - (nas suas diferentes finalidades) - Ato pelo qual os brasileiros são chamados para a prestação do Serviço Militar, quer inicial, **quer sob outra forma ou fase** (Grifo nosso).

(...)

Art. 126. Em qualquer época, tenham ou não prestado o Serviço Militar, poderão os brasileiros ser objeto de convocação de emergência, em condições determinadas pelo Presidente da República, para evitar a perturbação da ordem ou para a sua manutenção, ou, ainda, em caso de calamidade pública.”(grifo nosso).

Não bastasse a recorrência com que a F Ter vem sendo empregada, a leitura que se pode fazer a partir do quadro abaixo é a de que o EB já se tornou indispensável, para não dizer, imprescindível em operações de não-guerra.



Figura nº 6: Cenário atual das operações de não-guerra.

Fonte: Diretoria de Serviço Militar, palestra Dir DSM ao Ch DGP, 2018.

Recentemente, em palestra ministrada pelo Comandante do Exército aos oficiais-alunos do Curso Superior de Defesa no ano de 2019, realizada na Escola de Comando e

Estado-Maior do Exército, foi apresentado um panorama do emprego da F Ter em operações de não-guerra nos últimos três anos, com a respectiva porcentagem de aporte financeiro destinado a cada vertente dessas operações:

Emprego do EB nos últimos 3 anos:

- 26,4% em Operações de GLO;
- 58,1% em Faixa de Fronteira;
- 15,5% em Operações de Ações Subsidiárias

Recursos Financeiros:

- 11,45% em Operações de GLO;
- 0,46% em Faixa de Fronteira;
- 88,09% em Operações de Ações Subsidiárias.

É relevante ressaltar, que as Operações de Ações Subsidiárias, embora tenham exigido o menor emprego percentual da F Ter (15,5%), foram as que mais consumiram os recursos financeiros (88,09%), o que aponta para a envergadura de suas atividades constituintes, as quais mantêm um nível de durabilidade considerável, o que se leva a pensar no emprego de efetivo da reserva a fim de não sobrecarregar os efetivos da ativa atuantes nessas missões.

A figura abaixo mostra mais um exemplo das principais demandas da F Ter ocorridas nos anos de 2017 e 2018, dentro do contexto das operações de não-guerra, em diversas áreas do território nacional com seus respectivos tempos de duração e efetivos empregados. Torna-se relevante reforçar que praticamente, nessas operações o Exército Brasileiro esteve envolvido, no entanto, sem empregar mais uma vez, o efetivo disponível na reserva.



Figura nº 7: principais demandas da F Ter ocorridas nos anos de 2017 e 2018.
Fonte: palestra COTER na ECEME em 2019.

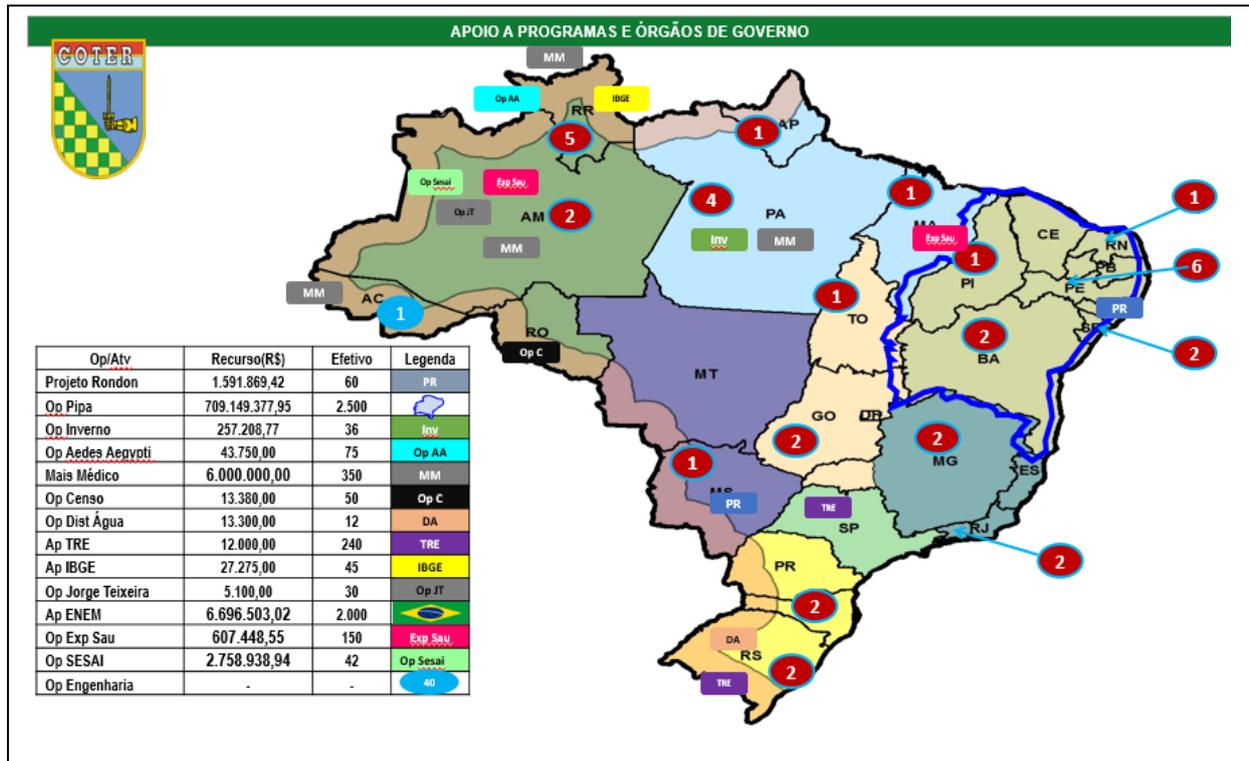


Figura nº 8: apoio a programas e órgão de governo.
Fonte: palestra COTER na ECEME em 2019.

A figura acima ilustra mais um exemplo de emprego da F Ter nas ações de apoio aos programas e órgãos governamentais, os quais ocorrem praticamente senão simultâneas, num intervalo de tempo entre uma e outra bastante reduzido, utilizando efetivos consideráveis. Registra-se que nessas ações não se empregou a reserva mobilizável em determinadas capacidades, às vezes demandadas nas peculiaridades de cada missão.

5. A INSERÇÃO DO IDEÁRIO DE EMPREGO DA RESERVA MOBILIZÁVEL EM OPERAÇÕES DE NÃO GUERRA NAS CULTURAS ORGANIZACIONAL E DE INOVAÇÃO DA FORÇA TERRESTRE E A POSSÍVEL AMPLIAÇÃO DA INTEROPERABILIDADE DO SERMILMOB E OS DEMAIS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Toda e qualquer mudança ocorrida na cultura organizacional de uma Instituição traz consigo os desdobramentos sociais, políticos e econômicos que dão sustentação à maneira de ser e de viver da organização. De acordo com Silva (2017, p.8), a cultura organizacional tem sido destacada como uma variável determinante nos processos de mudanças organizacionais, bem como, de adequação das organizações às mudanças conjunturais impostas.

Ao se referir a mudanças, Quinn (2013, p.9) faz uma distinção significativa entre o que ele denomina mudança incremental e mudança profunda. Para o autor, a mudança incremental é baseada em experiências passadas, sendo visualizadas por meio de processos mecânicos sobre os quais se tem controle. Por outro lado, a mudança profunda é totalmente diferente, porque se baseia no desenvolvimento de novas perspectivas e mudança do controle conhecido para outra forma de controle.

O mesmo entendimento sobre mudanças relacionadas à CO pode ser visto em Lima (2011, p.2), ao declarar que a análise cultural de uma organização permite observar que a cultura não é estática, e está propensa a mudar com o decorrer do tempo, devido a variáveis ambientais e/ou culturais. Certamente, essas reflexões dão conta das razões pelas quais a CO não admite saltos, mas impõe o tempo necessário à maturação de novas ideias apresentadas.

Nesse contexto, há sempre uma encruzilhada que se interpõe no caminho da organização, isto é, continuar como está e sempre foi mantendo o *status quo* ou ampliar os horizontes e abrir a claraboia organizacional para o novo, avançando a passos seguros na direção apontada?

5.2 O CONTEXTO ATUAL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO EB PARA O EMPREGO DA RES MOB

Graça no imaginário da sociedade brasileira, que a Reserva Mobilizável é destinada apenas ao desempenho em operações de guerra, isto é, contra um inimigo declaradamente estrangeiro. Santos (2010, p.13) corrobora esse ideário ao afirmar que a necessidade estratégica do novo milênio impõe à Nação Brasileira possuir uma reserva mobilizável em condições de prover a segurança nacional contra quaisquer tipos de ameaças estrangeiras.

Não obstante a existência de diplomas legais que autorizam o emprego dessa Reserva em operações de não-guerra, por exemplo, o Art. 19 da Lei do Serviço Militar, que prevê a possibilidade de o brasileiro, em qualquer época, tendo ou não prestado o serviço militar, ser objeto de convocação para evitar a perturbação da ordem ou para sua manutenção, na prática, ainda não se tem empregado a Reserva Mobilizável com essa finalidade.

Com efeito, o emprego da Reserva Mobilizável está também relacionado com os valores, crenças, comportamentos, estratégia, enfim, da Cultura Organizacional que permeia todo o estamento do Exército Brasileiro, não sendo de fácil mudança. A esse respeito comenta Gomes (1994, p.16):

Há limites a considerar na intervenção tendente a facilitar a mudança. Se o objectivo da intervenção for promover a mudança e se por mudança entendermos a transição da cultura vigente para uma outra considerada desejável, há que atender às possibilidades e aos constrangimentos inerentes a este processo: a organização muda de cultura e muda na cultura que a identifica.

No contexto aqui proposto, a CO ganha projeção, porque é parte componente do todo sistêmico chamado EB, e mais, carrega consigo a identidade dessa instituição que vem sendo transmitida de geração a geração. Ela tem servido, também, como canal de propagação, quer seja ao público interno ou externo, das ideias, dos costumes e dos comportamentos peculiares da F Ter.

Curvello (2012, p.14), ao referir-se à CO como instrumento de mudança, o faz baseado na premissa de que através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais.

Considerar esses aspectos intrínsecos da cultura organizacional como promotora de mudança de paradigmas dentro das instituições é trazer à tona a outra parte do iceberg, ou seja, aquela que embora exista não se dá a conhecer de modo fácil, posto que se localiza mais profundamente.

Tal entendimento é reconhecido por Chiavenato (2002, p.182), ao procurar demonstrar as nuances da CO a partir da imagem de um iceberg, isto é, contemplando seus pontos visível e invisível. Para o iminente professor, certos aspectos da cultura organizacional são percebidos com facilidade e são denominados aspectos formais e abertos, enquanto outros são de difícil percepção e são denominados aspectos informais e ocultos, conforme ilustrado no iceberg da cultural organizacional na figura:

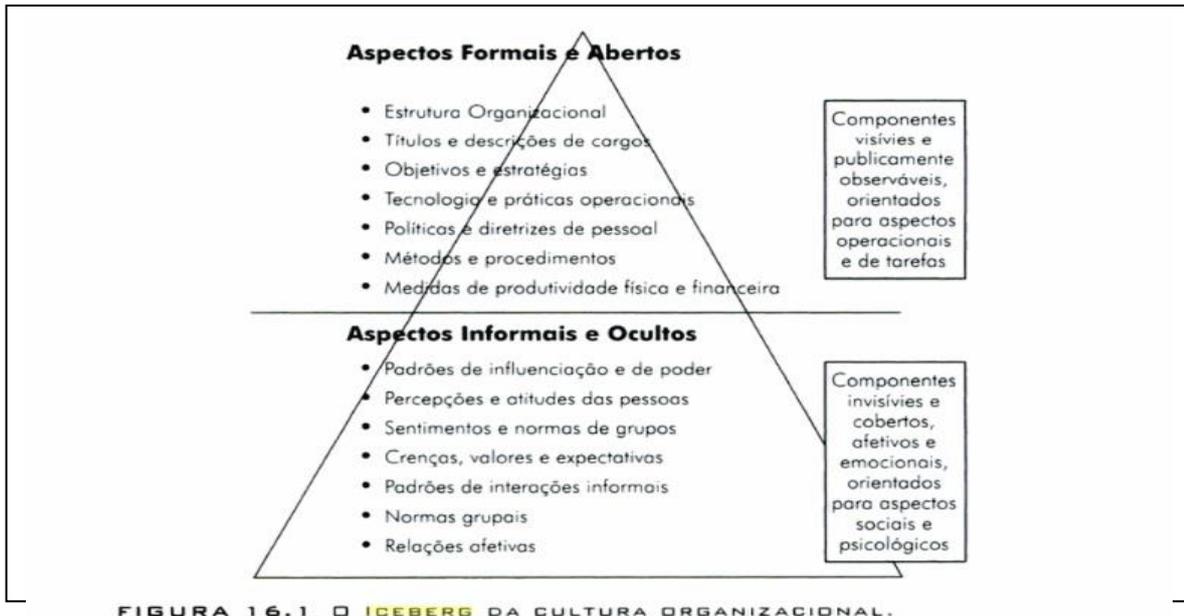


Figura nº 9: iceberg da cultura organizacional.

Fonte: Teoria Geral da Administração (p.182)

Transportando para o plano desse estudo a metáfora do iceberg cunhada por Chiavenato, deve-se buscar a compreensão de que o viés do emprego da Reserva Mobilizável – constituída por um efetivo que concentra cerca de 400.000 reservistas de 1ª e 2ª categorias – pronto para operar, também, em ações de não-guerra, demanda o aprofundamento das questões culturais que vão se desvelando na medida mesma em que estudos micro e macro-organizacionais são produzidos.

A esse respeito, ganha destaque o estudo seminal levado a cabo por ANDRADE (2013, p.7) numa OM do Exército Brasileiro abordando aspectos da cultura organizacional, onde o autor sustenta que as características dessa cultura dificultam a inovação da doutrina militar[...] pela presença de uma resistência organizacional a mudanças na instituição. Percebe-se de imediato, que a cultura organizacional está fortemente relacionada à mudança, podendo esta ocorrer em maior ou menor grau.

Diniz e Filho (2018, p.38) ao desenvolverem pesquisa junto a oficiais do Comando Militar do Nordeste (CMNE), sistematizaram as manifestações possíveis de alterar a cultura do EB na visão daqueles militares, sendo elas: manifestações sobre homossexualidade; manifestações sobre feminilidade; manifestações sobre disciplina e tradição; manifestações sobre tecnologia e armamento; e manifestações sobre a relação com a sociedade.

Os pesquisadores identificaram dois tipos de mudanças evidenciadas pelos participantes da pesquisa:

A mudança progressista, no sentido de promover aprendizado e crescimento profissional e pessoal em diversas áreas do conhecimento, e a mudança frustrante, na medida em que é percebida como aquela que não proporciona oportunidade de crescimento e causa insatisfação e tristeza ao indivíduo. (Ibdem, p.47)

É inegável que o cerne da proposta desta pesquisa, intitulada, preliminarmente, “O emprego da reserva mobilizável nas operações de não-guerra: uma proposta de inserção na cultura organizacional e de inovação da Força Terrestre”, traz implícita a premissa de uma mudança institucional, sobretudo no que diz respeito a sua Doutrina Militar, e mais, valendo-se para isso, das interfaces em que figuram a cultura organizacional e cultura de inovação como fio condutor para atingir o objetivo proposto.

Desse modo, o desafio está em compreender o momento aparente dessas CO e CI que graçam hoje no Exército Brasileiro para, a partir dessa contextualização, buscar o aporte teórico capaz de sustentar a possibilidade de empregar a reserva mobilizável em operações de não-guerra ou plantar a semente desse ideário visando estudos prospectivos mais aprofundados que ultrapassem os obstáculos presentes à receptividade de novas ideias dentro da organização.

Tal assertiva encontra respaldo em SILVA (2007, p.42), que ao empreender estudo acerca dos componentes da CO no Exército sob a perspectiva da geração de obstáculo à modernização administrativa, propõe que:

Para eventual agregação de “novas idéias” a uma organização, há necessidade de conhecer os valores propugnados por essa Instituição. O senso comum indica que os valores do EB são fundamentais à preservação da cultura, história e tradições. Não obstante, ao que parece, a evolução da sociedade, bem como a necessidade de superar desafios, trazem o imperioso desafio de maior aproximação da Força com outras organizações da sociedade. Se nesse contato emergir “novas idéias”, é lícito supor que os integrantes da Força tenham flexibilidade para o estabelecimento de alianças estratégicas com esses parceiros que permitam maior interação com as diversas entidades da sociedade.

No caso da F Ter é perceptível que as mudanças não se dão por saltos, mas pela meticulosa análise dos impactos e desdobramentos que delas decorrerão, sendo constatado, também, que tais mudanças acabam chegando mais cedo ou mais tarde pela própria imposição sistêmico-evolutiva da sociedade. Essa, portanto, tem sido a tônica norteadora da Instituição pelo menos nas últimas três décadas.

De acordo com ANDRADE, citado anteriormente, a capacidade de mudança da cultura de uma organização é um dos fatores que podem acelerar a evolução e as inovações de uma instituição, bem como desacelerar esse processo de modificação. Dessa assertiva se pode perceber o quão importante é a CO no processo de avanço e/ou retrocesso pelo qual passa uma organização.

O mesmo autor, observa ainda, que a cultura organizacional influencia diretamente a capacidade de inovação da Força Terrestre. Com isso, é fundamental o desenvolvimento de uma CO que incentive a prática da gestão do conhecimento e que promova estímulos à coleta e difusão das **lições aprendidas** (grifo nosso) em uma organização. Ressalta-se que, ao propor a difusão das lições aprendidas como

condicionante que deve estar presente na cultura organizacional a fim de impulsionar as inovações a serem realizadas na F Ter, o autor apresenta uma proposta que pode favorecer a absorção da ideia de utilizar a Res Mob nas mais variadas Op de não-guerra cumpridas pelo EB.

A rigor, concebendo-se essa hipótese de emprego, o problema passa ser que, para haver lições aprendidas, ou as obtém mediante a importação das experiências vivenciadas por outros Exércitos ou se extraem dos ensinamentos práticos baseados em ações executadas pelo próprio Exército. No caso específico do EB, esta última condição precisaria ser ao menos aceita, preliminarmente, e testada posteriormente, para que se tivesse a exata noção de sua validade.

Noutro plano, é preciso antever que a cultura organizacional depende do fator humano como força motriz para mudança de paradigma, em outras palavras, a novas ideias não terão a menor chance de evoluir sem a sensibilização e conscientização dos decisores da organização. Nessa direção, o estudo desenvolvido por LOCKS e outros (2009, p.5), ratifica tal condição ao propor que:

Em suma, as organizações são formadas por indivíduos que carregam manifestações culturais que são compartilhadas coletivamente e acham-se impregnadas nas práticas organizacionais que são constituídas por uma série de representações mentais e por um conjunto complexo de saberes dos indivíduos que a compõem. Tais manifestações passam por processo constante de aprendizagem e são reordenadas por meio de princípios, denominados de valores organizacionais.

tal premissa reveste-se de importância na medida em que, ao conceber nova possibilidade de emprego da Res Mob, o Alto Comando do Exército – colegiado de decisores – poderá ou não envidar esforços para que ocorra a mudança de paradigma de modo a transformar a essência da cultura organizacional por meio de percepções compartilhadas de tais práticas (LOCKS, *ibidem*) com os demais membros da instituição.

De qualquer modo, não se pode olvidar que embora a F Ter tenha como pilares a hierarquia e a disciplina favorecendo a imposição de um novo modelo paradigmático do topo para a base, a resistência à transformação desse paradigma ocorre, visto que a cultura é difícil de mudar porque os membros do grupo valorizam a estabilidade na medida em que ela fornece significado e previsibilidade (SCHEIN, 2004 p.35).

Contudo, a par das dificuldades que todo processo de transformação encontra no seio das organizações, tais dificuldades não são deterministas quando os membros dessas organizações estão dispostos a inovar e procuram alternativas seguras para fazê-lo. Ao abordar o aspecto transformador como necessário ao EB, MIRANDA (2013, p.64) elencou três condicionantes:

A nova maneira de empregar os meios militares tem que ser compreendida; antigos paradigmas devem ser abandonados, já que

os fatores críticos de sucesso não são mais os mesmos que na guerra da Era Industrial; e são necessários projetos transformadores.

é justamente esse tripé que pode dar sustentação à base necessária ao engendramento de uma cultura de inovação consistente, que ao servir de interface entre o Sistema Militar de Mobilização (SERMILMOB) e os vários subsistemas que o compõem o Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB), ajuda a ampliar a interoperabilidade entre os demais atores – civis e/ou militares – criando maior capilaridade à rede de informação que congrega os recursos humanos disponíveis, com o consequente aumento na celeridade no processo de alocação da Reserva Mobilizável.

5.3 A CULTURA DE INOVAÇÃO NO EB COMO INTERFACE DE AMPLIAÇÃO DA INTEROPERABILIDADE DO SISTEMA ELETRÔNICO DE RECRUTAMENTO MILITAR E MOBILIZAÇÃO

Considera-se que o conceito de CI foi suficientemente explanado no item 2.5.2 da pesquisa, destinando-se este momento à compreensão de como a Cultura de Inovação vem incidindo de forma positiva na mudança de paradigma da F Ter de modo a transformar sua Cultura Organizacional. A mesma ideia do poder transformador que a inovação detém está presente em GARSTKA (2005, apud AZEVEDO, 2018, p.147), ao afirmar que:

A transformação é um processo de longo prazo, dependente do **grau de inovação (α)** que, além de elevar o Poder Militar a um novo patamar de tecnologia, conduzindo-o da era industrial para a era do conhecimento, irá promover mudanças na cultura organizacional das Forças (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Influência da Inovação na Transformação da Defesa.

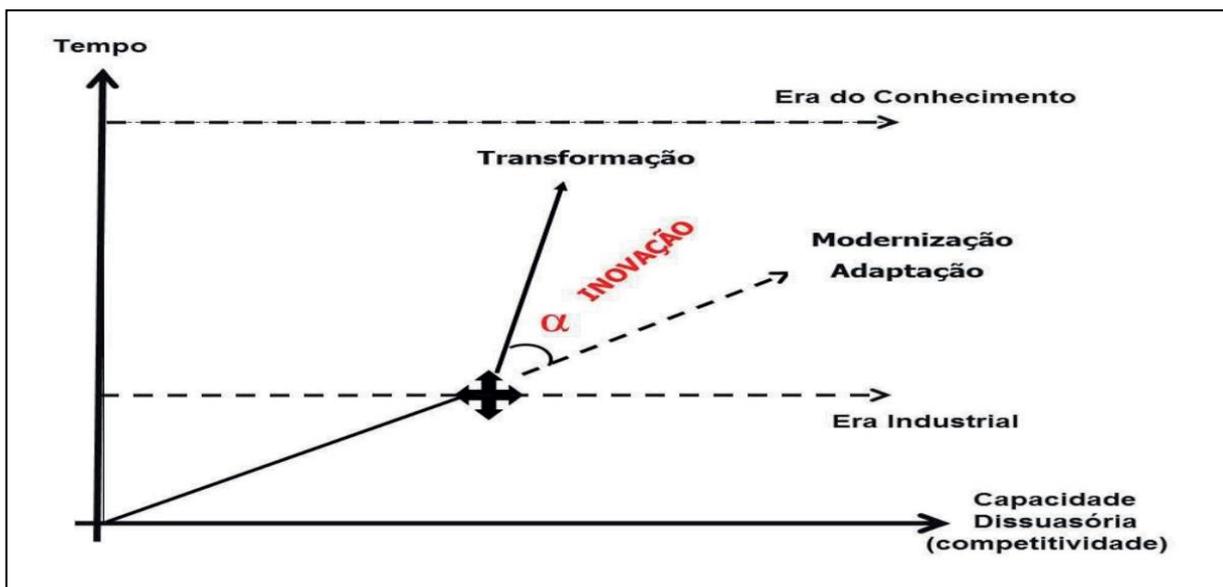


Gráfico nº 1: Gráfico de influência da inovação na transformação da Defesa.
Fonte: AZEVEDO, 2018.

De pronto, é forçoso reconhecer que, ao almejar inserir um novo ideário na cultura organizacional de uma Instituição, tendo como suporte o viés da inovação faz-se necessário um certo tempo de maturação até que a organização esteja preparada para experimentar a nova proposta. Nesse sentido, a preocupação do Alto Escalão da F Ter com o desenvolvimento de uma CI consistente tem sido constante.

Tanto assim que, em 2012, o Departamento de Ciência e Tecnologia do Exército (DCT) estabeleceu diretrizes para a transformação do seu próprio Sistema de Ciência e Tecnologia do Exército (SCTEx), visando a incorporar a inovação no referido sistema, passando a chamar-se Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do Exército (SCTIEx).

Esse marco regulatório foi o precursor para a criação da Agência de Gestão e Inovação Tecnológica (AGITEC), cuja diretriz de implantação foi aprovada pelo EME, em 1º de junho de 2015. De acordo com ALVES (2017, p.63) a implantação da AGITEC propiciou uma maior sinergia, no aspecto de gestão da inovação tecnológica, entre as Organizações Militares do SCTIEx e outras instituições, em particular as de ensino, pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Assim, todo o esforço da F Ter em fomentar cada vez mais a solidez da CI no âmbito organizacional, repercute diretamente nos diversos sistemas que se beneficiam da interface que ela promove, em especial, os sistemas e os subsistemas que acessam os dados disponíveis em redes do governo e privadas, configurando a interoperabilidade que tanto se deseja ver concretizada.

No tocante à Res Mob, tema explorado nesta pesquisa, uma Cultura de Inovação bem consolidada assegura de forma contínua o desenvolvimento de ferramentas tecnológicas destinadas a preservar não só a integridade da informação que circula nas diferentes bases de dados, mas também, dá celeridade à busca dos recursos humanos específicos, cujos dados encontram-se cadastrados naquela base. No caso da F Ter, o Sistema que tem se beneficiado dos avanços proporcionados pela CI é indubitavelmente o Sistema Eletrônico de Recrutamento Militar e Mobilização (SERMILMOB).

De acordo com CUNHA (2018, p.52), o SERMILMOB tem por objetivo a formação e manutenção do cadastro de informações de cidadãos aptos a participar do processo de recrutamento militar, bem como compor a reserva mobilizável do Exército. Em sua pesquisa, o autor, detectou a necessidade de criação de um sistema de Tecnologia de Informação que realize a interoperabilidade do SERMILMOB com os demais sistemas de cada Força Singular, defendendo a implantação do Sistema Integrado do Serviço Militar e Mobilização de Recursos Humanos (SISMilMobRH), segundo o qual, teria a seguinte configuração:

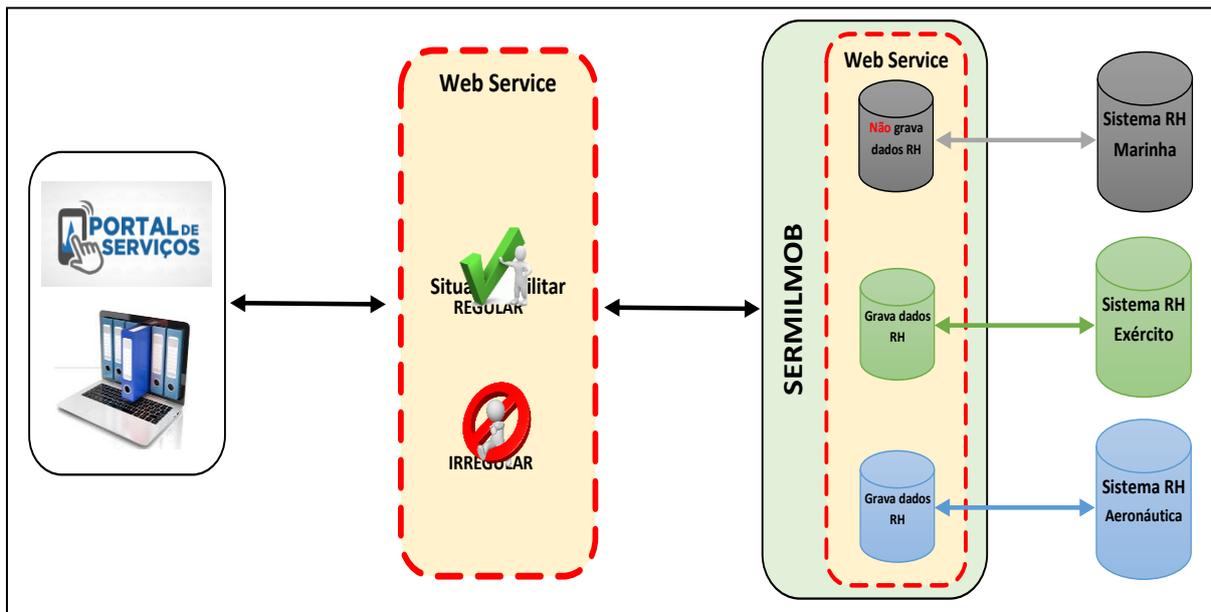


Figura nº 10: interoperabilidade do SERMILMOB.
 Fonte: Ministério da Defesa, CONOP 2018.

Todavia, há de se ressaltar que o SERMILMOB não se configura um sistema corporativo que atende apenas ao EB, mas trata-se de um sistema operativo em assuntos que dizem respeito ao Ministério da Defesa. Nesse sentido, a configuração modelada no estudo desenvolvido por CUNHA sofreu adaptações condizentes com as demandas contidas em suas regras de negócio, resultando no seguinte modelo:



Figura nº 11: interoperabilidade Situação Militar x Web Service.
 Fonte: Palestra DSM, 2018.

Partindo dessa nova configuração é possível verificar a relevância da CI para a ampliação do SERMILMOB e, conseqüentemente, o fortalecimento da confiabilidade nos

dados disponíveis sobre a Reserva Mobilizável. Destarte, uma vez atingidas todas as etapas previstas nessa modelagem, em especial, a que contempla o fluxo dual de informação, caracterizado pelo o que se encontra na base de dados do EB (SERMILMOB) e o que está na base de dados dos Sistemas Corporativos Governamentais (PF, RFB, TSE e MRE), a alocação dos recursos humanos necessários para compor a Res Mob passa a ter maior celeridade e precisão, corroborando com o motivo principal defendido neste trabalho, que é empregar a massa de homens e mulheres em operações do tipo não-guerra.

6. POSSIBILIDADES DE EMPREGO DA RESERVA MOBILIZÁVEL EM OPERAÇÕES DE NÃO-GUERRA

6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Considerando a escala de complexidade das operações de não-guerra, como tempo de duração, área de atuação, tipo de operação, meios empregados, demandas surgidas pela evolução dos acontecimentos, dentre outros aspectos, a possibilidade de emprego da reserva mobilizável, pode se encaixar em algumas situações (hipóteses) sinalizadas nessa evolução de cenário.

Uma vez estabelecida a Área de Responsabilidade, considera-se que o primeiro contingente a ser deslocado e empregado, de imediato, é constituído pelo efetivo profissional (EP) da ativa: militares de carreira e temporários experientes em atuação em crises semelhantes; selecionados, preparados e adestrados.



Figura nº 12: Emprego / Efetivo na área de Responsabilidade.
Fonte: Palestra DSM ao Ch DGP, 2018.

6.2 HIPÓTESE I

Após o emprego imediato de uma tropa frente ao conflito/crise, considera-se a hipótese da possibilidade de ocorrer um desgaste desse efetivo empregado na Área de Responsabilidade, aliado aos fatores como tempo, evolução dos acontecimentos, desgaste de meios empregados na Resposta Imediata (RI), dentre outros que exigirão sua substituição, por outra tropa de igual valor e natureza (1ª Fase).



Figura nº 13: Hipótese 01 – 1ª Fase.
 Fonte: Palestra DSM ao Ch DGP, 2018.

Nota-se que, nesse nível, a logística ainda está condicionada às decisões do Comandante da Força, tanto naquilo que diz respeito ao aspecto constitucional quanto no aspecto orçamentário, não havendo, portanto, a necessidade de Decreto Presidencial. Porém, há de se destacar que nessa fase há a substituição praticamente direta de um contingente por outro, semelhante em meios de pessoal e material, sendo esse efetivo constituído por militares da ativa.

Entretanto, cabe abordar que na Área do G Cmdo/GU (origem), até que a tropa em operações seja completamente substituída na A Rspnl (destino), desmobilizada por outra que ocupava encargos de manutenção e segurança na Área G Cmdo/GU, (Hipótese I – 1ª Fase), deverá haver uma nova redistribuição de responsabilidades referentes às diversas funções e atribuições.

Nesse aspecto, **a hipótese I – 2ª Fase se configura quando a convocação de uma reserva mobilizável torna-se necessária, a qual tão logo apresentada e preparada, cumpra algumas das missões básicas na Área G Cmdo/GU exercidas pelo 2º contingente que atuará na A Rspnl em substituição à tropa que lá atua, desde o início da crise/conflito.**



Figura nº 14: Hipótese 01 – 2ª Fase.
Fonte: Palestra DSM ao Ch DGP, 2018.

6.3 HIPÓTESE II

Destarte, a hipótese II, ocorre com o conflito estabilizado, controlado e baixa criticidade de defesa, ou seja, nesta hipótese o risco é baixo, pois, as probabilidades de ocorrências em relação ao potencial dos danos é aceitável. Considera-se configurada esta hipótese quando da necessidade de **substituir o efetivo da ativa ou parte dele (funções específicas) em atuação na A Rspnl por integrantes da ativa, somados aos integrantes da reserva mobilizável.**

Caracteriza-se essa hipótese, por uma convocação seletiva de capacidades necessárias diante das demandas da missão: assessores jurídicos, pipeiros, operadores de máquinas específicas, dentre outras qualificações tão necessárias e às vezes imprescindíveis na A Rspnl.

Desse modo, ter-se-á um universo de RH da ativa juntamente com RH da reserva mobilizável convocada. Nesse cenário, as demandas de recursos seriam supridas pelo orçamento da Força, e a logística no aspecto constitucional abrangerá o nível Comandante da Força, para autorização, não havendo a necessidade de Decreto Presidencial.



Figura nº 15: Hipótese 02.
Fonte: Palestra DSM ao Ch DGP, 2018.

6.4 HIPÓTESE III

Nessa hipótese, a **substituição do efetivo empregado é realizada a partir da convocação compulsória de efetivo capacitado a substituir aquele já em operação.**

Nesse mister, a mobilização caracteriza-se por um ato do Presidente da República, o qual pode determinar que o Poder Nacional atue em prol da resolução de uma crise. Tal medida se fundamenta no Art. 19 da Lei do Serviço Militar, *in totem*:

“Art 19. Em qualquer época, tenham ou não prestado o Serviço Militar, poderão os brasileiros ser objeto de convocação de emergência, em condições determinadas pelo Presidente da República, para evitar a **perturbação da ordem ou para sua manutenção**, ou, ainda, em caso de **calamidade pública**. (grifo nosso).

Por meio do Decreto, o Presidente da República define diversos procedimentos e providências a serem adotadas a partir de sua divulgação, a exemplo da delimitação da área de atuação perante a crise, definição da tropa a ser empregada, duração estimada da missão, dentre outras medidas.

Vale lembrar, que o leque do universo de recursos humanos necessários à missão alcança uma amplitude maior, pois, além de se convocar a reserva mobilizável contida dentro do campo da disponibilidade (até 5 anos após a transferência para a reserva), poderão ser mobilizados aqueles que estão além da

disponibilidade, por exemplo: homens que não prestaram o serviço militar e mulheres. Isso permitirá atender possíveis demandas e suprir necessidades que poderão surgir durante a fase de emprego dos RH na operação.

A concepção do emprego dos RH sinalizada nessa situação caracteriza-se pela sua tipicidade, um tanto extraordinária, porém com considerável grau de viabilidade, uma vez que as capacidades existentes no campo da natureza não bélica poderão suprir, talvez, em melhores condições, as deficiências e o desgaste de funções específicas e, além disso, desonerar o componente militar para que retorne à A G Cmdo/GU (origem) a fim de retomar as atividades rotineiramente desenvolvidas antes do conflito/crise e atender as necessidades naquela área.

Por outro lado, há de se considerar a possibilidade de repercussões políticas de toda ordem, a partir do momento que, por mais que se considere uma necessidade, o componente civil já exerce sua função na sociedade e uma mudança de atuação (área, nova missão, adaptação ao novo local, tempo de duração do conflito, dentre outras situações) poderá gerar transtornos econômicos com consequências prejudiciais no futuro.

Nessa hipótese, não se descarta, embora respeitada e cumprida a determinação presidencial, pela necessidade da situação, o aspecto do voluntariado, ou seja, componentes da reserva mobilizável disponíveis, de imediato ao atendimento sem transtornos em sua vida social.



Figura nº 16: Hipótese 03.
Fonte: Palestra DSM ao Ch DGP, 2018.

6.5 HIPÓTESE IV

Essa hipótese consiste numa mobilização na fase do preparo, também como a hipótese anterior, é emanada pelo Presidente da República contemplando os mesmos amparos legais.

Caracteriza-se pelo fato de prévia ou simultaneamente à atuação do efetivo empregado com seus meios orgânicos em pessoal, material e apoios, a ação do Estado na preparação de organismos vocacionados para algumas atividades específicas, uma vez que visa substituir capacidades que certamente serão imprescindíveis no gerenciamento do conflito/ crise, haja vista a grande durabilidade.

Integrando o gabinete de crise constituído para o seu gerenciamento, cresce de importância as operações interagências por meio de uma coordenação de diversos atores. Nesse cenário, é fundamental a captação dos recursos humanos necessários ao cumprimento da missão desempenhada pelo F Ter que já está por longo período atuando.

O intuito é buscar na própria sociedade, capacidades específicas, considerando o universo da disponibilidade e além da disponibilidade, que permitam substituir as funções que os integrantes da F Ter estão desempenhando sem que haja solução de continuidade.



Figura nº 17: Hipótese 04.

Fonte: Palestra DSM ao Ch DGP, 2018.

Essa hipótese se fundamenta a partir do momento em que, substituindo-se o efetivo e equipamentos da F Ter por efetivo e equipamento civis, os resultados serão favoráveis ao Exército que retomará às atividades de sua destinação constitucional específica, bem como à sociedade, posto que, ao gerenciar os recursos direcionados, distribui-se de melhor maneira a renda e amplia-se o mercado de trabalho por meio da geração de empregos.

Há de se considerar, também, que a permanência desses recursos humanos dependerá do tempo de duração da crise, permitindo assim o desenvolvimento regional da área, sendo fundamental as articulações políticas, econômicas e sociais e a manutenção do controle dos recursos disponibilizados e empregados na operação, por intermédio de auditorias constantes.

Quadro 2 - Sínteses das Hipóteses

CENÁRIO IN	CONSIDERAÇÕES 1. tempo de duração, 2. área de atuação, 3. tipo de operação, 4. meios empregados	SURTI DA OP NG Ação decisiva da F Ter (RI) no momento e locais adequados	DEFINIÇÃO DE ÁREAS . Área de responsabilidade G Cmdo/GU	QUEM				
				Efetivo Profissional (1º Contingente) EP				
HIPÓTESE NR	FASE	AÇÃO	GRAU COMPLEXIDADE	DECISOR	EMPREGO de PESSOAL		UNIV CONS	
					A Respnl	A G Cmdo/GU		
01 Convocação Res Mobilizável na A G Cmdo/GU	1ª	Substituição por outra Tropa da Ativa (EP)	BAIXO	Cmt Força	TROPA EP 1º Contingente sendo Substituído pelo 2º Contingente	TROPA EP Redistribuição de Responsabilidades (funções, Segurança, Log, Manutenção, TI, Saúde.)	(Universo: até 05 anos após Passagem para Reserva – disponibilidade)	
	2ª	Substituição de funções Básicas Nec às Atividades Operações/Log/Administrativas no G Comando/GU deixadas pelo 2º Contingente (Nec preencher Lacunas deixadas pelo 2º Contingente na A G Comando/GU)	BAIXO (Dificuldade na Redistribuição de funções)	Cmt Força	TROPA EP 2º Contingente atuando	RES MOB Possibilidade de convocação e emprego na A G Comando/GU		
02 Res Mobilizável continua atuando na A G Comando/GU e poderá ser Convocação para A Responsabilidade de (Força Específica)	Única	Possibilidade de convocação e emprego visando a substituição do efetivo da ativa ou parte dele (funções específicas) em atuação na A responsabilidade por integrantes da ativa, somados aos integrantes da reserva mobilizável.	BAIXO Conflito estabilizado, controlado e baixa criticidade de defesa, ou seja, as probabilidades de ocorrências em relação ao potencial dos danos, é aceitável	Cmt Força	RES MOB Complemento ao 2º Contingente (ativa e/ou Res) Substituição da Ativa pela Res em funções específicas	RES MOB Poderá continuar sendo empregado	(Universo: até 05 anos após Passagem para Reserva – disponibilidade)	
03 Res Mobilizável continua atuando na A G Comando/GU e poderá ser Convocação para A Responsabilidade de (Força Específica)	Única	Substituição a partir da convocação e mobilização compulsória de efetivo capacitado a substituir aquele já está em operação Empregando a Res disponível e além do disponível	MÉDIO Conflito estabilizado, média criticidade de defesa,	Presidente da República (Decreto)	RES MOB Possibilidade de Convocação, Mobilização e emprego por meio de Capacidades existentes no campo natureza não bélica para suprir deficiências e o desgaste de funções específicas e desonerar o componente militar para retornar à A G Comando/GU retornar as atividades rotineiramente desenvolvidas antes do conflito/crise	RES MOB Poderá continuar sendo empregado	(Universo: até 05 anos após Passagem para Res disponível e aqueles além da disponibilidade, ou seja, acima de 5 anos)	
04 Res Mobilizável continua atuando na A G Cmdo/GU e poderá ser Convocação e Mobilização para A Responsabilidade de a fim de assumir definitivamente	Única	Substituindo-se o efetivo e equipamentos da F Ter por efetivo e equipamento civis, os resultados serão favoráveis ao Exército que retomará às atividades de sua destinação constitucional	ALTO	Presidente da República (Decreto)	RES MOB Substituindo-se o efetivo e equipamentos da F Ter por efetivo e equipamento civis, os resultados serão favoráveis ao Exército que retomará às atividades de sua destinação constitucional	RES MOB Poderá continuar sendo empregado	(Universo: até 05 anos após Passagem para Res – disponibilidade e aqueles além da disponibilidade, ou seja, acima de 5 anos)	

Fonte: o Autor.

7. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral tornar possível o emprego da reserva mobilizável, visando à substituição do efetivo da ativa da Força Terrestre em determinadas capacidades, quando estiver atuando por tempo prolongado em operações de não-guerra, bem como trazer à reflexão a importância da inserção das culturas organizacional e de inovação, por intermédio da interoperabilidade entre os diversos sistemas corporativos governamentais com foco nesse RH que está na inatividade. Para tanto, foram estabelecidos objetivos gerais e específicos, os quais serviram de balizadores para o desenvolvimento desta pesquisa.

Neste capítulo final, será apresentada a conclusão e algumas sugestões sobre o tema para reflexões a fim de despertar novos pensamentos críticos para debates acadêmico-militar em torno do assunto e suscitar novos trabalhos.

Inicialmente, buscou-se identificar o amparo legal que justificasse o aprofundamento no assunto, por intermédio da legislação em vigor, particularmente no aspecto da convocação. O resultado obtido foi a viabilidade dessa ocorrência em que diversas foram as leis, regulamentos, decretos e artigos da CF/88, os quais permitiram efetivar a convocação, o preparo e o emprego dessa mão de obra da reserva.

A seguir objetivou-se nivelar conhecimentos sobre a conceituação de operações de não-guerra, caracterizando as principais possibilidades quanto ao emprego de efetivos militares nessas operações.

O resultado obtido foi que o arcabouço doutrinário das operações de não-guerra, se vale em algumas características das operações de guerra. No entanto, diferenciado pela própria qualificação das duas operações. Isso permitiu a uma avaliação de que **o emprego da F Ter na contemporaneidade, está muito mais voltado a atender demandas internas do país do que propriamente à expectativa de rechaçar belicamente um agressor externo**, o que adensou a reflexão necessária e permanente quanto à mudança da cultura organizacional no tocante ao emprego da Reserva Mobilizável em tempo de paz.

Em seguida, direcionou-se o estudo para o emprego da Res Mob. Após a análise dos dados, pode-se constatar que, se pode fortalecer o alicerce argumentativo aqui sustentado de que a inserção da reserva disponível como peça de manobra nas operações do tipo não-guerra pode-se configurar numa alternativa viável, mas que perpassa, antes, pela necessidade de mudança da CO do Exército Brasileiro que ainda visualiza o emprego desse RH apenas em exercícios de mobilização.

O próximo passo foi apresentar o cenário contemporâneo brasileiro o qual exigiu o emprego da F Ter em operações de não-guerra nas duas últimas décadas, não havendo registro em nenhuma operação do emprego da reserva mobilizável.

Com a finalidade de minimizar a demanda exigente de emprego de efetivos nas operações de não-guerra visualizou-se a possibilidade de emprego daquele efetivo da reserva apresentando algumas hipóteses. Dessa avaliação, chegou-se ao pensamento de que o grau de complexidade das crises e conflitos irão induzir a uma análise para a utilização das hipóteses.

O estudo ainda tratou de verificar o leque de oportunidades quando se busca a seleção de talentos possíveis de serem convocados, preparados e empregados quando do chamamento do universo que se encontra na reserva, a fim de substituírem efetivos da ativa em operações. Após essa pesquisa, observou-se que o EB se configura como a única Instituição que detém um valioso banco de dados representado pelo Sistema Eletrônico de Recrutamento Militar e Mobilização (SERMILMOB), contendo o cadastro de cerca de 52 (cinquenta e dois) milhões de cidadãos.

Observou-se também que a interoperabilidade com os sistemas de órgãos públicos vem crescendo progressivamente nos últimos anos, fruto da inserção de uma cultura de inovação e organizacional surgida na Diretoria de Serviço Militar como parte de um plano de gestão viável e efetivo, em que se buscou ainda mais estreitar os relacionamentos além dos muros da Diretoria.

Uma ação, atualmente empreendedora aperfeiçoando as atividades de TI. Sendo assim, são mais de quatorze atores que integrados ao SERMILMOB permitem que o processo seletivo da Res Mob, visando sua convocação para as operações de não-guerra, seja mais preciso. Desse modo, o cruzamento de dados possibilitará se confirmar o perfil (capacidades e talentos) que se necessita para ser empregado.

Ao final pode-se concluir que a mudança nas culturas organizacional e de inovação no âmbito do EB está sendo percebida, porém ainda num patamar ainda modesto e conservador no que tange à confiabilidade do emprego dessa reserva. Por isso, cresce de importância à manutenção dos exercícios de mobilização, o permanente trabalho integrado com os demais setores da sociedade que podem cooperar nesse esforço de aproveitamento de um RH de qualidade e maior divulgação dessa tamanha possibilidade que proporcionará ao pessoal da reserva o retorno às atividades da caserna.

E mesmo com a constatação de limitações de toda ordem, possíveis de acontecer, se vislumbra que os desafios sempre estarão presentes, mas o pensamento de que é primordial a adaptação às mudanças e a valorização de novas ideias para o emprego dessa Res Mob em prol das operações de não-guerra, dará um plus de qualidade no emprego, talvez mais equilibrado, dos efetivos disponíveis na Força Terrestre.

REFERÊNCIAS

ABREU, Gustavo de Souza. XVII CEDN. Uma análise dos conceitos de Segurança e Defesa adotados pelo MD, em face das diferentes escolas de pensamento. Disponível em: https://www.defesa.gov.br/arquivos/ensino_e_pesquisa/defesa_academia/cedn/xvii_cedn/uma_analise_dos_conceitos_de_seguramca_e_defesa_adotados_pelo_md_em_face_das_diferentes_escolas_de_pensamento.pdf> Acesso em: 7 abr 2019.

ALVES, Elson Oximenes *et al.* Criação da Agência de Inovação do Exército Brasileiro: Breve Histórico, Seus Processos e Perspectivas. C&T Revista Militar de Tecnologia, v. 34, n. 1, p. 60-67, 2017.

ANDRADE, Alexandre Amorim de. A influência da cultura organizacional do Exército Brasileiro para a aplicação das lições aprendidas na inovação da Doutrina Militar Terrestre. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2013.

AZEVEDO, Carlos Eduardo Franco. Gestão de defesa: O sistema de inovação no segmento de não-guerra. Tese de doutorado – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. 2013.

_____ Os elementos de análise da cultura de inovação no setor de defesa e seu modelo tridimensional. Coleç. Meira Mattos, Rio de Janeiro, v. 12, n. 45, p. 145-167, set./dez 2018.

BRASIL, Sistema de Mobilização do Exército (IG – 02-07).....

_____ BRASIL, Portaria nº 011 - EME, de 14 de janeiro de 2019.

CAVEDON, Neusa Rolita. Antropologia para administradores. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIZZOTTI, Antônio. Pesquisa em ciências humanas e sociais.10.ed – São Paulo: Cortez, 2009.

COSTA, Flávio Pietrobon. Inovação, gestão e estruturação do Exército Brasileiro no Século XXI. Revista Brasileira de Estudos de Defesa. Ano 1, nº 1, jul/dez, 2014.

CUNHA, Antônio Carlos Cabral da. O Aperfeiçoamento do Sistema de Mobilização de Recursos Humanos do Exército Brasileiro, para os cidadãos que realizaram o Serviço Militar Obrigatório. Trabalho apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

DINIZ, Sá de. e FILHO, Gerson Ireno de Gouveia. Mudança na Cultura do Exército Brasileiro: um Estudo de Caso no Comando Militar do Nordeste. Rev. FSA, Teresina PI, v. 15, n. 3, art. 2, p. 26-50, mai./jun. 2018. Disponível em <www4.fsnet.com.br/revista> acesso em: 22 jun 2019.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. Reflexões sobre Grupos e Organizações. São Paulo: DVS Editora, 2014.

FARIA, Maria de Fátima Bruno e FONSECA, Marcus Vinícius de Araújo. Cultura de inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/rac> > acesso em: 7 abr 2019.

FERREIRA, Vilela Fernanda *et al.* Criação da agência de inovação do Exército Brasileiro: Breve histórico, seus processos e perspectivas. C&T Revista Militar de Ciência e Tecnologia. Vol.34 nº 1, 2017.

FILHO, João Eriberto Mota. As atividades fundamentais para o exercício de mobilização da Reserva nas om de cavalaria. Dissertação de Mestrado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2002.

GALLO, Carmine. A arte de Steve Jobs: princípios revolucionários sobre inovação para o sucesso em qualquer atividade. São Paulo: Lua de Papel, 2010.

GODOY, Marcelo. Uso do Exército para combater o crime nos Estados cresce pelo menos 3 vezes. O Estadão, São Paulo, 1 de janeiro de 2018. Disponível em: < <https://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,uso-do-exercito-para-combater-o-crime-nos-estados-cresce-pelo-menos-3-vezes,70002134658>> Acesso em: 7dez 2018.

KEEGAN, John. Uma história da guerra. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

LOCKS, Rosilene *et al.* Teorias da Semiótica e Cultura Organizacional: Estudo em uma Instituição Militar Do Exército Brasileiro. Revista de Contabilidade do Mestrado em

Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 1 - p. 13, jan./abr, 2009.

MAIA NETO, Jacintho. O processo de transformação do Exército Brasileiro: um estudo sobre os reflexos da era do conhecimento. Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares, Rio de Janeiro, n. 24, dez. 2011. ISSN 2316-4891. Disponível em: <<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/article/view/76>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

MAGNOLI, Demétrio. História das Guerra. São Paulo: Contexto, 2006.

MIRANDA, André Luis Novaes. A necessária transformação do Exército. Doutrina Militar Terrestre em revista. Janeiro a Março, 2013.

NETO, Walfredo Bento Ferreira. Defesa E Segurança; Guerra E Não-Guerra: Conceitos Teóricos; Reflexos Práticos. Disponível em <<https://profwalfredoferreira.files.wordpress.com/2014/02/14-guerra-e-nao-guerra-def-e-seg.pdf>> Acesso em: 11 dez 2018.

SANTOS, Carlos Alexandre Geonvanini dos. Emprego do poder militar na atualidade e cultura organizacional nas instituições militares: Reflexões. Coleção Meira Mattos, Rio de Janeiro, v.7, n. 29, p.113-120, maio/ago. 2013.

SERAFIM, Luiz Eduardo. O poder da inovação – como alavancar a inovação na sua empresa. Editora Saraiva, 2017.

SILVA, Sebastião Vitalino da. Componentes da cultura organizacional do Exército Brasileiro como obstáculo à modernização administrativa: diagnóstico e propostas. Trabalho apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2017.

SCHREIBER, Susan. Inovação e aprendizagem organizacional. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.