

**AS NOVAS DEMANDAS DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL
E SEUS IMPACTOS NA TRANSFORMAÇÃO
DAS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS**

JACINTHO MAIA NETO
e-mail: jmaianeto@ig.com.br
Fundação Getulio Vargas - Rio de Janeiro - Brasil

ÁREA TEMÁTICA: VII. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Trabajo preparado para su presentación en el VIII Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 22 al 24 de julio de 2015.

As novas demandas de segurança e defesa nacional e seus impactos na transformação das Forças Armadas brasileiras

Jacinto Maia Neto¹

RESUMO

A guerra no século XXI mudou; a simetria do campo de batalha, onde duas ou mais nações se enfrentavam de forma direta, não é mais a única realidade. O combate assimétrico, onde o inimigo se caracteriza por uma facção política, religiosa ou de cunho terrorista se tornou a principal realidade no campo de batalha. A guerra não é mais declarada oficialmente, o combate pode ser iniciado sem que se saiba quem é o inimigo. As quatro dimensões clássicas do campo de batalha: terrestre, naval, aérea e espacial não conseguem mais abranger todas as facetas do novo ambiente de batalha. A elas foi acrescentada a dimensão do ciberespaço, do ambiente em rede e de uma capacidade quase infinita de armazenamento de informações que permite a conexão do campo de batalha real com o virtual. É nesse novo ambiente, onde existe uma grande quantidade de informações, que exigem mudanças contínuas nas estratégias planejadas, onde novas demandas impactam a consecução dos objetivos, a visão estratégica da organização e que antes, eram quase exclusivamente uma característica do ambiente empresarial, que passa a caracterizar o campo de batalha. Desta forma, este trabalho busca apresentar os antecedentes do atual processo de transformação das Forças Armadas, as novas demandas de segurança e defesa nacional, inserir o leitor no campo da transformação organizacional e, a partir de seus pressupostos fundamentais, contribuir para uma gestão mais eficiente do aparato militar em prol das novas demandas de segurança e defesa da sociedade e dos interesses do País.

Palavras-chave: Defesa Nacional. Forças Armadas. Transformação Organizacional.

1. ANTECEDENTES

Em 1999, as estruturas organizacionais das Forças Armadas foram modificadas (BRASIL, 1999). Antes, as Forças Armadas possuíam no topo de suas estruturas os Ministros de Estado da Marinha, do Exército, da Aeronáutica e do Estado-Maior das Forças Armadas. Em 10 de junho daquele ano, foi criado o Ministério da Defesa (MD), definindo um novo protagonista na área de segurança e defesa nacional.

Outro divisor de águas na área da Defesa foi a elaboração da primeira Estratégia Nacional de Defesa (END) em 2008 (BRASIL, 2008a). A END deu início a um processo de interação dos segmentos civil e militar de nossa sociedade. A partir daquele momento, o tema Defesa faria parte da pauta nacional, fazendo com que políticos, empresários, os três níveis das esferas governamentais, em especial, as federais e estaduais participassem da discussão.

A comunidade acadêmica envolveu-se, também, nesse debate, incentivando os estudos na área da defesa nacional e buscando uma maior interação com Institutos e Escolas Militares,

¹ Doutorando em Administração pela Fundação Getúlio Vargas.

como se verifica no objetivo geral do Programa Pró-Defesa, convênio entre o MD e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES):

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

A END, editada em 2008, definiu ações estratégicas de médio e longo prazo, objetivando modernizar a estrutura nacional de defesa, atuou em três eixos estruturantes: a reorganização das Forças Armadas, a reestruturação da indústria brasileira de material de defesa e numa política de composição dos efetivos das três Forças (END, 2008a, p.3). Como uma das ações decorrentes da Estratégia Nacional de Defesa, as Forças Singulares ficaram, de nos seis meses seguintes elaborarem seus Planos de Equipamento e Articulação (END, 2008a, p.58), redefinindo suas estruturas territoriais (Articulação) e elaborando novos programas de aquisição de materiais, equipamentos e armamentos (Equipamento).

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

Em termos de embasamento teórico, a EBF foi alicerçada na END, nos livros integrantes do Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx), em estudos do Estado Maior do Exército e nas diretrizes do Comando da Força. A EBF compreende os Planos de Articulação e Equipamento, que possuem dois Programas cada um, conforme a seguir:

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

Cada Programa é composto de projetos que foram quantificados e distribuídos ao longo de um espaço temporal que vai de 2009 a 2030. Esses Projetos foram somente citados em relação a duas variáveis, custo e tempo, não se configurando em projetos efetivamente, além de seu custo não estar previsto no orçamento anual alocado ao Comando do Exército, devendo vir de outras fontes orçamentárias e extra-orçamentárias, como as operações de crédito externo e possíveis parcerias ou convênios com empresas privadas.

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

Os conceitos de adaptação, modernização e transformação (COVARRUBIAS, 2005) passaram a fazer parte integrante das discussões de como viabilizar a implementação da EBF. Naquele momento de questionamentos internos, foi elaborado pelos integrantes da 7ª Subchefia do EME com a contribuição de diversas organizações militares, em especial da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), um documento denominado “O Processo de Transformação do Exército” (PTEx).

O referido documento apresenta uma sinopse histórica das transformações pelas quais a Instituição passou, especificamente, a partir de 1964, a definição de conceitos, as transformações ocorridas nos Exércitos chileno e espanhol, levantando pontos comuns aos dois processos, as lições aprendidas com a ativação do 2º Batalhão Haiti, as dificuldades da questão orçamentária para a Força, um extrato contextualizando a END e a EBF no atual ambiente político e econômico, mostrando que com a permanência desse *status quo* não haverá como o Exército cumprir com as demandas exigidas por esses dois documentos basilares da “nova Defesa”².

Outro assunto ao qual se referiu o PTEEx foi no campo da formação e da capacitação de pessoal, no qual foi realizado um estudo sobre o perfil desejável do profissional militar no século XXI, focalizando os cenários de 2015, 2022 e 2030 (BRASIL, 2010a). Dentre outros, foram elencados os seguintes desafios a serem enfrentados pelo militar nesse novo ambiente:

- a) atuar em operações de guerra convencional e assimétrica;
- b) desenvolver pesquisas na área das Ciências Militares;
- c) empregar ferramentas gerenciais com desenvoltura;
- d) gerir recursos materiais e financeiros e bens públicos com eficiência;
- e) integrar forças de paz e de estabilização pós-conflitos;
- f) liderar, motivar e valorizar os talentos humanos sob seu comando;
- g) negociar e gerenciar crises;
- h) operar em ambiente incerto, que envolvem múltiplos cenários;
- i) participar de operações conjuntas e combinadas;
- j) ser proficiente em, no mínimo, dois idiomas;
- k) transmitir as tradições e os valores da Instituição, preservando a cultura militar;
- l) trabalhar de forma integrada com outras organizações; e
- m) utilizar sistemas de armas com alto grau de complexidade e de tecnologia. (BRASIL, 2010d)

Basicamente, esses foram os principais documentos que antecederam o atual processo de transformação das Forças Armadas Brasileiras, em especial no Exército Brasileiro.

2. AS NOVAS DEMANDAS DE SEGURANÇA E DEFESA

Atualmente, ao se estudar o ambiente militar e suas relações com a sociedade, não se pode deixar de citar as perspectivas existentes sobre as relações civis-militares. Essa relação tem-se focado no debate sobre a necessidade vital do controle civil sobre o militar, conforme apregoam alguns autores (MEI, MATHIAS, 2000; MATHIAS, 2007; SAINT-PIERRE, 2007; ZAVERUCHA, REZENDE, 2009), neste estudo, ela será denominada de 1ª Agenda.

No entanto, a existência de novas demandas de segurança e defesa, tais como as novas ameaças (OEA, 2003), operações de manutenção e de imposição da paz³, aumento das operações de garantia da lei e da ordem e ações subsidiárias (BRASIL, 1988), poderiam motivar um novo debate, que, infelizmente, ainda não transpôs a fronteira anglo-saxônica: o da eficácia militar.

O novo debate ou 2ª Agenda, já parte da premissa do controle civil sobre o militar e busca conseguir a otimização dos recursos, nesta perspectiva a preocupação da sociedade passa a ser

² Termo utilizado pelo Ministro de Estado da Defesa em palestra proferida no dia 12/08/2010, na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, para caracterizar as mudanças estruturais e operacionais decorrentes da END.

³ Estas operações são descritas, respectivamente, nos capítulos VI e VII da Carta da Organização das Nações Unidas de 1945. Disponível em: <http://www.onu.org.br/docs/carta_da_onu.pdf>. Acesso em: 26 out. 2014.

sobre a eficácia da atual estrutura militar (NIELSEN, 2005; FEATHER, 1999) e não mais o debate anterior do controle do militar pelo civil, ficando esse tema superado.

As características dos novos conflitos passam por um ambiente de incertezas, difuso e assimétrico, exigindo Forças Armadas com novas concepções de preparo e emprego, com esse intuito, a nova Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2013) definiu em seu escopo, diretrizes estratégicas para as Forças, dentre elas citamos:

1. Dissuadir a concentração de forças hostis nas fronteiras terrestres, nos limites das águas jurisdicionais brasileiras, e impedir-lhes o uso do espaço aéreo nacional.[...]
4. Desenvolver, lastreado na capacidade de monitorar/controlar, a capacidade de responder prontamente a qualquer ameaça ou agressão: a mobilidade estratégica. (BRASIL, 2013, p.2 e 3).

Com esse foco, é importante abordar o significado da palavra “ameaça”, no contexto das novas demandas de Segurança e Defesa Nacional em sentido *lato*. Para tanto foram utilizados os conceitos de Segurança e Defesa Nacional definidos na nova Política Nacional de Defesa (PND) sendo que a Segurança deve ser entendida como “a condição que permite ao País preservar sua soberania e integridade territorial, promover seus interesses nacionais, livre de pressões e ameaças, e garantir aos cidadãos o exercício de seus direitos e deveres constitucionais” (BRASIL, 2013, p.2), enquanto a Defesa Nacional deve ser entendida como um “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, potenciais ou manifestas”. (BRASIL, 2013, p. 2).

Basicamente, o termo Segurança está relacionado com a sensação de garantia de uma Nação contra ameaças de qualquer natureza, enquanto o conceito usual de Defesa está ligado às ações que devem ser realizadas para obter essa sensação [de segurança] perante aquelas ameaças, ou seja, Segurança é um sentimento e Defesa a ação necessária para a manutenção desse sentimento.

Como se verifica, o conceito de ameaça nos reporta a algo que é externo à pessoa ou à entidade. Tal ideia encontra amparo, também, no próprio entendimento de que a Política Nacional de Defesa é “Voltada essencialmente para as ameaças externas” (BRASIL, 2013, p.1), sendo que as “Forças Armadas poderão ser empregadas pela União contra ameaças ao exercício da soberania do Estado e à indissolubilidade da unidade federativa” (BRASIL, 2013, p.10). Sob essa ótica, confirma-se a premissa constitucional, explicitada no Art. 142 da CF, de que a defesa da Pátria, da lei e da ordem, encontram-se no mesmo nível de importância (BRASIL, 1988).

Saint-Pierre (2007) apresenta uma análise criteriosa sobre o conceito de ameaça, seus elementos constitutivos e suas relações com os termos Segurança e Defesa. O autor caracteriza em dois os tipos de ameaças que possam justificar o emprego das Forças Armadas: “Ameaças externas: [aquelas relativas] à integridade territorial e à soberania nacional. Ameaças internas: [aquelas relativas] a ordem constitucional e a paz interior.” (Ibidem, p.78 e 79). Basicamente, Saint Pierre reconstrói as ideias centrais da Constituição Federal de defesa externa (ameaças externas) e de garantia da lei e da ordem (ameaças internas).

A preocupação com o que sejam essas ameaças ou novas ameaças (MATHIAS, 2007) tem constado da pauta das reuniões da Organização dos Estados Americanos (OEA). Desde a Conferência Especial sobre Segurança na Cidade do México, realizada em 2003, os Estados Membros têm realizado declarações com o intuito de alertar a todos sobre as novas ameaças à

segurança hemisférica, “muitas das novas ameaças, preocupações e outros desafios à segurança hemisférica são de natureza transnacional e podem requerer uma cooperação hemisférica adequada.” (OEA, 2003). Como se verifica, as atuais “novas ameaças”, já foram explicitadas há quase dez anos, no entanto, as ações necessárias para atenderem às demandas decorrentes dessas ameaças, ainda não se concretizaram, principalmente, em termos de mudanças estruturais.

A “Declaração sobre segurança nas Américas”, documento final daquela Conferência, cita essas novas ameaças, que de maneira quase contínua serão lembradas nas próximas Conferências de Ministros da Defesa das Américas, conforme se seguem:

m) A segurança dos Estados do Hemisfério é afetada de forma diferente por ameaças tradicionais e pelas seguintes novas ameaças, preocupações e outros desafios de natureza diversa:

- o terrorismo, o crime organizado transnacional, o problema mundial das drogas, a corrupção, a lavagem de ativos, o tráfico ilícito de armas e as conexões entre eles;
- a pobreza extrema e a exclusão social de amplos setores da população que também afetam a estabilidade e a democracia. A pobreza extrema solapa a coesão social e vulnera a segurança dos Estados;
- os desastres naturais e os de origem humana, o HIV/AIDS e outras doenças, outros riscos à saúde e a deterioração do meio ambiente;
- o tráfico de seres humanos;
- os ataques à segurança cibernética;
- a possibilidade de que surja um dano em caso de acidente ou incidente durante o transporte marítimo de materiais potencialmente perigosos, incluindo o petróleo, material radiativo e resíduos tóxicos;
- a possibilidade do acesso, posse e uso de armas de destruição em massa e seus sistemas vetores por terroristas. (OEA, 2003).

Mathias (2007) apresenta um resumo das novas ameaças, possibilitando um entendimento mais contextualizado para o Brasil, quais sejam: “direitos humanos, meio ambiente, tráfico de drogas, tráfico de armas, terrorismo, migrações e crime organizado.” (Ibidem, p.86). Essa contextualização retira do documento aquela visão neo-colonialista de que tudo pode ser universalizado segundo a perspectiva hegemônica de um País. Com esse enfoque, essas serão as ideias centrais, que estarão implícitas, quando for utilizado o termo “novas ameaças”, por considerá-lo mais adequado ao contexto do Brasil e da América do Sul.

3. A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

A transformação organizacional foi o termo utilizado para caracterizar as mudanças estruturais em curso nas organizações militares, considerando-se a existência de novas demandas em Segurança e Defesa que geraram incrementos na missão constitucional das Forças Armadas, quer caracterizadas por um novo marco legal (BRASIL, 1999; BRASIL, 2010b), quer por um novo ambiente operativo (MATHIAS, 2007; KRULAK, 1999; SAINT-PIERRE, 2007) materializado pelas novas ameaças e a guerra assimétrica.

As características de uma transformação se baseiam, normalmente, na hipótese de que a atual estrutura, o paradigma dominante, as relações internas na organização e o posicionamento estratégico no seu negócio, não estão conseguindo acompanhar as novas demandas que passaram a ser exigidas da organização. Neste momento, a ruptura com o *status quo* dominante se faz necessária para que a organização prossiga no caminho do crescimento.

O estabelecimento de um novo paradigma é necessário para a evolução da organização como um todo. A discussão paradigmática passa a ser focada em definir “que paradigma deverá guiar no futuro as pesquisas para resolver problemas que nenhum dos competidores [no caso, nenhuma Força Armada] pode, ainda, resolver completamente” (KUHN, 1975, p. 244).

Segundo Kuhn, ao desenvolver o conceito de *Paradigma* com o objetivo de analisar a evolução das ciências naturais, propõe que esta pode ocorrer de maneira contínua ou descontínua através do rompimento com o conhecimento existente até aquele momento. Ao transpor o conceito para as ciências sociais Motta contextualiza o ambiente da mudança, apresentando primeiramente as formas como são vistas a realidade administrativa, os paradigmas dessa realidade e, a partir deles, considera ser possível definir as implicações práticas para realizar a mudança organizacional. O Quadro 1 sintetiza essas ideias centrais.

Quadro 1 - Paradigmas de mudança organizacional

PRADIGMAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES PRÁTICAS			
Natureza da mudança	Objetivo da mudança	Referência primordial p/análise	Objetivo da análise
COMPROMISSO IDEOLÓGICO	IDEALIZAÇÃO - Comprometer as pessoas com o ideal administrativo	IDEAIS E PRINCÍPIOS - sobre as pessoas e a administração	DISCERNIMENTO - saber a diferença entre a realidade e o ideal administrativo
IMPERATIVO AMBIENTAL	REDIRECIONAMENTO - readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente	FATOS - sistema, comportamento organizacional e individual	EXPLICAÇÃO - descobrir causas e regularidades atrás da desordem aparente
REINTERPRETAÇÃO CRÍTICA DA REALIDADE	EMANCIPAÇÃO - recriar um novo significado organizacional através dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas	COMUNICAÇÃO E ESTRUTURA SOCIAL - ponto de vista dos atores e seus condicionantes	COMPREENSÃO - conhecer os objetivos das ações sociais e seus condicionantes
INTENÇÃO SOCIAL	INFLUENCIAÇÃO - alterar as relações sociais (influenciar o outro)	AÇÃO SOCIAL E ALTERIDADE - relação entre atores, grupos e coletividades	COMPREENSÃO - conhecer as intenções das pessoas para agir
TRANSFORMAÇÃO INDIVIDUAL	CRIAÇÃO E TRANSCEDÊNCIA - buscar uma nova visão de si próprio	MUNDO INTERIOR - o “eu” e seus símbolos	DESCOBERTA INTERNA - conhecer os significados que se atribuem à vida organizacional

Fonte: Motta (2001, p. 42)

Ao comentar sobre sua análise paradigmática das mudanças organizacionais, Motta relembra sobre a relatividade e fragilidade dos paradigmas, que eles não são permanentes, pois se baseiam em “premissas [que] normalmente não [são] examinadas e, portanto, vulneráveis e temporárias” (2001, p.54).

Segundo Fischer (2002), esta mudança paradigmática ocorreu no âmbito das organizações, mais notadamente no final da década de 70 do século passado, em relação ao conceito de mudança organizacional, que era fundamentado no paradigma da estabilidade (FISCHER, 2002), segundo o qual não se rejeita a mudança organizacional, mas entende-se que ela deva ser harmônica, sutil, incremental e localizada, sem desestabilizar o desempenho organizacional. No entanto, este conceito não conseguiu acompanhar “uma realidade mais complexa e multifacetada que as organizações encontravam no mundo dos negócios”.

As mudanças organizacionais, segundo esse paradigma, refletiam “uma visão de mundo para a qual o controle era a função mais importante; o sucesso era assegurado pela capacidade de reproduzir rotinas e procedimentos e a inovação deveria ser temida e afastada porque trazia consigo a fragmentação da ordem vigente” (FISCHER, 2002, p.150-152).

O paradigma da transformação organizacional surge para atender as novas demandas desses tempos de mudanças mais abrangentes e transformadores, que não afetam apenas algumas áreas da organização, alguns processos, mas atingem, simultaneamente, os diversos níveis, setores e processos da organização. (MOTTA, 2001; FISCHER, 2002).

Nesse contexto, a mudança passa a ser vista como um processo contínuo, que dependendo do nível que ela impacta as estruturas, a tecnologia, os processos da organização, as competências necessárias às funções (antigas e novas), a cultura organizacional e as relações de poder, ela passa a atuar como transformadora do ambiente organizacional (MOTTA, 2001; FISCHER, 2002).

Ao analisar esse ambiente transformacional, considerado inicialmente, somente como um espaço onde ocorrem as transformações, Pettigrew (1985; 1986) verifica a necessidade de se considerar para efeitos de análise desse ambiente, os dois contextos nos quais ele atua ou é impactado: o externo e o interno. Para isso busca uma análise contextual caracterizada por três questionamentos: por que mudar, o que mudar e como mudar, verificando se as respostas a esses questionamentos impactarão toda a organização ou determinado setor.

Para Pettigrew (1985), a mudança possui três dimensões:

- o seu contexto, visto sob o ponto de vista externo (caracterizado pelo seu ambiente econômico, político e social) e o interno, caracterizado pelos recursos, capacidades, cultura e política da organização;
- o seu conteúdo, onde são considerados os produtos, o mercado, os objetivos, o ponto a ser conquistado e a necessária evolução a ser buscada; e
- os seus processos.

Essas dimensões, segundo Pettigrew, devem estar contextualizadas no tempo e definidos os seus níveis de análise, tais como a firma, o setor e a economia.

Schaffer e Tompson (1997) acrescentam outra dimensão aos estudos da transformação organizacional, acreditam que o foco deva ser dado aos resultados e não às atividades da organização, entendem que a principal motivação de um programa de transformação organizacional é estar estruturado sobre os resultados. Para Menegasso e Salm (2005; p.255), fundamentar a transformação organizacional “apenas nos resultados, em detrimento dos fatores humanos” seria um retorno aos primórdios do “taylorismo e à organização burocrática”.

Outro fator que necessita ser analisado é o tipo de liderança que deve conduzir a organização no processo transformacional. Covey (1994) propõe que a passagem da organização burocrática para uma nova organização está diretamente ligada a um novo tipo de liderança, que possa conduzir a organização nesse novo ambiente de constantes mudanças, de incerteza e da constante inovação tecnológica. A essa liderança transformacional caberá propor uma mudança baseada em princípios, onde a ética exerce papel fundamental e o envolvimento de todos sob o *empowerment* dessa liderança, serão os motores principais da transformação. A

visão de Covey critica também a dicotomia entre liderança e gerenciamento, já referenciado anteriormente neste trabalho:

O gerenciamento trabalha dentro dos sistemas para fazê-los funcionar, a liderança trabalha os sistemas. A liderança lida com direção, visão, objetivo, princípios, com a formação das pessoas, de mentalidade, enriquecimento emocional, com o fortalecimento das pessoas. A liderança lida com o ativo, o gerenciamento com os resultados. Tanto a liderança quanto o gerenciamento, tanto a eficácia quanto a eficiência são necessárias (COVEY, 1994, p. 259).

Na visão de Covey, o pressuposto apresentado por Schaffer e Tompson de fundamentar a transformação organizacional nos resultados, exigiria da organização apenas a ação gerencial, o que não seria possível em um processo de transformação, onde, por vezes, até os princípios e os valores da organização precisam ser mudados. Em realidade, sob a ótica gerencial, o que estaria ocorrendo seria uma série de mudanças incrementais e não uma transformação da organização (MOTTA, 2001).

Percebe-se que a transformação não se sustenta em uma ou outra dimensão, necessitando ser analisada de uma forma multidimensional, o que faz Motta (2001) ao propor seu modelo de análise da organização sob determinadas perspectivas (Quadro 2), as quais definirão os temas e as unidades a serem analisadas no contexto da mudança.

Quadro 2 - Perspectivas de análise organizacional

PERSPECTIVAS	TEMAS PRIORITÁRIOS DE ANÁLISE	UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISE
ESTRATÉGIA	Interfaces da organização com o meio ambiente	Decisão (interfaces ambientais)
ESTRUTURAL	Distribuição de autoridade e responsabilidade	Papéis e status
TECNOLÓGICA	Sistemas de produção, recursos materiais e “intelectuais” para desempenho das tarefas	Processos, funções e tarefas
HUMANA	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência
CULTURAL	Características de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
POLÍTICA	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Fonte: Adaptado de Motta (2001, p. 73).

A visão multidimensional de Motta sobre os principais modelos conceituais de organização e as perspectivas sobre as quais devem ser analisados, permitem “ver” a organização sob determinado contexto e com isso definir os principais temas e unidades de análise, além de propor, para cada perspectiva, os objetivos que devem ser buscados para a mudança, o problema central a ser considerado e suas respectivas ações inovadoras. O Quadro 3 apresenta uma síntese dessas ideias.

Quadro 3 - Perspectivas e objetivos de mudança

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS DE PROCESSO DE MUDANÇA		
	Objetivos prioritários	Problema central	Proposição central da ação inovadora
ESTRATÉGIA	Coerência da ação organizacional	Vulnerabilidades da organização às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas	Desenvolver novas formas de interação da organização com seu ambiente
ESTRUTURAL	Adequação da autoridade formal	Redistribuição de direitos e deveres	Redefinir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo
TECNOLÓGICA	Modernização das formas de especialização do trabalho e de tecnologia	Adequação da tecnologia e possibilidade de adaptação	Introduzir novas técnicas e novo uso da capacidade humana
HUMANA	Motivação, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas	Aquisição de habilidades, desenvolvimento individual e a aceitação de novos grupos de referência	Instituir um novo sistema de contribuição e de redistribuição
CULTURAL	Coesão e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social	Ameaças à singularidade e aos padrões de identidade organizacional	Preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores
POLÍTICA	Redistribuição dos recursos organizacionais segundo novas prioridades	Conflitos de interesse por alteração nos sistemas de ganhos e perdas	Estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis

Fonte: Adaptado de Motta (2001, p. 74).

A visão apresentada por esses autores sobre a transformação organizacional denota o quanto ela é multifacetada, para uns o eixo da transformação será a liderança, para outros os resultados, a análise do ambiente externo e interno, a aplicação de constantes mudanças incrementais ou uma prescrição sobre como não cometer erros na implementação das mudanças. Essa heterogeneidade conceitual denota uma dificuldade de consenso, que também ficou caracterizada por outros autores ao definirem o termo mudança. Lima e Bressan (2003), a partir de uma revisão da literatura, apresentam diversas definições para o conceito de mudança, conforme quadro abaixo:

Quadro 4 - Definições de mudança organizacional

AUTOR	DEFINIÇÃO ENCONTRADA
Bressan (2001)	Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas

AUTOR	DEFINIÇÃO ENCONTRADA
Bruno-Faria (2000)	É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.
Wood Jr (2000)	Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.
Robbins (1999)	São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.
Nadler, Shaw, Walton et all. (1995)	Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).
Ford e Ford (1995)	É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.
Porras e Robertson (1992)	Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.
Araújo (1982)	Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Fonte: Adaptado de Lima e Bressan (2003).

Para Mintzberg, Lampel, Quinn e Goshal (2006) a imagem de um cubo serve para representar as perspectivas da mudança, de um lado a Estratégia, como sendo a direção para a qual a empresa segue e do outro a Organização, que seria a condição atual da empresa. Considera-se a Visão da empresa a parte mais conceitual da Estratégia e a Cultura, a parte conceitual da Organização.

Para esses autores, outros fatores integrantes da Estratégia seriam a posição da empresa (deve-se buscar um reposicionamento no mercado ou uma reconfiguração de sua estrutura), seus programas e seus produtos. Em relação à Organização, devem ser consideradas a Estrutura (deve-se reorganizá-la ou reduzi-la), os Sistemas (estão ocorrendo retrabalhos, deve-se realizar uma reprogramação ou uma reengenharia?) e as Pessoas (reprojetar a sua distribuição e alocação, retreiná-las ou substituí-las?).

Tanto a Estratégia como a Organização podem ser alteradas formalmente ou informalmente. A ideia central do “cubo da mudança” é que não se pode mudar a Visão ou a Cultura de uma organização sem modificar aquilo que se relaciona com cada uma delas. Um exemplo seria querer mudar uma estrutura sem modificar os sistemas e as pessoas. Finalmente, nenhuma mudança séria poderá ocorrer se não incluirmos todas as faces do “cubo da mudança”.

A primeira ação a fazer seria mapear os processos de mudança, isto é, determinar se ocorrerá uma micromudança ou uma macromudança (Quadro 6). Para tal os autores apresentam um quadro onde identificam três métodos básicos de mudança: a mudança planejada, a mudança conduzida e a mudança desenvolvida. Na primeira existe um conteúdo programático a ser seguido, na segunda um grupo da organização ou uma determinada pessoa tem a missão de conduzir as mudanças, normalmente, chamadas de reorganização, reengenharia, revitalização, etc. Na terceira, a mudança emerge de dentro da organização, por pessoas que não ocupam posições de autoridade.

Para Motta (2001) o conceito de mudança varia para cada uma das perspectivas nas quais se realiza a análise organizacional, o modo como a organização é vista e o agente de mudança:

Quadro 5 - Perspectivas de análise e mudança organizacional

PERSPECTIVA	DEFINIÇÃO ENCONTRADA	AGENTE DE MUDANÇA (Características)
ESTRATÉGICA	Redefinição da missão, dos objetivos e das formas de identificar e selecionar alternativas de ação.	Deve conhecer instrumentos de análise e formulação estratégicas, aspectos técnicos e comportamentais de decisão e de solução de problemas.
ESTRUTURAL	Alteração da forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade dentro da organização	Deve conhecer os aspectos institucionais legais da instituição e as formas alternativas de se estruturar uma empresa ou serviço público.
TECNOLÓGICA	Alteração da tecnologia, da especialização de funções e dos processos produtivos, ou seja, é a revisão da forma pela qual se utilizam os recursos materiais e intelectuais.	Deve conhecer métodos de produção e de tecnologias alternativas.
HUMANA	Renovação do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização, procurando equilibrar as formas e os graus de contribuição e de retribuição.	Deve ser hábil em trabalhos de intervenção grupal e conhecedor da problemática de recursos humanos.
CULTURAL	É um empreendimento coletivo, através da mobilização das pessoas para alterarem seus valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.	Deve ser capaz de mobilizar pessoas sem atentar para o ajuste de ideias e tecnologias novas durante todas as etapas do processo de inovação (mudança).
POLÍTICA	É provocar uma redistribuição do poder, de forma a satisfazer novas prioridades de ação.	Deve, preferencialmente, ser uma pessoa externa à empresa e não envolvida diretamente na estrutura de poder.

Fonte: Adaptado de Motta (2001, p. 75-120).

Após serem apresentadas as perspectivas de Motta e suas implicações no conceito de mudança, faz-se necessário definir uma tipologia para a mudança. As autoras Lima e Bressan (2003) realizaram uma revisão da literatura sobre essa temática, que foi acrescentada por Pinto e Couto-de-Souza (2009), a qual está consubstanciada no Quadro 6:

Quadro 6 - Tipologia da Mudança

AUTORES	TIPOS DA MUDANÇA	
Silva (1999)	Incremental/Organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional/Institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Nadler, Shaw, Walton et al (1995)	Incremental/Contínua Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Weick & Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica É uma mudança infrequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.

AUTORES	TIPOS DA MUDANÇA		
Robbins (1999)	1.ª Ordem Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.		2.ª Ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler, Shaw, Walton et al (1995)	Incremental/Contínua Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.		Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras e Robertson (1992)	1.ª Ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização.		2.ª Ordem É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.
Ford e Ford (1995)	Intencional Quando um agente de mudança estabelece de maneira deliberada e consciente as condições e circunstâncias diferentes das atuais e então busca realizá-las por meio de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas.		Não intencional Não é gerada deliberadamente ou conscientemente. Manifesta-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários ou consequências inesperadas da ação.
Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghosal (2006)	Micromudança Focalizada dentro da organização. exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto.		Macromudança Visa à organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente. Exemplo: reposicionamento no mercado ou alteração de todas as suas instalações físicas.
	Espontânea Não é gerada nem controlada pelos dirigentes das organizações. É oriunda das ações do dia a dia e é guiada por pessoas que não ocupam uma verdadeira posição de autoridade.	Planejada Acontece de maneira programada, ou seja, é regida por um sistema ou um conjunto de procedimentos que devem ser seguidos.	Dirigida Precisa de um guia com posição de autoridade para supervisionar a mudança e garantir sua implementação.

Fonte: adaptado de Lima e Bressan (2003) e Pinto e Couto-de-Souza (2009).

A tipologia apresentada no Quadro 6 mostra o quanto existe de diversidade para se definir os tipos de mudança que podem ser implementados na organização, quer no seu todo ou em determinados setores.

Ao finalizar essa revisão conceitual da literatura sobre mudanças e transformações organizacionais, procurou-se apresentar os momentos em que as organizações necessitam mudar de forma incremental e momentos que necessitam mudar de forma radical, transformando-se e alterando as suas relações entre a estratégia, as estruturas, os processos e os sistemas.

4. POR UMA GESTÃO MAIS EFICIENTE NA DEFESA

Antes as guerras e as sociedades nas quais elas ocorriam necessitavam apenas da vitória sobre o inimigo, independentemente da quantidade de baixas militares, da destruição das

infraestruturas da região envolvida ou dos impactos financeiros que causavam à nação ou à coalizão vitoriosa. Vencer a guerra se limitava a vencer no campo de batalha. Depois, não era mais um problema militar.

No século XXI, a conquista alcançada no campo de batalha não é mais suficiente, vencer com o menor número de baixas militares e civis, com o mínimo de prejuízos, quer financeiros, quer patrimoniais, além de gerenciar o caos que advém após a guerra/conflito tornaram-se os grandes desafios para as nações e os organismos internacionais.

A par desses desafios, a estrutura militar, em tempos de paz, precisa se adequar ao seu ambiente estratégico, ou seja, ao que lhes impõem os governos e a sociedade as quais deve proteger.

Estruturas militares mais enxutas, especializadas e melhor equipadas tornaram-se, não somente uma exigência operacional do novo ambiente assimétrico do campo de batalha, mas uma exigência da sociedade que necessita investimentos cada vez maiores em outros setores como educação, saúde e transporte.

A Defesa deve procurar entender esse novo ambiente, estruturar-se e tornar-se dual. Dual no sentido de atuar eficientemente no ambiente interno e externo, entender que os ambientes são distintos e que a mesma tropa atuando nos dois ambientes, pode ser eficaz, mas não será eficiente.

Atualmente, as Forças Armadas brasileiras vivenciam um paradoxo gerencial, necessitam aparelhar a mesma organização militar com o que existe de mais atual para o ambiente interno, caracterizado pelas demandas que a sociedade lhe impõe, como o auxílio às catástrofes naturais, apoio aos grandes eventos, atuar em um ambiente policial (combate ao narcotráfico, ao contrabando, tráfico de seres humanos, etc.), mais especificamente, nas operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e, ao mesmo tempo, aparelhar-se para atuar em um ambiente externo, marcadamente em missões da ONU ou de uma cooperação regional.

O paradoxo gerencial se caracteriza por exigir uma eficiência em dois ambientes distintos, e que, à medida que novas demandas surgem na área da segurança e da defesa e passam a exigir uma maior qualificação e especificidade dos integrantes das Forças Armadas, tornar-se eficiente exige definir prioridades.

Investir dualmente, significa ultrapassar o paradigma atual de que todos devem receber tudo, não está em debate o conceito de que todos os militares devem ou não serem capazes de atuarem tanto no ambiente interno como no externo, não se fala de capacitação do combatente, essa é uma necessidade atual, o preparo e o emprego do militar necessita ser dual. O que se propõe é que o investimento seja específico para cada tipo de ambiente, que cada OM receba o investimento em material, equipamento e armamento em conformidade com o seu ambiente de atuação prioritário.

Definir quais OM devem ou não participar de determinado ambiente, passa por definir quais são as capacidades que as Forças Armadas devem possuir para cada um (interno ou externo). A definição dessas capacidades é que determinará a aquisição do material, equipamento e de armamento letal ou não letal.

Entretanto, não se trata de somente definir quais OM atuarão em determinado ambiente, mas, também, de definir quais as que terão investimentos específicos e em conformidade com seu ambiente de atuação. O preparo e emprego pode permanecer dual, porém o investimento não.

Com o objetivo de contribuir para o debate sobre esse paradoxo gerencial no qual os gestores das Forças Armadas, em seus diferentes níveis organizacionais enfrentam, este trabalho propõe-se a apresentar uma perspectiva teórica de como pode ocorrer o processo de transformação organizacional pelo qual as Forças Armadas estão passando e dentro de qual contexto paradigmático a mudança poderá ocorrer.

Com base nos estudos apresentados por Motta (2001), que apresentam os paradigmas nos quais podem ocorrer as mudanças organizacionais, acredita-se que a mudança poderá ocorrer sob a ótica do paradigma do Imperativo Ambiental, no qual a “mudança é vista como a aquisição de novos compromissos valorativos” (MOTTA, 2001, p. 44). Nesse sentido, mudar é buscar a realidade e, através dela, “adaptar ou redirecionar a organização em função de futuros alternativos que se podem visualizar ou prever” (Idem, p. 46).

A transformação organizacional sob esse paradigma, permite à organização buscar na interação com seu ambiente o nível da mudança a ser executada, definindo os elementos/setores que necessitarão ser mudados, antecipando-se aos seus “futuros alternativos” que em muitos casos já estão ocorrendo, como as atuais demandas apresentadas anteriormente. Não se deve tratá-las como conjunturais, com mudanças temporárias ou incrementais, mas sim com soluções estruturais e que sejam flexíveis para se adaptarem às próximas demandas, que diferem das que originaram as atuais estruturas organizacionais da área da defesa.

Sob esse ponto de vista, acredita-se que a perspectiva de análise organizacional a ser construída na área da defesa, para contextualizar essa visão retornamos a Motta (2001), deva ser feita no contexto das perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica e humana.

Em relação à perspectiva estratégica, deve-se buscar a “coerência da ação organizacional”, redefinindo seus processos de tomada de decisão, incluindo novas formas de “identificar e selecionar alternativas de ação”, permitindo agilidade nas decisões e uma maior interação com o seu ambiente, facilitada por canais de comunicação que possam “ouvir” as demandas internas e externas e processar as respostas a essas demandas definindo estrategicamente que tipo/quantidade de organizações militares devem ser direcionadas para cada uma delas.

No que se refere à perspectiva estrutural, onde a hierarquia e a disciplina aparecem como os pilares organizacionais, definindo claramente a autoridade, a responsabilidade e as relações de subordinação, entende-se que o “papel formal” a ser desempenhado por cada militar já está previamente definido.

Ao analisar a estrutura militar sob essa perspectiva, não se busca alterar a legalidade da autoridade ou mesmo fracioná-la, busca-se entender como a mudança pode ser realizada reformulando as estruturas pela qual a autoridade é exercida, “eliminando os conflitos de hierarquia e redefinindo prioridades” (MOTTA, 2001, p. 86), permitindo que elas sejam institucionais e não departamentalizadas.

Na análise a ser feita sob a perspectiva tecnológica, considera-se que o impacto não se limitará ao treinamento e capacitação de pessoal às novas tecnologias, mas que em função

delas o próprio processo decisório será alterado, permitindo uma maior descentralização das ações e o emprego efetivo da iniciativa por parte dos escalões subordinados.

A tecnologia permitirá a integração do campo de batalha (demanda externa) e da área de atuação (demanda interna), permitindo uma maior quantidade de informações para a ação decisória, entendendo esta como o ato de realizar o que foi decidido. Não ocorrerá uma fragmentação do poder decisório, pelo contrário, a tomada de decisão a ser realizada no mais alto escalão poderá ser feita com base nas informações obtidas, em tempo real, pelo militar/escalão que as executa.

No que se refere à perspectiva humana a ser realizada, entende-se que o fator humano, como na maioria das organizações, em especial a militar, onde o seu conhecimento e capacitação deverá salvar vidas, deve ser considerado prioritário. O que se busca é que a realização profissional deve vir acompanhada da realização pessoal, permitindo que a aquisição de novas habilidades para o desempenho na sua área de atuação possa prepará-lo, também, para o futuro e para uma maior qualidade da vida familiar.

Nesse aspecto, a capacitação de pessoal passa pela definição das capacidades organizacionais que uma nova estrutura exigirá para fazer frente aos novos desafios que se impõem à Defesa, ou seja, capacitar não poderá ser somente um prêmio por bom desempenho ou por que estar dentro de um plano de preparação para a reserva (aposentadoria), mas, também, por que estará alinhado às novas capacidades que a organização necessitará para cumprir suas múltiplas missões.

Nesse contexto, ao se apresentar a transformação organizacional sob a ótica dessas quatro perspectivas, assume-se que a definição encontrada para mudança e as respectivas características dos distintos agente de mudança (Quadro 5), isoladamente, não são suficientes para contextualizar a mudança a ser realizada, quer sejam as das diferentes exigências que as novas demandas impactam à organização como um todo, quer seja pelo seu tamanho (650 Organizações Militares), pela sua capilaridade (distribuídas ao longo de todo o território nacional), pela sua especificidade, caracterizada pelos diferentes ambientes operacionais que atuam (caatinga, selva, pantanal, cidades, campo, montanha, etc.) ou pelo tipo de emprego (operações de Garantia da Lei e da Ordem, missões de paz, ações humanitárias, etc.).

Desse modo, entende-se que o(s) agente(s) de mudança deve(m) possuir as características relacionadas às quatro perspectivas ou o grupo a conduzir a mudança possua essas características.

Em relação ao tipo de mudança a ser realizado, acredita-se, como no caso das quatro perspectivas apresentadas, que somente as mudanças incrementais, com a busca da eficiência com base na continuidade dos padrões existentes, não atenderá às novas exigências das demandas internas e externas.

Ser eficiente nos padrões atuais é ser eficiente no contexto operacional das guerras do passado, é gastar recursos humanos e materiais da Nação para manter o antigo paradigma no qual as guerras e as exigências de segurança e defesa se restringiam as três dimensões do campo de batalha e a uma defesa externa vista pelo prisma das hipóteses de conflitos regionais.

Diferentemente disso, a transformação conduzirá a organização para a eficiência dentro do novo paradigma, onde o campo de batalha possui cinco dimensões e onde as demandas de segurança e defesa exigem uma Defesa mais eficiente. Deste modo, transformar será “alterar a realidade ao mesmo tempo em que se muda a maneira de pensar; [será] crer no poder das ideias, nos limites da realidade e na capacidade infinita de os seres humanos buscarem novas formas de ser e de agir.” (MOTTA, 2001, p. 59).

Com o objetivo de atender a esse novo paradigma, pretende-se ter contribuído, através da teoria sobre transformação organizacional, com a busca por uma gestão mais eficiente do aparato militar frente às novas demandas de segurança e defesa exigidas pela sociedade e pelo País.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.C.G. Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 1982.

BRASIL. Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988.

_____. Decreto-Lei nº 373, de 25 de setembro de 2013. Aprova a Política Nacional de Defesa, a Estratégia Nacional de Defesa e o Livro Branco de Defesa Nacional. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 set. 2013.

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

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

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

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

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

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

_____. Portaria nº 152, do Estado-Maior do Exército, de 16 de novembro de 2010. Aprova a Diretriz para a **Implantação da Nova Sistemática de Formação do Oficial de Carreira do Exército Brasileiro da Linha de Ensino Militar Bélico e dá outras providências**. Brasília, DF, 2010d.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia/UnB, Brasília, 2001.

BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo, 2000.

COVARRUBIAS, Jaime G. A transformação da Defesa nos EUA e sua aplicação na América Latina. **Military Review**, Edição brasileira, n.18, mai./jun. 2005, p.85.

COVEY, Stephen. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: Maria Terza Leme Fleury (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, 306 p.

FORD, J.D. e FORD, L.W. The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(03). p.541-570, 1995.

KRULAK, General Charles C. The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War **Marines Magazine**, Jan 1999. Disponível em: < http://www.au.af.mil/au/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm>. Acesso em: 2 abr. 2012.

KUHN, Thomas S. **La estructura de las revoluciones científicas**. Madrid: Fondo de Cultura Economica, 1975.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. cap. 1, p. 17-63.

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

MEI, Eduardo; MATHIAS, Suzeley K. As Forças Armadas e o Despotismo Anão. **Revista Novos Rumos**. Ano 15, nº 33, pp. 38-44, 2000.

MENEGASSO, M. E.; SALM, J.F. A Educação Continuada e (a) Capacitação Gerencial: discussão de uma experiência. **Revista de Ciências da Administração**, nº 5, mar., 2005. p. 27-35.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. et all. **Discontinuous Change: leading organizational transformation**. San Francisco: The Jossey-Bass Management series, p.3-44, 1995.

NIELSEN, Suzanne C. Civil-Military relations theory and military effectiveness. **Public Administration and Management** v 10, nº 2, p. 61-84, 2005.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. **Declaração sobre segurança nas Américas**. Conferência dos Ministros de Estado da Defesa, México, 2003. Disponível em: < file:///C:/Documents%20and%20Settings/Funcional/Desktop/FGV_Doutorado/Artigos/Declara%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20Seg%20nas%20Am%C3%A9ricas_102803..htm>. Acesso em: 18 mar. 2012.

PETTIGREW, A.M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER, E. (Eds.). **Doing research that is useful in theory and practice**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

_____. **The management of strategic change**. England: Blackwell Publishers, 1986.

PINTO, Mario Couto Soares; COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, jun. 2009.

PORRAS, J. J.; ROBERTSON, J. Organizational development: theory, practice and research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992.

ROBBINS, S. P. Mudança Organizacional e Administração do Estresse. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, p.394-423, 1999.

SAINT-PIERRE, H. As novas ameaças às democracias latino-americanas: uma abordagem teórico conceitual. In Eliézer Rizzo de Oliveira (Org.). **Segurança e Defesa Nacional: da competição à cooperação regional**. São Paulo: Fundação Memorial da América Latina, 2007. 288 p.

SCHAFFER, Robert H. & THOMSON, Harvey A. Os programas de mudança bem-sucedidos começam com resultados. In: CHAMPY, James & NOHRIA, Nitin (org.) **Avanço Rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios**. Campus: Rio de Janeiro, 1997. p. 141-157.

SILVA, José S. El cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI. In: **Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural**. 1999. Anales Panamá: Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura (IICA), 1999.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, n. 50, p. 361-387, 1999.

WOOD JR., Thomaz. (Org.). Mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAVERUCHA, Jorge; REZENDE, Flávio da Cunha. How the Military Competes for Expenditure in Brazilian Democracy: arguments for an outlier. **International Political Science Review**. v. 30, n. 4, p. 1–23, 2009.