

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

Maj Inf ALEXANDRE **AMORIM** DE ANDRADE

A influência da cultura organizacional do Exército Brasileiro para a aplicação das lições aprendidas na inovação da Doutrina Militar Terrestre



Rio de Janeiro

2013

Maj Inf ALEXANDRE **AMORIM** DE ANDRADE

A influência da cultura organizacional do Exército Brasileiro para a aplicação das lições aprendidas na inovação da Doutrina Militar Terrestre

Dissertação apresentada à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Militares.

Orientador: Professor Doutor Cesar Campiani Maximiano

Rio de Janeiro – RJ
2013

A 242i Andrade, Alexandre Amorim de.

A influência da cultura organizacional do Exército Brasileiro para a aplicação das lições aprendidas na inovação da Doutrina Militar Terrestre. / Alexandre Amorim de Andrade. - 2013.
208 f. : il ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2013.
Bibliografia: f. 134-144.

1. Cultura Organizacional. 2. Lições Aprendidas. 3. Inovação Militar. 4. Doutrina. 5. Exército Brasileiro. 6. MINUSTAH. I. Título.

CDD 355

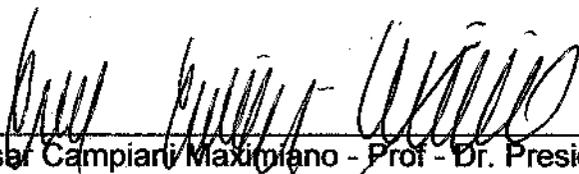
Maj Inf ALEXANDRE AMORIM DE ANDRADE

A influência da cultura organizacional do Exército Brasileiro para a aplicação das lições aprendidas na inovação da Doutrina Militar Terrestre

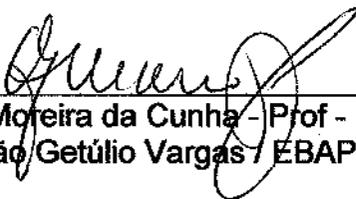
Dissertação apresentada à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Militares.

Aprovado em 11 de novembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA



Cesar Campiari Maximiano - Prof - Dr. Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército / IMM



Armando Santos Moreira da Cunha - Prof - Dr. Membro
Fundação Getúlio Vargas / EBAPE



Valentina Gomes Haensel Schmitt - Prof - Dr. Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército / IMM



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO - 2013

Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação / Instituto Meira Mattos

COMUNICAÇÃO DO RESULTADO FINAL AO POSTULANTE

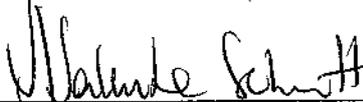
ANDRADE, Alexandre Amorim de – (Maj Inf). A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO PARA A APLICAÇÃO DAS LIÇÕES APRENDIDAS NA INOVAÇÃO DA DOCTRINA MILITAR TERRESTRE. Dissertação apresentada no programa *stricto sensu* como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Militares. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

Orientador: CESAR CAMPIONI MAXIMIANO – Prof Dr

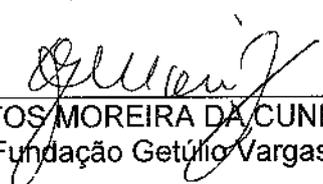
BANCA EXAMINADORA



CESAR CAMPIONI MAXIMIANO – Prof Dr - Presidente
Programa de Pós-Graduação em Ciências Militares
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército



VALENTINA GOMES HAENSEL SCHMITT – Profª Drª - Membro
Programa de Pós-Graduação em Ciências Militares
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército



ARMANDO DOS SANTOS MOREIRA DA CUNHA – Prof Dr – Membro
Fundação Getúlio Vargas

Examinada a Dissertação, o postulante recebeu o CONCEITO:

APROVADO

Rio de Janeiro - RJ, 11/11/2013

A meu pai que, junto a Deus, me ilumina e me guia neste vale desconhecido e a minha querida família que sempre está ao meu lado e ora por mim.

AGRADECIMENTOS

À Deus, razão de nossa existência, que me deu forças e iluminou o caminho para a realização desta dissertação.

À minha companheira Cristina Mizuki Umetsu, pelo amor e paciência eternos, o meu reconhecimento pelo esforço despendido nesse trabalho e que sem ela, não seria possível concluí-lo tão bem.

Ao meu orientador, Professor Doutor Cesar Campiani Maximiano, os meus reconhecimentos pela confiança, pela amizade e incentivo, que desde o primeiro contato, me ofereceu o suporte e o apoio necessário para desenvolver e concluir esta pesquisa.

Aos meus professores do Mestrado da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME): Major QCO Rejane Pinto Costa, Adriana Marques e Valentina Gomes Haensel Schmitt, meus agradecimentos pelos ensinamentos transmitidos que foram importantes para a realização desse trabalho.

Aos Majores Sérgio Alexandre de Oliveira, André Luiz de Souza Dias e Leandro Noveli Espindola, camaradas da Turma de História Militar e a todos os demais militares da Turma Pioneira do Mestrado e Doutorado da ECEME pela amizade e apoio indispensável no dia-a-dia da caserna.

Aos amigos do Curso de Comando e Estado-Maior da ECEME e da Turma de 1996, melhor turma da Academia Militar das Agulhas Negras, participantes da Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti, que compuseram as amostras da pesquisa de campo, pelas respostas e informações transmitidas, que foram imprescindíveis na confecção dessa dissertação.

A todos os demais que me auxiliaram, direta ou indiretamente e me incentivaram na busca do conhecimento e na crença para alcançar sempre o melhor.

“A nation that makes a great distinction between its scholars and its warriors will have its laws made by cowards and its wars fought by fools”.

Thucydides

RESUMO

Este trabalho trata sobre a influência da cultura organizacional da Força Terrestre para a aplicação das lições aprendidas na inovação doutrinária. Primeiramente, são descritos os conceitos que envolvem as lições aprendidas, a doutrina, a inovação doutrinária e a cultura organizacional. Na sequência, três casos históricos são apresentados: o Exército Alemão e o Exército Francês no período entre-guerras e o Exército de Libertação Popular chinês no período contemporâneo pós-guerra do Vietnã. O propósito dessas abordagens iniciais é melhor situar o leitor e prepará-lo para a apresentação do Estudo de Caso propriamente dito, que acontece no capítulo seguinte. Em seguida, é realizado um Estudo de Caso procurando analisar a influência da cultura organizacional nas lições aprendidas e na inovação doutrinária na Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH), concentrando-se nos primeiros contingentes. Depois, os dados coletados de questionários e entrevistas são apresentados e discutidos. Por fim, apresenta-se a conclusão do trabalho que resposta ao problema da pesquisa. O presente trabalho tem início com uma pesquisa bibliográfica e documental, seguido de uma coleta sistemática de dados de três diferentes casos históricos. Em seguida, um Estudo de Caso analisa se as tropas brasileiras conseguiram inovar a sua doutrina em operações de manutenção da paz. A pesquisa de campo foi realizada pela aplicação de 70 questionários a duas amostras não-probabilísticas por tipicidade e a entrevista com especialistas. Como conclusão, observa-se que as características da cultura organizacional do Exército Brasileiro dificultam a inovação de sua doutrina militar, na medida em que o processo de gerenciamento das lições aprendidas é comprometido pela baixa participação e pouca conscientização dos militares quanto à importância da coleta e disseminação dessas lições e também pela presença de uma resistência organizacional a mudanças na instituição. Sugere-se que seja feito um estudo gradual das características e peculiaridades existentes na cultura organizacional do Exército Brasileiro, para buscar as adaptações necessárias e aperfeiçoar o uso das lições aprendidas na inovação doutrinária, a fim de capacitar a instituição a enfrentar os desafios operacionais futuros, contribuindo para o processo de transformação da Força Terrestre.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Lições Aprendidas, Inovação Militar, Doutrina, Exército Brasileiro. MINUSTAH.

ABSTRACT

This research discusses the influence of Brazilian Army's organizational culture to implement lessons learned in military doctrine. First is presented the concepts involving lessons learned, military doctrine, military innovation and organizational culture. Following, three historical examples are presented: the German and the French Army in the interwar period and the Chinese People's Liberation Army in the contemporary post-war Vietnam. The purpose of this initial approach is better situate and prepare the reader to the presentation of the case study itself, what happens in the next chapter. Then, a case study is studied to analyze the influence of organizational culture on lessons learned and doctrinal innovation in the United Nations Mission for Stabilization in Haiti (MINUSTAH), focusing on the first Brazilian contingents. Then, the data collected from questionnaires and interviews are presented and discussed. Finally the conclusion is presented and the research's problem resolved. This study begins with a bibliography and documentary research, followed by a systematic collection of data from three different historical cases. Then, a case study highlights the use of lessons learned by the Brazilian troops to manage the innovation of their doctrine in peacekeeping operations. The field research represents the application of the 70 questionnaires to two non-probabilistic samples by typicality and the interviews with experts. Concluding, it has been observed that the characteristics of the Brazilian Army's organizational culture hamper innovation of its military doctrine, because the management process of the lessons learned is compromised by the low participation and little awareness of the military on the importance of collecting and dissemination of these lessons and also by the presence of a resistance to organizational changes in the institution. Suggests that a study could be done in a gradual manner, considering the characteristics and peculiarities of the Brazilian Army culture, to made the necessary adjustments and optimize the use of lessons learned in the innovation of Brazilian Army Doctrine, in order to enable the institution to know how to deal with future operational challenges. This will contribute to the Brazilian Army's transformation process in the future.

Key words: Organizational Culture, Lessons Learned, Military Innovation, Doctrine, Brazilian Army. MINUSTAH.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – A DMT como base para o preparo e o emprego da Força Terrestre.....	29
Figura 2 – Enquadramento do Exército Brasileiro segundo classificação de Hofstede.	38
Figura 3 – Difusão do conhecimento no Exército Brasileiro	41
Figura 4 – <i>The Institutional Learning Cycle: The process of Doctrinal Change</i>	51
Figura 5 – Etapas dos procedimentos metodológicos.....	78
Figura 6 – Passos de utilização do método hipotético-dedutivo.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores da Variável Independente.	22
Quadro 2 – Indicadores da Variável Dependente.....	22
Quadro 3 – Coleta de dados.	86
Quadro 4 – Relação dado, coleta e tratamento.....	89
Quadro 5 – Funções desempenhadas pelos entrevistados.....	108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Contingentes dos participantes.....	109
Gráfico 2 – Importância das Lç Aprd para a inovação a DMT	109
Gráfico 3 – Registro das Lç Aprd - relatórios escritos	110
Gráfico 4 – Modo de coleta das Lç Aprd na MINUSTAH.....	112
Gráfico 5 – Lç Aprd de outros contingentes - modificação de procedimentos.....	113
Gráfico 6 – Meios de disseminação de procedimentos e Lç Aprd.....	114
Gráfico 7 – MINUSTAH : processamento das Lç Aprd em DMT	115
Gráfico 8 – MINUSTAH contribui para melhor desempenho em futuras missões de paz	116
Gráfico 9 – Contribuição da MINUSTAH para a inovação doutrinária.....	117
Gráfico 10 – Atualização da Doutrina de Op de Paz no EB	118
Gráfico 11 – Áreas aprimoradas da Doutrina de Operações de Paz.....	119
Gráfico 12 – Contribuição da cultura brasileira para a MINUSTAH.....	120
Gráfico 13 – Influência da Cultura Organizacional do EB na MINUSTAH.....	121
Gráfico 14 – Influência da cultura organizacional no processamento das Lç Aprd .	122
Gráfico 15 – Influência da cultura organizacional na inovação doutrinária.....	124
Gráfico 16 – A cultura militar e a resistência a mudanças na DMT	125
Gráfico 17 – Adaptabilidade da cultura organizacional traz benefícios para DMT ..	126
Gráfico 18 – Estudo da cultura organizacional do EB traz benefícios para DMT	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
APA	Análises Pós-Ação
Bda	Brigada
BRABATT	<i>Brazilian Battalion</i>
Btl	Batalhão
CAAdEx	Centro de Avaliação e Adestramento do Exército
CAC	<i>Combined Arms Center</i>
CALL	<i>Center for Army Lessons Learned</i>
CCEM	Curso de Comando e Estado-Maior
CCOPAB	Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil
CEPAEB	Centro de Preparação e Avaliação para Missões de Paz do Exército Brasileiro
CI Op Paz	Centro de Instrução de Operações de Paz
CMA	Comando Militar da Amazônia
Cmt	Comandante
COTER	Comando de Operações Terrestres
CSNU	Conselho de Segurança das Nações Unidas
DMT	Doutrina Militar Terrestre
EB	Exército Brasileiro
ELP	Exército de Libertação Popular
EME	Estado-Maior do Exército
EUA	Estados Unidos da América
GAAPAZ	Grupo de Acompanhamento e Apoio às Missões de Paz
Gen	General
GT	Grupos de Trabalho
I GM	Primeira Guerra Mundial
II GM	Segunda Guerra Mundial
Lç Aprd	Lições Aprendidas
MD	Ministério da Defesa
MIF	Força Multinacional Interina
MINUSTAH	Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti

OM	Organização Militar
ONU	Organização das Nações Unidas
ONUMOZ	<i>United Nations Operation in Mozambique</i>
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PCC	Partido Comunista Chinês
QEMA	Quadro do Estado-Maior
QIP	<i>Quick Impact Project</i>
SecAAOA	Seção de Avaliação e Adestramento das Operações da Amazônia
SIDOMT	Sistema de Doutrina Militar Terrestre
Ten Cel	Tenente Coronel
TRADOC	<i>Training and Doctrine Command</i>
UNAVEM	<i>United Nations Mission Angola Verification Mission</i>
UNMISSET	<i>United Nations Mission of Support to East Timor</i>
UNTAET	<i>United Nations Transitional Administration in East Timor</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	O PROBLEMA.....	19
1.2	OBJETIVOS	20
1.2.1	Objetivo Geral	20
1.2.2	Objetivos Específicos	20
1.3	HIPÓTESE	21
1.4	VARIÁVEIS.....	21
1.4.1	Definição conceitual das variáveis	21
1.4.2	Definição operacional das variáveis	22
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	23
1.6	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	24
2	DEFINIÇÃO DOS TERMOS	27
2.1	LIÇÕES APRENDIDAS E MELHORES PRÁTICAS	27
2.2	DOCTRINA E DOCTRINA MILITAR.....	28
2.3	INOVAÇÃO E ADAPTABILIDADE.....	30
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	35
2.5	CONCLUSÃO PARCIAL.....	35
3	A CULTURA ORGANIZACIONAL	36
3.1	A CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES	36
3.2	A CULTURA E A ESTRATÉGICA	42
3.3	O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS OM	45
3.4	A TEORIA ORGANIZACIONAL E A TEORIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	47
3.5	A CULTURA E A RESISTÊNCIA A MUDANÇAS.....	52
3.6	CONCLUSÕES PARCIAIS.....	57
4	A INOVAÇÃO DA DOCTRINA MILITAR EM TEMPOS DE PAZ – CASOS HISTÓRICOS	58

4.1	A INOVAÇÃO DOCTRINÁRIA EM TEMPOS DE PAZ	59
4.2	O EXÉRCITO ALEMÃO NO PERÍODO ENTRE GUERRAS (1918-1939)	62
4.3	O EXÉRCITO FRANCÊS NO PERÍODO ENTRE GUERRAS (1919-1940)	66
4.4	O EXÉRCITO DE LIBERTAÇÃO POPULAR DA CHINA EM TEMPO DE PAZ (1979-2002).....	72
5	METODOLOGIA	78
5.1	PARADIGMA ADOTADO	78
5.2	ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	79
5.3	TIPOS DE PESQUISA	82
5.4	CONTEXTO E PARTICIPANTES (UNIVERSO/AMOSTRA)	82
5.5	PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	84
5.6	ANÁLISE DOS DADOS (TRATAMENTO).....	87
5.7	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	89
5.8	PROCEDIMENTOS PARA MAXIMIZAR A CONFIABILIDADE	90
5.9	CONCLUSÃO PARCIAL.....	90
6	MINUSTAH – BREVE ESTUDO DE CASO	92
6.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE LIÇÕES APRENDIDAS – A BATALHA DO SOMME (1916).....	92
6.2	O HAITI E A MINUSTAH	95
6.3	OS PRIMEIROS CONTINGENTES BRASILEIROS NA MINUSTAH (Jun 2004 - Jun 2007)	97
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	107
8	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	129
8.1	CONCLUSÕES	129
8.2	RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES FUTURAS.....	134
	REFERÊNCIAS	136
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO	147
	APÊNDICE B – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO	152



1 INTRODUÇÃO

A guerra moderna transformou-se em tarefa multidimensional, exigindo alto grau de iniciativa, agilidade, sincronização e capacidade de gerenciamento das informações (BRASIL, 1996).

A atualização permanente e ininterrupta da Doutrina Militar Terrestre será assegurada por um processo cíclico de formulação doutrinária e pela aplicação dos princípios da gestão do conhecimento (BRASIL, 2010a). Neste contexto, a busca de ensinamentos e ações experimentadas em situações reais e no combate, afastando-se das teorias e generalizações de procedimentos, é fundamental para o aperfeiçoamento da doutrina de um exército.

Uma das formas de ocorrer a evolução da Doutrina Militar Terrestre é por meio da aplicação das lições aprendidas. De uma forma geral, a lição aprendida é o produto de um processo de coleta, registro e tratamento de experiências individuais e coletivas. No Exército Brasileiro, a lição aprendida pressupõe inovação, tendo reflexos diretos sobre a Doutrina Militar Terrestre vigente. (BRASIL, 2012).

Segundo Davenport e Prosak (1998), não adianta dispor de uma informação importante se não se promove o seu compartilhamento entre os indivíduos, de modo que a organização somente se beneficiará quando o conhecimento for compartilhado, difundido, transferido e aplicado. É importante ressaltar que a aplicação das lições aprendidas para a inovação doutrinária depende de vários fatores.

A Força Terrestre precisa ter uma maior capacidade de atualização doutrinária para que tenhamos doutrinas permanentemente aperfeiçoadas. Deve, portanto, estar em condições de aplicar mais eficientemente as suas lições aprendidas.

A inovação militar só é possível através do comprometimento organizacional durante o longo período de mudança. Não bastam simples decisões, mas sim influenciar, de forma contínua e profunda a cultura organizacional da instituição militar. (MURRAY, 1998).

A capacidade de mudança da cultura de uma organização é um dos fatores que podem acelerar a evolução e as inovações de uma instituição, assim como desacelerar esse processo de modificação. Por isso a cultura está arraigada com

flexibilidade. A boa avaliação da cultura de uma organização determina o grau de sua futura evolução. (VERGARA e PINTO, 1998).

Segundo Meyer (1987), pode-se observar ao longo da história, que as improvisações em combate podem ser evitadas, na medida em que todas as tropas envolvidas na instrução militar conseguem adestrar e aperfeiçoar a sua capacidade de adaptação e flexibilidade. Essa capacidade está relacionada com adaptabilidade da cultura organizacional militar de uma instituição.

O Comandante do Exército Brasileiro, General de Exército Enzo Martins Peri, ressaltou que a adaptabilidade da cultura militar é um dos fatores determinantes para o sucesso de ações que buscam melhorar a operacionalidade da tropa. Na sua Diretriz Geral 2011-2014, ele salienta que deverão ser estudadas e adotadas ações para desenvolver as capacidades de antecipar-se e aprender a adaptar-se com rapidez (BRASIL, 2011).

As peculiaridades da cultura organizacional das Forças Armadas influenciam na demanda das inovações no setor de defesa. O aperfeiçoamento da doutrina militar condiciona a inovação, definindo requisitos técnicos e operacionais fundamentais ao desenvolvimento dos produtos de defesa. (MARTINS-MOTA, 2009).

Constata-se que a cultura organizacional influencia diretamente a capacidade de inovação da Força Terrestre. Com isso, é fundamental o desenvolvimento de uma cultura organizacional que incentive à prática da gestão do conhecimento e que promova estímulos à coleta e difusão das lições aprendidas em uma organização.

Durante as guerras e em tempos de paz, uma organização militar se beneficiará com as novas experiências e Lições Aprendidas (Lç Aprd) se, após sua geração e análise, ela for devidamente disseminada entre os militares da instituição.

Com este propósito, deve-se buscar reunir as experiências próprias e dos outros exércitos, tanto em período de paz e como de guerra. Essas experiências, após processadas, constituirão as lições aprendidas que serão muito úteis durante as épocas de conflito.

A realização da correta gestão do conhecimento e da tecnologia e pelas Forças Armadas permitiu a obtenção de vantagens estratégicas e táticas na

condução das guerras contemporâneas e na obtenção de capacidades dissuasórias. (TOFFLER e TOFFLER, 1995).

Para que uma organização realize uma mudança abrangente, quer doutrinária, quer organizacional, é necessário ter ciência de seus pressupostos básicos e paradigmas, a fim de analisá-los e modificá-los caso necessário.

A modificação de procedimentos e processos deve ser acompanhada por uma mudança doutrinária e de pressupostos básicos. Uma forma de se identificar onde e o que deve ser aperfeiçoado é reunir e analisar as lições aprendidas sobre determinado assunto ou doutrina. (SHAMIR, 2002).

Verifica-se ser fundamental para qualquer Força Armada o entendimento da influência exercida por sua cultura organizacional, nos processos de inovação em tempo de paz e de adaptação em tempo de guerra. A busca de uma doutrina militar, em constante evolução e aperfeiçoamento, proporcionará ao Exército Brasileiro a ter condições plenas de responder às ameaças futuras com a efetividade de todas as suas capacidades.

Neste contexto, a correta gestão das lições aprendidas, diante de novas experiências adquiridas, em meio à cultura organizacional da Força Terrestre, influencia a inovação em diversas áreas, tendo repercussões diretas na Doutrina Militar Terrestre.

Diante do exposto, o presente trabalho teve a finalidade de analisar a influência da cultura organizacional da Força Terrestre para a aplicação das lições aprendidas na inovação da Doutrina Militar Terrestre. Neste contexto, esse estudo possibilitou oferecer mais subsídios para a concretização do futuro processo de transformação do Exército Brasileiro.

No decorrer do trabalho, o tema será estudado em oito capítulos. No Capítulo 2, transcorre-se sobre as definições dos termos empregados no estudo, como lições aprendidas, doutrina militar e inovação doutrinária. Os dois últimos termos são mais profundamente estudados.

Já no Capítulo 3, há uma abordagem sobre as teorias e os conceitos de cultura organizacional que podem ser verificáveis em um ambiente militar.

No Capítulo 4, mencionam-se observações sobre inovações doutrinárias em tempo de paz e, posteriormente, desenvolvem-se abordagens acerca de três diferentes casos históricos: o Exército Alemão e o Exército Francês no período

entre-guerras e o Exército de Libertação Popular chinês no período contemporâneo pós-guerra do Vietnã.

No Capítulo 5, é mencionado acerca da metodologia empregada, o paradigma, as etapas da pesquisa, os diversos procedimentos realizados, limitações do método e as ações para maximizar a confiabilidade.

No Capítulo 6, há um Estudo de Caso sobre a influência da cultura organizacional nas lições aprendidas e na inovação doutrinária na Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH).

No Capítulo 7, há a apresentação e análise dos resultados obtidos e, por fim, no Capítulo 8, a conclusão final dos estudos realizados.

1.1 O PROBLEMA

Nos últimos vinte anos, a gestão do conhecimento tem evoluindo bastante por contribuir na melhoria do desempenho e na obtenção de melhores resultados em diversas organizações. Cada pessoa possui sua experiência pessoal adquirida ao longo de sua vida ou absorvida mediante uma participação em um determinado fato.

Dessa maneira, as lições aprendidas individualmente pelo militar, em uma atividade cotidiana na caserna, exercícios no terreno ou no combate, poderão contribuir de certa forma, para agregar mais informações importantes para a instituição.

Porém, o desafio é conseguir, de modo dinâmico que todo conhecimento consolidado nas organizações militares por meio das lições aprendidas possa ser aplicado para a inovação da Doutrina Militar Terrestre, tornando-as úteis a todo o Exército Brasileiro.

Comprovadamente em todas essas etapas há a presença dos elementos básicos da cultura do militar e da organização (crenças, valores, normas, sanções, símbolos, idioma, tecnologia). Desta maneira, a cultura organizacional do Exército Brasileiro influencia vários processos existentes na Força Terrestre, sobretudo os processos de inovação doutrinária.

Historicamente, a busca de ensinamentos e lições aprendidas em situações reais e no combate é fundamental para a inovação da doutrina de um exército. Williamson Murray (2003) afirma que:

Perhaps the most important enabler of transformation and innovation in the past has been the culture of the military organizations that have grappled

with an uncertain and ambiguous future, a future made more complex and difficult by tactical, operational, and technological changes, the impact of which are almost impossible to predict under peacetime conditions.¹
(MURRAY, 2003, p. 16 - 17).

Dessa forma, pode-se levantar o seguinte problema: **em que medida a cultura organizacional do Exército Brasileiro tem influenciado na aplicação das lições aprendidas para a inovação da Doutrina Militar Terrestre?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo foi **analisar** a influência da cultura organizacional do Exército Brasileiro na aplicação das lições aprendidas para a inovação da Doutrina Militar Terrestre.

1.2.2 Objetivos Específicos

O objetivo acima foi atingido, tendo como norteadores os objetivos específicos essenciais para a realização da pesquisa. Dentre estes, pode-se citar:

- **Descrever** os conceitos de Lições Aprendidas (Lç Aprd), Doutrina Militar Terrestre (DMT), e Inovação Militar;
- **Estudar** os conceitos que envolvem a cultura organizacional, a cultura e a estratégia, e as teorias das organizações;
- **Descrever** três casos históricos: o Exército Alemão e o Exército Francês no período entre-guerras e o Exército de Libertação Popular chinês no período contemporâneo pós-guerra do Vietnã, verificando nas três situações a aplicação das Lç Aprd para a inovação doutrinária;
- **Examinar** um Estudo de Caso sobre a influência da cultura organizacional nas Lç Aprd e na inovação doutrinária na MINUSTAH;
- **Verificar** em que medida a cultura organizacional do Exército Brasileiro tem influenciado para a aplicação das lições aprendidas na inovação da Doutrina Militar Terrestre;

¹ Talvez o que mais possibilitou a transformação e inovação no passado tenha sido a cultura organizacional militar que lutava contra a incerteza e ambiguidade do futuro, o futuro complexo e difícil trouxe mudanças táticas, operacionais e tecnológicas, o impacto que era quase impossível de prever sob condições de paz. (MURRAY, 2003, p. 16-17, tradução nossa).



1.3 HIPÓTESE

Para Lakatos e Marconi (2010) a hipótese é “uma suposta, provável e provisória resposta a um problema”.

Hipóteses são a antecipação da resposta ao problema. Se este é formulado sob a forma de pergunta, a hipótese o é sob a forma de afirmação. A investigação é realizada de modo que se possa confirmar ou, ao contrário, refutar a hipótese, ou a suposição. Em geral, o termo hipótese está associado a investigações mais na linha positivista ou neopositivista; nessa situação, implica testagem, quase sempre de relações, via procedimentos estatísticos. (VERGARA, 2003).

Em consonância como o exposto, esta pesquisa adotou o paradigma pós-positivista, adotando procedimentos tanto quantitativos, quanto qualitativos, com o intuito de confirmar a hipótese levantada.

Portanto, baseado no acima exposto, chegou-se à seguinte hipótese de pesquisa: *a inovação da Doutrina Militar Terrestre, por meio das lições aprendidas, é dificultada pelas características da cultura organizacional do Exército Brasileiro.*

1.4 VARIÁVEIS

O termo variável é um dos mais empregados na linguagem de quem realiza uma pesquisa quantitativa. Para Gil (2002) “o conceito variável refere-se a tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo os casos particulares ou as circunstâncias”.

1.4.1 Definição conceitual das variáveis

Em concordância ao enfoque que foi dado neste trabalho, cada variável foi definida de acordo com a sua classificação.

Assim, a cultura organizacional do Exército Brasileiro apresentou-se como variável independente, enquanto a aplicação das lições aprendidas para a inovação da Doutrina Militar constituiu-se na variável dependente.

As definições dos termos e os conceitos empregados, como **cultura organizacional**, **lições aprendidas**, **inovação** e **doutrina militar** serão apresentadas em capítulos a parte (Capítulo 2 e 3).

1.4.2 Definição operacional das variáveis

Na definição operacional das variáveis, Rodrigues (2004) afirma que “a partir da definição de indicadores torna-se possível conhecer o valor da variável”.

Quadro 1 – Indicadores da Variável Independente.

VARIÁVEL		INDICADORES	FORMAS DE MEDIÇÃO
INDEPENDENTE	Cultura Organizacional do Exército Brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> - processo histórico de construção nacional (períodos e influências externas) e os traços da cultura nacional; - cultura organizacional e a estratégia; - cultura militar e a teoria organizacional; - a cultura organizacional e a resistência a mudanças; - Aplicação da cultura organizacional na consolidação das lições aprendidas na MINUSTAH. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa bibliográfica e documental; - Estudo de caso; - Pesquisa de campo por meio de questionários.

Fonte: o Autor.

Quadro 2 – Indicadores da Variável Dependente.

VARIÁVEL		INDICADORES	FORMAS DE AVALIAÇÃO
DEPENDENTE	Aplicação das lições aprendidas para a inovação da Doutrina Militar	<ul style="list-style-type: none"> - processos de coleta, processamento e disseminação das Lç Aprd; - meios operacionais usados para registro e divulgação das Lç Aprd; - aplicabilidade das Lç Aprd em casos históricos para formulação doutrinária; - adaptabilidade e flexibilidade apresentada para inovação da Doutrina Militar Terrestre na MINUSTAH. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa bibliográfica e documental. - Estudo de caso - Pesquisa de campo por meio de questionários

Fonte: o Autor.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho se limitou a estudar as teorias e os conceitos de cultura organizacional que podem ser verificáveis em um ambiente militar.

O estudo histórico realizado teve início em combates na I Guerra Mundial (I GM), dando-se ênfase no aproveitamento das lições aprendidas do Exército Alemão. Vale ressaltar também que foi realizado um estudo de alguns aspectos de inovação e doutrina militar, em combates no nível tático, operacional e estratégico. Segundo Carl von Clausewitz: *“Tactics is the art of using troops in battle; strategy is the art of using battles to win the war”*². Pode-se mencionar que vitórias estratégicas muitas vezes são alcançadas por meio de diversas vitórias nos níveis táticos.

As ferramentas da Tecnologia da Informação, que controlam de uma maneira geral a disseminação do conteúdo dos dados doutrinários produzidos, não foram analisadas para a verificação do emprego das lições aprendidas no desenvolvimento da DMT no EB.

Os casos históricos apresentados no trabalho foram caracterizados em períodos específicos: o Exército Alemão entre 1918 e 1939, o Exército Francês entre 1919 e 1940 e o Exército de Libertação Popular chinês entre 1979 e 2002.

O Estudo de Caso sobre a influência da cultura organizacional nas Lç Aprd e na inovação doutrinária na MINUSTAH concentrou-se nos primeiros contingentes da MINUSTAH. Essa delimitação foi realizada, buscando-se analisar se as tropas brasileiras conseguiram inovar a sua doutrina em operações de manutenção da paz, já que, neste período, sofreram maiores dificuldades e maior necessidade de aperfeiçoar novos procedimentos.

Não foi escopo do trabalho o desenvolvimento ou mudança da Doutrina Militar Terrestre, nem a elaboração de novas concepções para organização e preparo da Força Terrestre.

Em nenhum momento foi incluído nesta pesquisa dados e informações de natureza reservada, não havendo classificação sigilosa para o presente trabalho.

² Tática é a arte de usar as tropas nas batalhas; estratégia é a arte de usar as batalhas para ganhar a guerra. (CLAUSEWITZ, 1993, tradução nossa).

1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O assunto a ser apresentado neste trabalho é de grande importância para o Exército Brasileiro, Forças Armadas e Ministério da Defesa, tendo em vista o estudo da cultura organizacional das instituições militares, da inovação doutrinária por meio da aplicação das lições aprendidas em tempo de paz e da capacidade de adaptabilidade em combate, serem atualmente focos de constante aprimoramento em diversos países e organizações no plano internacional.

Atualmente, exércitos modernos que estão constantemente em combates em vários locais do mundo, estão dando ênfase também nestes assuntos. Após os atentados de 11 de setembro de 2001, as Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA) têm buscado flexibilizar sua cultura organizacional a fim de que possam se adaptar aos variados tipos de operações e atividades que são peculiares aos conflitos da “Era da Informação”. (VISACRO, 2011).

Outro aspecto que pode ser destacado, é que a transformação militar dos EUA tem como foco principal a mudança da cultura organizacional por meio da transformação dos processos de preparação de seus profissionais. Nesse contexto, o Centro de Armas Combinadas (*Army Combined Arms Center – CAC*) e o Comando de Adestramento e Doutrina do Exército (*Army Training and Doctrine Command – TRADOC*) realizam um papel importante no aperfeiçoamento doutrinário e no adestramento de tropas com base nas inovações desenvolvidas. (HAJJAR, 2007).

O Comandante do Exército Brasileiro, por meio da sua Diretriz Geral – 2011/2014 determinou que fossem buscadas ações para valorizar e assegurar que as lições aprendidas sejam, além de registradas, incorporadas inconscientemente no Exército Brasileiro e na memória institucional da força. (BRASIL, 2011).

Esse trabalho contribuiu para constatar que o entendimento e o estudo da cultura organizacional do Exército Brasileiro são fundamentais para melhor aplicar as lições aprendidas na inovação da doutrina militar brasileira.

A complexidade do ambiente operacional atual torna o tema do trabalho altamente relevante e estratégico para as Forças Armadas. Atualmente, a dimensão cultural se constitui na condição principal de desenvolvimento, aceitação e difusão de inovações materiais e de novos conhecimentos, o que se reflete diretamente na

operacionalidade das unidades de combate e de apoio ao combate. (MARTINS-MOTA, 2012).

A manutenção da Doutrina Militar constantemente modernizada é um desafio contemporâneo de diversas instituições e exércitos modernos. Por isso, o vetor “doutrina” foi uma das principais áreas a ser priorizada pelo Exército Brasileiro para sua transformação e modernização.

O Estado-Maior do Exército, por meio do documento "O Processo de Transformação do Exército", mencionou que:

Em suma, a tarefa a empreender será a de retirar o Exército da era industrial, transformando-o em uma instituição da era da informação. [...], deverá ter o caráter de um grande sistema de gestão do conhecimento, englobando, dentre outras, as seguintes funcionalidades: informações doutrinárias, lições aprendidas, [...] e processamento, formulação, experimentação, validação e difusão. **(BRASIL, 2010a)**.

A inovação pode ser verificada tanto em tempo de paz como em tempo de guerra. Durante o século XX, constatou-se que os exércitos que foram capazes de entender quais seriam as características da guerra dos anos vindouros, foram aqueles que conseguiram inovar suas doutrinas militares em tempo de paz e adaptar-se militarmente durante os combates realizados. (MURRAY E WATTS, 1996).

Os motivos que levaram a escolha do assunto pelo autor tem origem no período em que o mesmo foi avaliado, com a sua companhia de fuzileiros de selva, pela Seção de Avaliação e Adestramento das Operações da Amazônia (SecAAOA) do Comando Militar da Amazônia (CMA). Os relatórios com as lições aprendidas, gerados pelo adestramento das tropas, contribuíram para o aprimoramento da Doutrina Militar naquela região.

Posteriormente, na realização de seu trabalho de dissertação na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, reuniu diversas informações referente à coleta, avaliação e difusão das atividades operacionais de tropas, por meio dos relatórios das lições aprendidas (Lç Aprd) enviadas pelo Centro de Avaliação e Adestramento do Exército (CAAdEx) ao Estado-Maior do Exército. Em seguida, teve oportunidade de servir na Divisão de Doutrina, Pesquisa e Avaliação do Centro de Instrução de Guerra na Selva, em Manaus.

Ao longo desses anos, ocorreram diversos questionamentos, como por exemplo: de que forma seria o repasse das técnicas, táticas e procedimentos identificados como lição aprendida para o restante do Exército Brasileiro? Qual o

motivo da dificuldade de divulgação dessas práticas, uma vez que ocorriam constantemente os mesmos procedimentos incorretos, que outrora foram informados, por meio de relatórios enviados ao Escalão Superior?

Diante do exposto, o autor teve a oportunidade para aprofundar os estudos sobre esses assuntos no presente trabalho.



2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Esse capítulo, no início do referencial teórico, tem como objetivo definir e discutir alguns termos-chaves relacionados ao assunto do trabalho. Isto se deve aos diferentes significados, contextos e interpretações possíveis atribuídos aos referidos termos.

2.1 LIÇÕES APRENDIDAS E MELHORES PRÁTICAS

O termo **LIÇÕES APRENDIDAS** pode ser encontrado em diversos livros, artigos, jornais, dentre outros. como se possuísse uma única definição. No entanto, existem diversas definições que podem ser encontradas.

De acordo com o *Center for Army Lessons Learned* (CALL), do Exército dos Estados Unidos, LIÇÃO APRENDIDA é uma ação implementada de forma a corrigir ou que melhora um desempenho ou, ainda, realizar uma mudança em um comportamento observado. (UNITED STATES, 2011). O Programa de Lições Aprendidas do Exército norte-americano, em seu manual *Army Regulations 11-33*, define Lição Aprendida como um conhecimento obtido a partir da vivência de uma experiência e o mesmo gera a modificação de um comportamento seja este no nível tático, operacional ou estratégico da organização. (UNITED STATES, 2006).

Outra definição menciona que LIÇÕES APRENDIDAS são narrativas que explicitam conhecimentos ou um entendimento adquirido através de uma experiência, que pode ser tanto positiva como negativa. A lição aprendida relata o que era esperado acontecer, os fatos e desvios ocorridos, a análise das causas desses desvios e o que pôde ser aprendido durante o processo. (MILESTONE, 2009).

De acordo com o Manual do Exército Brasileiro EB10-IG-01.005, Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT), o termo LIÇÕES APRENDIDAS (Lç Aprd) é o produto do processo de coleta, registro e tratamento de experiências (individuais e coletivas) e de relatórios de análises pós-ação (APA) e/ou de operações que possam contribuir para a evolução da Doutrina Militar Terrestre (DMT). A Lç Aprd pressupõe inovação, tendo reflexos sobre a DMT vigente. (BRASIL, 2012).

Todas as organizações devem aprender a realizar adaptações e mudanças. Segundo o CALL, do Exército dos Estados Unidos, a maneira de fazer isto é

entender o valor de uma Lição Aprendida. Desde a década de 80, organizações governamentais e militares têm se preocupado em coletar, armazenar e difundir essas experiências e conhecimentos adquiridos, buscando, com isso, a inovação.

O conceito de **MELHORES PRÁTICAS** pode ser traduzido como a utilização de processos reconhecidos como o melhor método de conduzir uma ação, levando a organização comprovadamente a resultados superiores. (FILHO, 2007).

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU) é uma técnica ou metodologia que, através da experiência e da investigação, possui uma confiabilidade comprovada para conduzir a um determinado resultado. No âmbito da Organização Mundial de Saúde, a definição prática de “Melhores Práticas” consiste no:

[...] conhecimento sobre aquilo que funciona em situações e contextos específicos, sem a utilização desmesurada de recursos para atingir os resultados desejados, e que pode ser utilizado para desenvolver e implementar soluções adaptadas a problemas semelhantes noutras situações ou contextos. (**UNITED NATIONS, 2008**).

De acordo com as Instruções Gerais para o SIDOMT, deve-se ter o entendimento que LIÇÕES APRENDIDAS se diferenciam das ações chamadas MELHORES PRÁTICAS. Para o Exército Brasileiro, MELHORES PRÁTICAS são novos conhecimentos de interesse da doutrina originados em ações bem sucedidas, que devem ser registrados e divulgados, com o objetivo de contribuir para a rotina operacional das Organizações Militares (OM) do EB. Por sua abrangência reduzida, não se estabelecem como uma Lç Aprd e, conseqüentemente, elas não exercem mudanças significativas na DMT. (BRASIL, 2012).

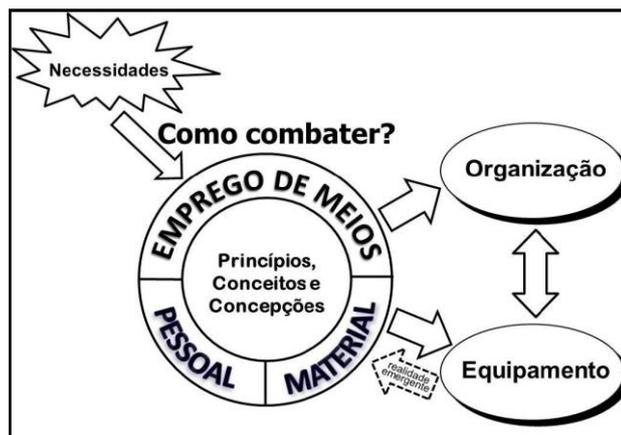
2.2 DOCTRINA E DOCTRINA MILITAR

A **DOCTRINA** é considerada um dos sistemas de suma importância na estrutura do Exército, pois desempenha um papel fundamental no processo de preparo, emprego e evolução da Força. É a doutrina que norteia o modo de como a Força Terrestre irá combater. Em decorrência disso, é definido como ela irá fazer a sua organização e se equipar para esse combate.

J.F.C. Fuller (1993) menciona que a DOCTRINA é a idéia central de um exército, que para ser viável deve seguir Princípios de Guerra, e para ser eficaz deve ter flexibilidade suficiente para admitir inovações e adaptações de acordo com as circunstâncias.

De acordo com o novo manual de campanha que detalha o Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT), o sistema deve estar permanentemente alinhado ao Sistema de Doutrina Conjunta, com foco na interoperabilidade com as demais Forças Singulares e atendendo especificamente às necessidades determinadas pela concepção estratégica da Força Terrestre. (Figura 1).

Figura 1 – A DMT como base para o preparo e o emprego da Força Terrestre



Fonte: EB10-IG-01.005, SIDOMT, 2012.

De acordo com o Ministério Defesa (MD) 35-G-01 - Glossário das Forças Armadas (2007), DOCTRINA é o “conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos, fundamentadas principalmente na experiência, destinado a estabelecer linhas de pensamentos e a orientar ações, expostos de forma integrada e harmônica”.

Pela publicação atual do SIDOMT no manual EB10-IG-01.005, definiu-se DOCTRINA como:

“o conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos. Fundamentada principalmente na experiência, destinada a estabelecer linhas de pensamento e a orientar ações, exposta de forma integrada e harmônica. Em uma visão mais abrangente, os princípios e conceitos compõem o espectro filosófico da doutrina, enquanto as normas e procedimentos determinam, de modo pragmático, a práxis, ou seja, o processo de execução ou a prática de uma ou várias ações pré-estabelecidas.” (BRASIL, 2012).

Segundo o Glossário das Forças Armadas (2007), **DOCTRINA MILITAR** é o “conjunto harmônico de ideias e de entendimentos que define, ordena, distingue e qualifica as atividades de organização, preparo e emprego das Forças Armadas. Englobam, ainda, a administração, a organização e o funcionamento das instituições militares”.

A DOCTRINA MILITAR TERRESTRE (DMT) não tem caráter dogmático. A rápida e constante evolução do ambiente operacional moderno e a velocidade com que surgem inovações tecnológicas na área de Defesa podem reduzir significativamente a relevância de Forças Militares em curto espaço de tempo. (BRASIL, 2012).

Colin S. Gray (2011) define DOCTRINA como uma orientação, obrigatória ou facultativa, em que se acredita oficialmente por ser a mais recente e melhor prática militar. Enquanto que H. Hoiback (2011) faz algumas observações interessantes: *“as a tool of command a DOCTRINE tells authoritatively what to do, as a tool of change it tells authoritatively what to be, and as a tool of education it tells what we do and who we are, for the time being.”*³

A DOCTRINA é definida pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) como “princípios fundamentais pelos quais as forças militares orientam suas ações em apoio aos objectivos. É mandatária, mas requer julgamento na aplicação.” (NATO, 2010).

John Storr (2009) ressalta que a DOCTRINA deve ser explícita, relevante, descritiva, coerente e prática. Destaca também que a cultura organizacional das instituições militares, por meio do seu “conservadorismo institucional” inibe, significativamente, as Forças Armadas de melhorar a sua doutrina durante os tempos de paz.

Pode-se observar pelos conceitos apresentados que a doutrina está intimamente ligada com a cultura organizacional da instituição militar e que sua flexibilidade é importante em face das evoluções decorrentes, quer em tempo de paz, quer durante os combates. Para isso, no próximo subitem desse capítulo seguem-se as definições sobre inovação e adaptabilidade.

2.3 INOVAÇÃO E ADAPTABILIDADE

As organizações militares enfrentam, ao longo de sua existência, a necessidade de desenvolver a capacidade de adaptar-se rapidamente quando em períodos de guerra. Normalmente, muitos exércitos iniciam suas ações de forma

³ [...] como uma ferramenta de comando, a DOCTRINA diz autoritariamente o que fazer, como um instrumento de mudança, diz autoritariamente o que quer ser, e como uma ferramenta de educação, diz o que nós fazemos e quem nós somos, por enquanto. (HOIBACK, 2011, tradução nossa).

equivocada e levam certo tempo para se adaptar às novas formas de combate ou às novas ameaças por motivos alheios a sua vontade (HOWARD, 1983).

Desta forma, um dos atributos mais importantes para as Forças Armadas, é reconhecer e adaptar-se às condições reais durante o fragor da luta, como também aos novos desafios políticos, estratégicos, operacionais ou táticos, que surgem inevitavelmente em meio às guerras. Isso pôde ser identificado tanto nas duas guerras mundiais como nos conflitos de menor envergadura ocorridos ao longo do século XX e, provavelmente, irá continuar a ocorrer no século XXI. Vários fatores complexos são responsáveis pela dificuldade encontrada pelas organizações militares no desafio de realizar **ADAPTAÇÕES** militares durante as guerras.

McNeill (1982) enfatiza em sua obra que, ao longo da história, verificou-se que as organizações militares estão muito mais comprometidas com os costumes do passado do que com a preparação para desafios futuros. A cultura organizacional das organizações militares, marcada pela forte disciplina, obediência e hierarquia, influencia sobremaneira o desenvolvimento de capacidades de adequação em um mundo em constante transformação. Isso faz que uma organização militar tenha dificuldades em realizar inovações em tempo de paz e ter uma maior adaptabilidade em tempo de guerra. As inovações e adaptações exigem, muitas vezes, que as instituições militares abandonem ou modifiquem estruturas organizacionais, armamentos e equipamentos, técnicas, táticas e procedimentos, por novas alternativas ainda não testadas.

Murray (2009) salienta que, historicamente, a adaptação militar comprovou ser tão difícil na medida em que o desenvolvimento tecnológico acelerado aumentou a complexidade da guerra e reduziu o tempo disponível para uma resposta efetiva dos exércitos. Essa complexidade foi ainda ampliada pelos fatores psicológicos presentes na própria natureza da guerra. O autor menciona também que a adaptabilidade aos desafios nas guerras é diretamente associada às condições dos combates e à capacidade da instituição militar de executar modificações na sua cultura organizacional.

Murray e Watts (1996) enfatizam que no século XX, os exércitos que conseguiram inovar suas doutrinas militares em tempo de paz e se adaptar militarmente durante os combates realizados, foram capazes de entender o que se esperava para uma guerra nos anos vindouros. Essas inovações doutrinárias bem

sucedidas foram derivadas de uma cultura organizacional adequada, de uma visão de líderes experientes, além da importância que as organizações militares deram na preparação intelectual dos futuros comandantes e líderes no estudo adequado das guerras do passado. Os autores defendem a hipótese que organizações militares que têm dificuldades em aplicar suas lições aprendidas na busca de inovação doutrinária em tempo de paz, certamente terão as mesmas dificuldades de adaptar-se em tempo de guerra.

Mac Gregor Knox (1994) destaca que organizações hierarquizadas possuem sérios impedimentos a uma ADAPTAÇÃO efetiva devido a dificuldades de se moldar às transformações constantes do mundo que as cercam. A cultura da manutenção de uma rotina e de um ordenamento nas ações cotidianas atua como um freio às mudanças significativas na instituição.

O capitão G. C. Wynne (1971) afirma que no século XX, devido à letalidade do campo de batalha, generais, cada vez mais, tinham que depender em ações burocratizadas para coletar e difundir, com precisão, as informações sobre o que acontecia nos campos de batalha. Isso pode ser verificado principalmente na frente Ocidental na Primeira Guerra Mundial, embora em menor uso no exército alemão. Os generais alemães pregavam que seus oficiais fossem para as linhas de frente no intuito de obter os dados sobre o que estava acontecendo. Ao mesmo tempo, isso proporcionava a reunião de inúmeras lições aprendidas de várias batalhas para posteriormente disseminar para todo o exército.

Já o General John H. Cushman (1988) observa que as estruturas políticas, culturais e ideológicas em que homens e mulheres se adaptam às novas condições do mundo, bem como suas personalidades particulares e peculiares, representam os fatores mais importantes na tomada de decisões e nos processos organizacionais que determinam a competência ou incompetência. Os fatores culturais da instituição, do indivíduo ou da organização, influenciam a inovação e a adaptação em relação aos desafios.

Dessa assertiva, verifica-se ser fundamental para qualquer Força Armada o entendimento da influência exercida por sua cultura organizacional, hierarquizada e burocrática, nos processos de inovação em tempo de paz e de ADAPTAÇÃO em tempo de guerra. A busca de uma doutrina militar, em constante evolução e

aperfeiçoamento, proporcionará ao Exército Brasileiro a ter condições plenas de responder às ameaças futuras com a efetividade de todas as suas capacidades.

Holger H. Herwig (1997) estuda que as organizações militares que se adaptaram às condições reais de combate na I Guerra Mundial foram aquelas que apresentaram o melhor desempenho na guerra. No mundo moderno, os avanços tecnológicos e a aprendizagem das lições aprendidas, no nível operacional e tático, tornam a **ADAPTABILIDADE** e a **FLEXIBILIDADE** organizacional como os principais fatores para conduzir uma guerra diante de ameaças difusas.

Williamson Murray (1996) enfatizou, ainda, que é fundamental o estudo da história para entender as dificuldades de adaptação e de inovação doutrinária, e saber como as organizações militares, seus comandantes e o poder político superaram as dificuldades enfrentadas durante esses períodos.

James Corum (1992) salienta que um bom exemplo é a análise do Exército Alemão que aplicou as lições aprendidas no emprego de armas combinadas da I Guerra Mundial na INOVAÇÃO DOUTRINÁRIA. No entanto, Holger H. Herwig (1988) ressalta que os alemães falharam por completo na absorção das lições políticas e estratégicas com a sua derrota na I Guerra Mundial.

Por outro lado, os britânicos, não conseguiram estabelecer uma análise de suas lições aprendidas colhidas nos campos de batalha durante 1918 e, conseqüentemente, não conseguiram desenvolver uma abordagem coerente que integravam os vários sistemas operacionais. Isso foi extremamente enfatizado por vários especialistas militares como B.H. Liddell Hart e J.F.C. Fuller (HARRIS, 1995).

Murray (1996) destaca que o ponto crucial não foi o não entendimento pelos ingleses do valor dos blindados durante o período entre guerras. Pelo contrário, foi a ausência da aplicação das lições aprendidas na INOVAÇÃO da doutrina militar britânica. Enquanto isso, seus futuros adversários, o Exército Alemão aperfeiçoou todo o processo de lições aprendidas ao longo do período entre guerras.

Martins-Mota (2009) afirma que as inovações das organizações possibilitam melhorias nos princípios doutrinários de aplicação da arte da guerra, incidindo, portanto, sobre a doutrina militar terrestre e sobre os diversos sistemas operacionais de combate, sendo a doutrina militar um dos vetores de inovação na Força Terrestre.

Diante disso, é interessante perceber a presença da influência dos limites impostos pela cultura organizacional de uma força armada e pelos costumes da nação, presentes na mentalidade, na dedicação e no preparo das tropas na aplicabilidade de lições aprendidas e para a importância dada à **INOVAÇÃO DOUTRINÁRIA**.

Provavelmente, um exemplo claro da importância da cultura organizacional militar em tempo de paz e de sua influência sobre a capacidade da ADAPTABILIDADE das instituições militares às condições reais da guerra, é o caso do Exército Alemão e da Luftwaffe entre 1920 e 1939, um positivo e outro negativo, respectivamente. Diferentemente de outras organizações militares europeias após 1918, o Exército Alemão aprendeu as lições táticas da I Guerra Mundial e suas inovações. O aperfeiçoamento das estruturas da Força Terrestre alemã no período entre guerras refletiu o que ele absorveu nos campos de batalhas (MURRAY, 2009).

Atualmente, vários historiadores militares defendem a ideia que o mau desempenho nos combates é justificado pela ausência de análises das últimas guerras. No entanto, não basta apenas estudar as últimas batalhas, nem tampouco os pontos fortes realizados. É preciso estudar e implementar as ações de oportunidades de melhoria e as lições aprendidas, para que áreas obscuras de grandes dificuldades já enfrentadas sejam também levadas em consideração. Isso permitirá aperfeiçoar novas técnicas, táticas e procedimentos no preparo das tropas além de INOVAR conceitos e concepções doutrinárias ultrapassadas.

Todavia, as organizações militares possuem limitações para INOVAÇÕES DOUTRINÁRIAS em tempo de paz. A ausência da fricção, do caos e do horror da guerra torna difícil conscientizar superiores, pares e subordinados da importância e da necessidade de uma constante inovação doutrinária, com treinamentos atualizados quer no nível estratégico, operacional ou tático. As consequências dessa insensibilidade serão sentidas, em toda a sua plenitude, no emprego das forças em combate.

Pode-se assim aferir que as ADAPTAÇÕES necessárias para dar início às mudanças deverão ser encaradas como parte componente e normal do processo de transformação da cultura organizacional de uma força armada. Esse processo tem início desde o instante em que for decidido adotar e efetivamente aplicar as lições aprendidas adquiridas, quer por experiência própria, quer pela experiência de outras

forças armadas estrangeiras em guerras contemporâneas no complexo ambiente operacional do século XXI.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao longo dos anos, foi observado que para se realizar mudanças em instituições há necessidade de uma **CULTURA ORGANIZACIONAL** propícia e de uma postura positiva em situações distintas. (SOUZA; FREITAS e ALMEIDA. 2011).

Cultura organizacional é o "sistema de ações, valores, e crenças compartilhados que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento de seus membros." (SCHEIN, 1990).

É necessário um estudo mais aprofundado de suas características, especificidades e influências no desempenho e no cotidiano das instituições. Os termos e a análise da cultura organizacional foram desenvolvidos no próximo capítulo.

2.5 CONCLUSÃO PARCIAL

Por fim, todos esses conceitos são muito importantes para o desenvolvimento do trabalho. Convém ressaltar que as definições da área da cultura organizacional, por ser aspecto extremamente relevante na pesquisa, serão abordadas e desenvolvidas no capítulo seguinte.

3 A CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 A CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES

A cultura organizacional exerce influência sobre a forma de se administrar uma organização. Segundo Schein (1982) cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, normas e pressupostos utilizados por um grupo, por serem considerados válidos para garantir a sua sobrevivência e quanto à cultura organizacional em ambiente militar, ela deve, apoiada nas características peculiares da organização militar, proporcionar aos seus componentes a capacidade de saber discernir quanto e de que forma deverão flexibilizar o raciocínio e a conduta, afastando-se temporariamente da rigidez necessária do cotidiano, para busca de soluções às situações caóticas de crise, quaisquer que sejam.

Motta e Caldas (2009) sustentam a tese de que a cultura das organizações é fortemente influenciada pela cultura nacional, sendo aquela um reflexo desta. Segundo os autores, os principais traços da cultura brasileira que refletem nas respectivas culturas organizacionais: ênfase nas relações sociais informais, importância do “padrinho”, mistura do público e do privado, patrimonialismo, cunhadismo, paternalismo, nepotismo, grande distância de poder, malandragem, adaptabilidade, criatividade, aversão a trabalhos sistemáticos e metódicos, dinamismo, busca por soluções originais, predominância do sistema social português, bem como seu conjunto de crenças e valores, receptividade a novas raças, plasticidade, trabalhos manuais ligados a um baixo prestígio social, impunidade, formalismo, evitar o conflito, harmonização das relações interpessoais e baixo nível crítico.

Donna Wislow (2007) destaca para a reflexão da correlação entre cultura e organização: a cultura como elemento componente da organização ou a organização como um reflexo da própria cultura. Winslow analisa as culturas organizacionais militares sob três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação. Na integração, a mais abrangente das três, a cultura é vista como uma “cola” que une os membros das instituições, os grandes temas e os assuntos fundamentais são verificados, cujo impacto se estende por toda a organização. Na diferenciação, há certa inconsistência na cultura organizacional, prevalecendo uma série de subculturas dentro da organização. Sob o ponto de vista da fragmentação, o

foco da análise é o indivíduo e, desta forma, é dada a oportunidade para que aspectos bem diferenciados, mesmo contraditórios, surjam, o que acaba sendo bastante normal, uma vez que a característica individual é o objeto do estudo.

A cultura é importante para o estamento militar, sendo esta um reflexo da própria natureza da atividade militar, ou seja, conduzir a guerra. Haja vista o grande nível de incerteza no combate, para a autora, a dialética entre caos e ordem constitui o cerne da cultura militar. (WISLOW, 2007).

De acordo com as pesquisas de Geert Hofstede (1991), a cultura é uma programação mental coletiva. As diversas culturas nacionais e seus papéis nos estilos de administrar podem ser enquadradas segundo as dimensões: individualismo e coletivismo, distância do poder, nível em que se evita a incerteza e masculinidade e feminilidade.

Em relação ao padrão cultural brasileiro, Hofstede (1991) o define da seguinte forma: grande distância do poder (os trabalhadores sentiriam maior dificuldade em quebrar a cadeia de comando, sem correr o risco de ser insubordinado), alto grau de ansiedade perante situações inusitadas (aversão à incerteza) aumento do formalismo seria uma forma de manter-se a estabilidade, coletivismo sobrepujando levemente o individualismo e atitudes masculinas se mesclando com as femininas, e valores humanos e materiais.

O Exército Brasileiro (EB) possui os traços culturais que caracterizam a sociedade brasileira. Da mesma forma que o Brasil, de acordo com a classificação de Hofstede (1991), o EB pode ser enquadrado como uma organização coletivista; com grande distância de poder, caracterizado pela hierarquização; além de possuir elevado nível de busca de se evitar a incerteza. Porém, como instituição brasileira em constante evolução, o EB tem se aperfeiçoado para desenvolver os aspectos mais positivos dos traços culturais brasileiros, destacando-se dentre as demais organizações no país (Figura 2).

Para a busca do aperfeiçoamento da cultura organizacional da Força Terrestre deve-se buscar entender a fundo a cultura brasileira e saber, objetivamente, quais os propósitos do Exército Brasileiro como Força Armada para o país.

Figura 2 – Enquadramento do Exército Brasileiro segundo classificação de Hofstede.



Fonte: o Autor.

Motta (1996) explica a cultura organizacional brasileira pelo próprio papel da colonização no Brasil, reproduzindo atualmente as relações entre colonizador e colonizado e evidenciando os traços culturais como o paternalismo, o nepotismo, o “jeitinho brasileiro” e o apadrinhamento.

Já Freitas (1991) explica a cultura organizacional brasileira em consonância com os traços culturais presentes desde a própria formação de Portugal e a consequente colonização do Brasil, sendo a triangulação racial contribuinte para a formação de uma cultura híbrida, extremamente pluralista. Assim, o autor baseou-se em escritos de pensadores como Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado Junior e Gilberto Freyre.

Pires e Macêdo (2006) descrevem cultura como um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras.

Desta forma, os integrantes de uma organização, ao longo do tempo, estabelecem uma maneira própria de agir e interagir, de desenvolver ações e procedimentos próprios e padronizados. Se esse conhecimento adquirido ao longo do tempo for devidamente aproveitado, poderá contribuir significativamente para o futuro da organização. Pires e Macêdo (2006) definem também cultura como

“construção de significados partilhados pelo conjunto de um mesmo grupo social, sendo um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, possibilitando que o mesmo se fortaleça ou se desintegre”.

Entretanto, uma organização com alta rotatividade de recursos humanos dificilmente mantém todo o seu conhecimento tácito desenvolvido e adquirido por seus integrantes, a menos que desenvolva uma maneira eficaz de aproveitar e disseminar esse conhecimento. Isso pode ser verificado na Força Terrestre Brasileira, onde há grande rotatividade de oficiais e praças nos quartéis, tendo como objetivo a vivência nacional dos militares em face da grande extensão territorial brasileira e as diversidades regionais, contribuindo para uma melhor integração nacional e sentimento de brasilidade.

Motta e Caldas (2009) mostram que a cultura pode ser analisada em diferentes níveis, conforme o fenômeno cultural seja visível para o observador, como suposições básicas, artefatos e crenças e valores expostos. Embora a essência da cultura de um grupo seja seu padrão de suposições básicas, compartilhadas e assumidas como verdadeiras, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados.

Nas grandes organizações há variações substanciais entre os subgrupos, sugerindo que não pode ser apropriado falar da existência de uma cultura organizacional, exceto quando houver histórico suficiente de experiências compartilhadas. Levando-se em consideração os níveis de cultura organizacional, pode-se ser divididos em: artefatos (fáceis de observar e difíceis de serem decifrados), crenças e valores (podem refletir apenas racionalizações ou aspirações) e suposições básicas (essência da cultura de um grupo). (SCHEIN, 2009).

A cultura organizacional pode ser analisada em vários níveis, quais sejam: artefatos visíveis; crenças, valores, regras e normas comportamentais assumidos; e suposições básicas; argumentando que, a menos que se cheguem ao nível das suposições básicas, não é possível decifrar os artefatos, os valores e as normas da cultura organizacional.

Por outro lado, quando se encontram algumas dessas suposições básicas e se examina seu inter-relacionamento, pode-se realmente chegar à essência da cultura e explicar muito do que ocorre. (MOTTA e CALDAS, 2009).

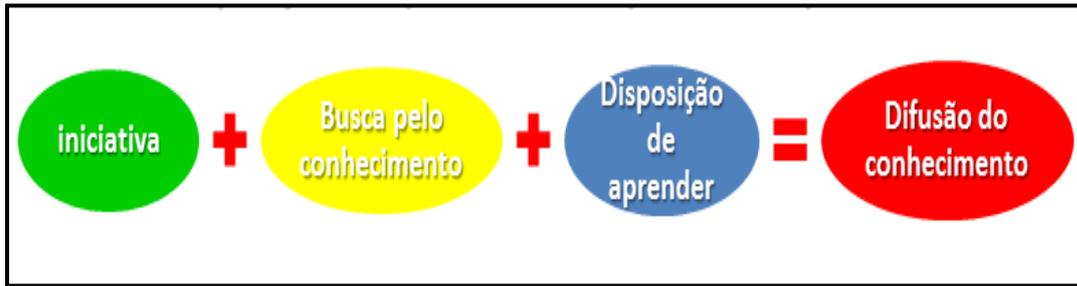
Dos vários componentes que compõem a cultura organizacional, pode-se destacar: os valores que indicam quais questões são observados prioritariamente, quais devem ser consideradas com mais seriedade no processo decisório, qual tipo de pessoas são mais respeitadas (SOUZA e col., 2011); as crenças e pressupostos que constituem a essência da cultura, pois já foram testados por um grupo ou percebidos como válidos para um sistema; as normas de comportamento e ações, por tratar-se de um conceito que as pessoas de diferentes *backgrounds* e níveis educacionais podem entender e aplicar de forma bem-sucedida (FREITAS, 1991); e poder, que está relacionado com a capacidade de realmente controlar as demais pessoas através do exercício da força bruta, da manipulação das recompensas, das punições e de informações. (SCHEIN, 1982).

Pode-se observar que o Exército Brasileiro é uma instituição perene, cuja cultura organizacional teve os seus primórdios na atuação de grandes líderes militares de nossa História.

Desse modo, surgiram as crenças e valores que passaram a nortear nossa Instituição até os dias atuais. A Força Terrestre tem reunido e absorvido diversas características da cultura brasileira, buscando enfrentar os desafios que a dinâmica do século XXI impõe, por meio de flexibilidade e capacidade de adaptar-se ao novo e desconhecido.

Segundo Souza; Freitas e Almeida (2011), a cultura organizacional pode promover ou inibir os fatores acima descritos. Com isso, é fundamental o desenvolvimento de uma cultura organizacional que incentive à prática da gestão do conhecimento e que crie cargos responsáveis pelo estímulo à coleta e difusão das lições aprendidas em uma organização. A difusão do conhecimento no Exército Brasileiro requer a iniciativa de militares de todos os níveis hierárquicos, a busca pelo próprio conhecimento, com a disposição de aprender e compartilhar o que sabe (Figura 3).

Figura 3 – Difusão do conhecimento no Exército Brasileiro



Fonte: o Autor.

As culturas iniciam-se com líderes que impõem seus próprios valores e suposições a um grupo, e que a capacidade de perceber as limitações de outras culturas e de desenvolvê-las adaptativamente constitui a essência e o desafio final da liderança. O entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial aos que forem liderar. (MOTTA e CALDAS, 2009).

Os autores afirmam que a mudança da cultura, no sentido de mudar as suposições básicas, é difícil, consome muito tempo e provoca ansiedade. Porém, a questão mais central aos líderes é como influenciar os níveis mais profundos da cultura, como avaliar a funcionalidade das suposições feitas nesses níveis e como lidar com a ansiedade que é manifestada quando esses níveis são desafiados.

Desse modo, caberá aos novos líderes a tarefa de impulsionar os subordinados no cumprimento dos preceitos constantes das normas e regulamentos militares, considerando a cultura organizacional existente e respeitando a individualidade de cada membro do grupo. Ainda neste contexto, pode-se inferir que os comandantes são responsáveis, em todos os níveis, de buscar compreender qual é a verdadeira motivação de cada integrante da organização militar, de modo a permitir que cada um possa desenvolver plenamente as suas capacidades e colaborar para um melhor desempenho da Instituição.

Segundo Kier (1995), a importância da cultura organizacional teve presença marcante no desenvolvimento da doutrina militar francesa. A cultura organizacional das Forças Armadas influencia o modo de como elas interpretam todas as informações recebidas, seja no ambiente nacional ou internacional.

Analisando-se vários autores, pode-se observar que a cultura organizacional militar brasileira pode ser vista como resultante da interação entre os principais traços da cultura nacional e do processo histórico de construção nacional, vindo do período colonial, passando pelas influências externas e chegando aos dias atuais.

Incluem-se aí os principais fatos que moldam a memória coletiva da sociedade brasileira com reflexos para o estamento militar: colonialismo, escravidão, instabilidade política nacional, guerras externas na região platina, participação na Segunda Guerra Mundial (II GM), desigualdades sociais, esforço desenvolvimentista, luta contra o comunismo, governos militares, desigualdade social e redemocratização do país.

Aliado aos fatos acima descritos há também o estabelecimento pelas lideranças militares, no ambiente castrense, de crenças e valores comuns, como por exemplo: a hierarquia e a disciplina, o amor à pátria, o sacrifício, o senso do dever, a probidade administrativa, as Forças Armadas como “reserva moral da nação”, a fim de uniformizar e estabilizar as instituições militares, além de conferir-lhes a perenidade e a relevância.

3.2 A CULTURA E A ESTRATÉGICA

Ao longo dos anos, a estratégia foi deixando de estar relacionada apenas com o campo militar para atingir dimensões maiores e mais complexas. Segundo o Manual de Campanha C 124-1, estratégia é a arte de preparar e aplicar o poder para, superando óbices de toda ordem, alcançar os objetivos fixados pela política, sendo, possivelmente, influenciada pelo modo de pensar dos líderes, pela maneira de agir do povo, pelos antecedentes históricos e pela forma de interpretar os indícios que ocorrem em uma sociedade.

Dessa forma, a estratégia moderna, segundo Colin Gray (1999), interage com práticas e ideias presentes em um contexto cultural. A cultura engloba tanto ideias como comportamentos e, ele afirma que há sempre uma dimensão cultural em um comportamento estratégico.

Para que haja segurança em uma sociedade, possivelmente haverá diversas estratégias e culturas militares e será desafiada constantemente a adaptar-se frente a novos desafios ou ameaças (GRAY, 1986).

McGregor Knox (1996), por meio de estudos sobre a influência da ideologia racial nazista sobre as perspectivas de vitória do III Reich na II GM, comprovou o poder da influência da cultura sobre a estratégia. Praticamente, as ações praticadas pelos alemães contra os russos contribuíram para a derrota na guerra. Outros acadêmicos realizaram pesquisas também sobre nesta relação.

A estratégia tem diferentes dimensões, uma delas a cultural. A cultura abrange os costumes socialmente transmitidos, as atitudes, as tradições, os hábitos, as manobras preferidas em operações militares que são normalmente usadas em um contexto geográfico de defesa.

A cultura estratégica pode ser mudada com o tempo, porém são necessárias novas experiências para que sejam analisadas, processadas e transmitidas (GRAY, 1999). Observa-se, desta forma, que as lições aprendidas podem contribuir para esse aperfeiçoamento cultural.

O aproveitamento das experiências vivenciadas é diretamente influenciado pela cultura como vimos anteriormente. A cultura organizacional, por meios de suas regras, ideias e crenças, influencia o comportamento das pessoas e conseqüentemente das instituições. O estudo da cultura organizacional é extremamente importante para compreendermos como ela influencia no dia-a-dia de uma instituição, particularmente no contexto do Exército Brasileiro.

O comportamento demonstrado em relação ao aproveitamento e a aplicação dos ensinamentos recolhidos nos campos de batalha e nos treinamentos de combate podem ser explicados pelo estudo da cultura organizacional. Neste contexto, a cultura organizacional é estratégica para o entendimento, aprendizagem e modernização de um exército.

A realização de abordagens culturais voltados para os estudos estratégicos já é realizada de várias maneiras a centena de anos. Os motivos que comprovam que a cultura influencia a política de segurança nacional podem ser baseados em obras clássicas, incluindo os escritos de Tucídides e Sun Tzu. Posteriormente, Clausewitz aperfeiçoou essas idéias reconhecendo que a guerra e a estratégia militar da guerra são como "um teste de forças morais e físicas." O objetivo da estratégia era muito mais do que a derrota do inimigo no campo de batalha, era também a eliminação da moral do inimigo. (CLAUSEWITZ, 1991).

No século XX, estudos realizados envolvendo o pensamento estratégico, os planejamentos e as decisões japonesas e alemãs na II GM, demonstraram que fatores culturais estavam profundamente inseridos. (LANTIS, 2006). Estudos contemporâneos sobre culturas organizacionais em ambientes militares concluem também sobre esse aspecto. Russell Weigley (1973) no livro "The American Way of Warfare" ressaltou a importância das raízes culturais em estudos estratégicos. A

estratégia nuclear soviética, durante a Guerra Fria, foi marcada por ligações fundamentais entre decisões no nível político e estratégico com a cultura militar vigente no país. (SNYDER, 1977).

Os acontecimentos recentes têm renovado o interesse acadêmico no papel da cultura na segurança internacional. Estudiosos e profissionais começaram a interpretar desafios por meio da análise da cultura nacional, como por exemplo, como ocorreu a democratização do Iraque, estão se desenvolvendo as disputas comerciais entre EUA e China, as tensões nucleares com o Irã e a guerra contra o terror (LANTIS, 2006).

Para Rosen (1996), cultura militar é composta de "crenças e pressupostos" que influenciam as decisões dos procedimentos do poder militar na sociedade internacional, particularmente aquelas relativas à declaração de guerra, escolha de uma doutrina ofensiva ou defensiva, pretensões expansionistas e os níveis aceitáveis de efeitos colaterais nas batalhas. Ressalta que a estratégia utilizada pelos britânicos na sua permanência na Índia teve forte influência da cultura organizacional militar da Grã-Bretanha.

Atualmente, alguns analistas, no intuito de analisar as fontes de inovação militar, passaram a estudar a cultura estratégica a fim de explicar as diferentes respostas realizadas por diferentes organizações para situações semelhantes.

Segundo Wilson (1989), cada organização tem uma cultura, isto é, uma forma persistente, padronizada de pensar sobre as tarefas centrais e relações humanas dentro de uma organização. Esta escola de pensamento acredita que, embora as organizações militares sejam iguais em muitos aspectos, diferentes exércitos têm diferentes culturas organizacionais.

Nagl (2002) observou que os exércitos britânicos e americanos, mesmo realizando uma aliança para derrotar a Alemanha nazista na II GM, possuíam culturas organizacionais militares muito distintas, por terem exercido anteriormente funções muito diferentes no ambiente nacional e no sistema internacional.

As diferentes culturas organizacionais e estratégicas de diferentes organizações desempenham um papel crítico nas suas capacidades organizacionais de adaptar sua estrutura e suas funções para as demandas colocadas sobre elas. Segundo Elizabeth Kier (1995) ressalta que "a cultura organizacional é a variável interveniente entre as decisões civis e doutrina militar".

Dessa forma, a cultura organizacional pode ser interpretada como uma variável independente ou interveniente que influencia diretamente a escolha estratégica das nações (LANTIS, 2006).

3.3 O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS OM

Atualmente, o conceito de cultura tem se tornado o centro dos estudos de organizações em geral e particularmente em organizações militares. Como vimos anteriormente, ela serve de instrumento para explicar o comportamento, as normas, os valores, como as organizações interpretam as informações e escolhem suas estratégias por um viés de pressupostos culturais (SCHEIN, 2009).

Theo Farrell e Terry Terriff (2002) analisam as fontes de mudança militar e afirmam que a cultura contribui para essas mudanças. Eles definem que:

Military culture is most often employed to examine a military organization's approach to or understanding of organizational ways of war with the aim being to explain anomalous behavior.[...] Organizational culture thus can provide a compelling explanation why specific military organizations may continue to pursue ways of warfare that are incompatible with emerging or prevailing strategic and operational realities or why they resist change. [o destaque é nosso]⁴. (FARRELL e TERRIFF, 2002, p. 477- 478).

No subitem anterior, foi analisada a cultura como elemento estratégico para o comportamento de pessoas e das instituições. A cultura estratégica (variáveis de nível nacional, como a geopolítica, religião, a economia e as relações entre civis e militares) e os valores, crenças e comportamentos de culturas organizacionais distintas que desenvolvem tradições, melhores práticas e procedimentos padronizados, influenciam sobremaneira a cultura militar. Isso pode ser verificado na comparação entre o Exército e os fuzileiros navais dos EUA que operam de forma diferente mesmo diante de tarefas ou situações semelhantes. Embora alguns argumentam que, especificamente, as formas de manobra dos dois não sejam tão diferentes (KIER, 1999).

⁴ **Cultura militar** é mais frequentemente empregada para examinar uma abordagem da organização militar ou compreensão das formas organizacionais de guerra com o objectivo de explicar o comportamento anômalo. [...] A **cultura organizacional**, portanto, pode fornecer uma explicação convincente por que as organizações militares específicas podem continuar a exercer formas de guerra que são **incompatíveis** com as realidades estratégicas e operacionais ou porque eles **resistem** à mudança emergente ou prevalecente. (FARRELL e TERRY, 2002, p. 477-478, tradução nossa).

Algumas diferenças entre os exércitos podem ser verificados ora se analisando a cultura estratégica ora se observando a cultura militar e organizacional. Vale ressaltar que outro aspecto importante da cultura é o elo entre a cultura organizacional e mudança organizacional ligada a aprendizagem por meio das lições aprendidas. (NAGL, 2002).

A cultura militar deve, pois, apoiada na sua organização, proporcionar aos seus componentes a capacidade de saber discernir quando e de que forma deverão flexibilizar o raciocínio e a conduta, afastando-se temporariamente da rigidez necessária do cotidiano, para busca de soluções às situações caóticas de crise, quaisquer que sejam. (WISLOW, 2007).

Farrell e Terriff (2002) afirmam que as normas culturais definem o propósito e as possibilidades de uma mudança militar. Para entender a aplicabilidade de uma inovação doutrinária militar é necessário observarmos a cultura organizacional da instituição.

Para que uma organização realize uma mudança abrangente quer doutrinária, quer organizacional, é necessário ter ciência de seus pressupostos básicos e paradigmas, a fim de analisá-los e modificá-los caso necessário. A modificação de procedimentos e processos deve ser acompanhada por uma mudança doutrinária e de pressupostos básicos. Uma forma de se identificar onde e o que deve ser aperfeiçoado é reunir e analisar as lições aprendidas sobre determinado assunto ou doutrina. (SHAMIR, 2002).

Segundo Schein (1999), os problemas enfrentados pelas organizações militares podem ser atribuídos à dificuldade de quebra de paradigmas e às resistências a mudanças no campo processual/ doutrinário. Enquanto não forem modificados esses aspectos, a inovação do comportamento organizacional irá permanecer inalterada.

De acordo com Chris Argyris (1982), os valores, os pressupostos, os aspectos doutrinários que representam as aspirações organizacionais e o *modus operandi* dos exércitos são freqüentemente expressos de forma escrita por meio de documentos e manuais de campanha. Ele nomina-o como “teoria adotada” pelo exército de um país. No entanto, ao longo da execução de vários exercícios e operações começam a ocorrer a substituição contínua de melhores práticas e algumas mudanças de procedimentos obtidas pelas lições aprendidas. Essa seria a

“teoria em uso” da organização, muito mais viável e atual que a anterior. Porém muitos integrantes da organização continuam a aceitar o prescrito na “teoria adotada” ao invés de implementar novas mudanças doutrinárias.

Caso fosse decidido inovar a doutrina militar vigente pela aplicação das lições aprendidas seria necessário expor problemas da organização, deficiências individuais e coletivas (ARGYRIS, 1982). Esse “constrangimento” institucional é o que impede a inovação doutrinária organizacional, apesar de identificados pelas lições aprendidas onde e o que deve ser aperfeiçoado na “teoria adotada”. Schein (1999) afirma que esses paradigmas são dificilmente confrontados nas organizações devido à influência da cultura organizacional da instituição.

Portanto, observou-se ao longo do estudo, que para efetuar uma mudança fundamental na Doutrina Militar Terrestre, o Exército Brasileiro poderá realizar mudanças na cultura organizacional, considerada, paradoxalmente, segundo Schein, “a mais difícil de mudar”. Ainda neste capítulo, no item 3.5, será abordado sobre a cultura e a resistência a mudanças nas organizações.

3.4 A TEORIA ORGANIZACIONAL E A TEORIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nas últimas décadas, várias pesquisas foram desenvolvidas no intuito de estudar sobre os fatores que estimulam a inovação nas organizações militares. A Teoria Organizacional surgiu para permitir uma avaliação mais adequada sobre a maneira como diferentes exércitos criam, assimilam e disseminam mudanças doutrinárias em períodos de paz e durante conflitos. Verificou-se que algumas Forças Armadas são mais bem sucedidas no processo do que outras. (NAGL, 2002).

A Teoria Organizacional sugere que as organizações são criadas a fim de realizar missões específicas. Com o tempo, certas missões se tornam mais importantes do que outras missões para a liderança da organização. A essência de uma organização é o ponto de vista do Alto Comando da instituição sobre a visão de futuro da organização, as missões principais a serem realizadas, as funções a serem estabelecidas e as capacidades fundamentais a serem desenvolvidas para essa organização. (MURRAY e WATTS, 1996).

Morton Halperin (1974), durante seus estudos, enumerou uma série de maneiras pelas quais organizações burocráticas hierarquizadas, como as Forças

Armadas, evidenciam os assuntos, as diretrizes, os objetivos mais importantes da instituição: políticas que aumentem a importância da organização, a busca constante de recursos para realizar suas funções, a proteção da manutenção dos recursos essenciais, e a indiferença para as missões não importantes. Isso pode ser verificado nas diretrizes e no Sistema de Planejamento do Exército Brasileiro, como também na tentativa constante da manutenção dos recursos orçamentários previstos para possibilitar a realização das missões constitucionais e subsidiárias recebidas.

Barry R. Posen (1986) utiliza a teoria da organização para discutir sobre a escolha de estratégias e doutrinas pelos Estados (ofensivas, defensivas ou dissuasivas), a integração entre civis e militares e a inovação doutrinária. Ele argumenta que as organizações militares preferem doutrinas ofensivas visando reduzir a incerteza, aumentar a autonomia e seus orçamentos. O grande interesse militar de possuir a iniciativa das ações por meio de ações ofensivas antes do inimigo ou ameaça, aproveitando o princípio da surpresa, faz com que haja a necessidade de elaborar cenários e traçar planos de ação ou de campanha que possam ser executados de maneira previsível.

Posen (1986) acrescenta que o Estado deve possuir Forças Armadas modulares e com estruturas de comando flexíveis caso seja escolhido adotar uma doutrina defensiva. É preciso aperfeiçoar com presteza este tipo de doutrina para reagir à iniciativa do inimigo. A escolha de uma doutrina ou estratégia de dissuasão oferece uma oportunidade relativa quanto à aquisição e inovação de materiais para as Forças Armadas, já que há maior dependência da vontade política do que da capacidade militar.

De acordo com a teoria das organizações, a intervenção dos civis em questões operacionais é uma grande fonte de incerteza para as Forças Armadas, sendo a doutrina de dissuasão, que propõe a resistência ao invasor, a mais dependente da legitimidade do governo e de sua autoridade sobre a população. A teoria da organização indica que a geografia influencia a escolha das doutrinas militares. Isso pode ser verificado analisando-se a história. Países contornados por vizinhos hostis, com capacidade de deslocar suas tropas rapidamente, ou repleto de outras ameaças, optam por doutrinas ofensivas. (POSEN, 1986).

Analisando-se as dificuldades para inovações doutrinárias militares, a teoria da organização destaca que as Forças Armadas raramente promovem a inovação

de suas doutrinas devido à própria natureza das instituições militares, altamente burocratizadas, e da influência de sua cultura organizacional que, normalmente, é resistente e avessa a mudanças. Esse conservantismo das Forças Armadas em relação às inovações ocorre devido ao grau de incerteza que estes processos imprimem à capacidade operacional da instituição: “em tempos de guerra, ter uma doutrina ruim é melhor do que não ter doutrina nenhuma”.

Como será estudado nos próximos capítulos do trabalho, durante o período entre guerras, Posen (1986) enfatiza que a *Blitzkrieg* foi uma inovação de sucesso, enquanto a Linha *Maginot* de insucesso.

Durante esses períodos de relativa paz e baixas ameaças, as organizações militares estão, relativamente, livres para criar suas próprias estratégias e doutrinas, enquanto que os civis e políticos acreditam que suas atenções devem estar voltadas para outros assuntos. Apenas em situações de crise ou não normalidade, os civis estão mais propensos a inteirar-se nos planejamentos estratégicos e operacionais militares.

Diante disso, é importante para as instituições militares entender a sua cultura organizacional e, por meio da aplicabilidade das lições aprendidas, conscientizar os civis a estabelecer Estratégias e Políticas Nacionais de Defesa, como também de disponibilizar recursos financeiros, para que suas Forças Armadas possam buscar contínuas inovações da doutrina militar.

A cultura das organizações também desempenha um papel crítico na determinação do grau de efetividade que as organizações podem aprender a partir de suas próprias experiências. (NAGL, 2002). Normalmente, os estudos contemporâneos de análise da aprendizagem de uma instituição examinam como as organizações "aprendem" a partir de suas próprias experiências.

Dentre as Teorias da Aprendizagem Organizacional existentes, Richard Downie (1998) sugere um processo cíclico através do qual a doutrina militar, as normas gerais de ação, as técnicas, táticas e procedimentos se desenvolvem, aperfeiçoam e se dissemina por toda a organização. O processo de aprendizagem institucional começa com o reconhecimento de deficiências no conhecimento ou desempenho organizacional. Ela se desenvolve das fases críticas de levantamento das oportunidades de melhoria, alcançando as melhores soluções possíveis para adoção por meio de lições aprendidas, e a disseminação da inovação doutrinária por

toda a organização. O processo é contínuo e ininterrupto. Downie (1998) define aprendizagem como:

[...] a process by which an organization uses new knowledge or understanding gained from experience or study to adjust institutional norms, doctrine and procedures in ways designed to minimize previous gaps in performance and maximize future successes⁵. (DOWNIE, 1998, p.20)

Essencial para qualquer exame da aprendizagem organizacional, mas especialmente para a aprendizagem em organizações militares, é o conceito de memória institucional. A memória institucional de uma organização é a sabedoria convencional de uma organização sobre como executar as suas tarefas e missões (NAGL, 2002). A doutrina de um exército reúne a sua memória institucional. Na Diretriz Geral Cmt EB, há a determinação de se valorizar e assegurar que as lições aprendidas sejam, além do que registradas, internalizadas na memória institucional do Exército (BRASIL, 2011).

Segundo o manual do Ministério da Defesa MD 35-G-01 (2007, p. 86), a Doutrina Militar é o “conjunto harmônico de ideias e de entendimentos que define, ordena, distingue e qualifica as atividades de organização, preparo e emprego das Forças Armadas. Englobam, ainda, a administração, a organização e o funcionamento das instituições militares”.

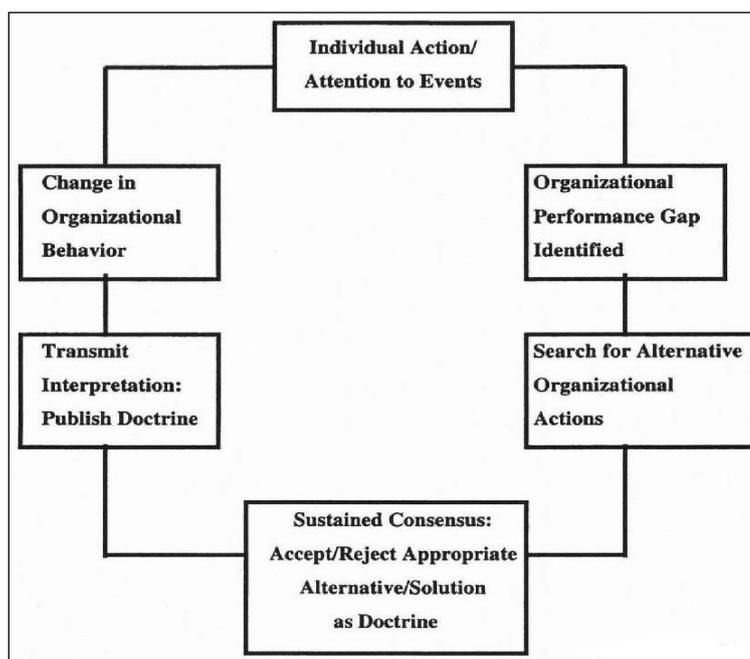
O Comandante (Cmt) do Exército Brasileiro, o Gen Ex Enzo Martins Peri enfatizou, na sua Diretriz Geral 2011-2014, que a doutrina dimensiona e organiza a Força Terrestre, orientando-a para a aquisição das capacidades necessárias à sua destinação constitucional (BRASIL, 2011).

Mudanças doutrinárias não são as únicas formas pela qual as organizações militares demonstram a aprendizagem, embora a natureza da doutrina publicada em manuais torne evidente a mudança. A aprendizagem também é demonstrada nos currículos das escolas militares e instituições de formação, na estrutura das organizações militares, na criação de novas organizações para lidar com situações novas ou inopinadas (NAGL, 2002).

⁵ [...] um processo pelo qual uma organização usa um novo conhecimento ou compreensão adquirida por experiência ou estudo para ajustar as normas institucionais, doutrina e procedimentos de forma a minimizar falhas anteriores no desempenho e maximizar o sucesso futuro. (DOWNIE, 1998, p. 20, tradução nossa).

Como exemplo, o Exército Brasileiro vem buscando continuar a implantação de uma nova sistemática na formação do Oficial e na consolidação da formação do Sargento, ambos de Carreira da Linha do Ensino Militar Bélico. (BRASIL, 2011).

Figura 4 – The Institutional Learning Cycle: The process of Doctrinal Change



Fonte: NAGL (2002, p. 8)

A figura 4 ilustra a aplicação de Richard Downie (1998) do ciclo de aprendizagem completa para instituições militares, com o processo de aprendizagem demonstrado por meio da publicação e disseminação de modificações doutrinárias.

Segundo John Nagl (2002), instituições militares flexíveis e adaptáveis às inovações frequentemente publicam lições aprendidas, incorporando informações obtidas no local durante o curso de um conflito, e impulsiona e motiva as tropas para aperfeiçoarem periodicamente as novas técnicas, táticas, procedimentos ou novos armamentos.

O Gen Enzo Martins Peri, Cmt do EB, ressaltou na sua Diretriz Geral 2011-2014 que não basta apenas incrementar a produção de cadernos de instrução e manuais no Exército Brasileiro, é necessário difundir, tempestivamente, as inúmeras lições aprendidas nas atividades de preparo e nos recentes empregos da Força. (BRASIL, 2011).

Na maioria das vezes, a lentidão das inovações doutrinárias militares é um indicador do grau de aprendizagem de uma instituição. Através de uma cultura organizacional militar extremamente burocrática, organizações possuem longos processos para realizar a coleta, o processamento e a disseminação de publicações atualizadas da doutrina militar (NAGL, 2002).

Pode-se inferir que embora as mudanças e as inovações sejam mensuradas, muitas das vezes pelos manuais de campanha e cadernos de instrução já publicados, o preparo das tropas e o conhecimento dos novos procedimentos pelos oficiais e praças são fundamentais para a Força Terrestre. A doutrina é, portanto, uma forma eficiente de acompanhar o desenvolvimento da aprendizagem nas organizações militares.

3.5 A CULTURA E A RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

A mudança em uma organização, de modo geral, ocorre por meio de uma política adotada, uma estratégia, uma forma de fazer as coisas ou uma forma de organizá-las. Há muitas causas para que ocorra a mudança, e entre as principais pode-se citar: a busca pela adaptação ao meio ambiente externo, a melhoria ou manutenção dos resultados e a maior flexibilidade nas operações. (DIAS, 2013).

De acordo com Farrell e Terriff (2002), existem três processos de mudança em organizações militares. A primeira é uma mudança planejada que está ligada a novos líderes visionários que buscam desenvolver ideias inovadoras e novos comportamentos, com o objetivo de um aprimoramento da organização. A segunda mudança envolve um choque externo, como uma derrota em combate ou uma necessidade extrema em modificar processos e procedimentos, o que leva a uma transformação de normas e crenças. Por fim, as mudanças também podem ser efetuadas através de rivalidades e disputas, processo menos estudados até então.

Consegue-se relacionar esses processos como as inovações doutrinárias ocorridas em tempo de paz, com adaptações e modernizações gradativas, e as aperfeiçoadas durante os conflitos e as guerras, de forma dinâmica e eficaz buscando-se eficiência plena na superação das possibilidades do inimigo e na diminuição das suas vulnerabilidades a qualquer custo.

Adaptações bem-sucedidas de doutrina militar no curso de uma guerra são casos interessantes de adaptação organizacional sob extrema pressão. Um desses

casos é o desenvolvimento de táticas de infiltração pelo exército alemão em 1917, após três anos difíceis da guerra de trincheiras, outra é a adaptação do exército americano para lutar em *Bocage* nas sebes da Normandia. (NAGL, 2002).

Neste sentido, é interessante analisar a Teoria Organizacional da organização militar para se obter uma correta avaliação do que existe, suas características, pressupostos, objetivos e quais etapas devem ser realizadas durante o processo de mudanças.

A forma como ocorre o processo de mudança deverá ser a menos traumática possível, implantando-se de forma gradativa, levando-se em consideração o fator de imprevisibilidade em relação ao futuro. (LEANA e BARRY, 2000). O planejamento de mudanças deve ser mediado pela cultura organizacional, ou seja, quanto mais importante a ação de mudança for para a estratégia, maior deve ser sua compatibilidade com a cultura da organização. (SCHEIN, 1986).

Segundo Dias (2013), a cultura organizacional é um produto de um processo histórico; é o patrimônio social de experiências vividas e acumuladas pela organização e que foram transmitidas através de um processo de socialização. Desse modo, a cultura é parte fundamental de uma organização e tem uma tendência a resistir a mudanças. Determinada cultura pode ser uma importante barreira contra o desempenho organizacional.

A cultura é um processo em constante mudança adaptando-se permanentemente. A mudança na cultura organizacional é possível, mas é necessário conhecer seus valores fundamentais, seus pressupostos básicos, as premissas que induzem à tomada de decisões, para explorá-las de modo que sejam utilizadas como fundamentos de resistência cultural. Os processos de mudança cultural nas organizações são difíceis e, quanto mais forte e burocrático o meio, mais difícil a sua mudança, porque há resistência e proteção à organização das respostas vacilantes às modas e flutuações de curto prazo (FREITAS, 1991).

De forma geral, Hernandez e Caldas (2001) expõem um modelo de **resistência individual** às mudanças que compreendem uma série de sete estágios. São eles:

1) **Exposição à Mudança ou Inovação**: é caracterizado pelo contato inicial do indivíduo com a intenção da mudança ou com informações sobre ela. Tais

intenções ou informações podem ser transmitidas pelos agentes da mudança por intermédio dos canais formais e informais da organização.

2) **Processamento Inicial:** o indivíduo irá comparar os atributos percebidos da mudança com as consequências previstas e com as suas expectativas, atitudes e comportamentos adotados no passado.

3) **Resposta Inicial:** o indivíduo apresentará uma aceitação inicial ou uma rejeição inicial, que, por sua vez, pode ter natureza ativa ou passiva. Três são os resultados possíveis desse processo: percepção de baixa consistência, moderada consistência ou alta consistência.

4) **Processamento Estendido:** o indivíduo irá avaliar, mais cuidadosamente, os atributos da mudança proposta, tentando reconciliar as inconsistências encontradas entre esses atributos e o seu conhecimento com o objetivo de diminuir a sua dissonância. O resultado dessa avaliação é a percepção da mudança como oportunidade, ameaça ou, em alguns casos, oportunidade e ameaça ao mesmo tempo.

5) **Aceitação e Resistência Emocionais:** formam-se as emoções, estados mentais que surgem como resultado de comparações conscientes e inconscientes, geralmente de natureza automática, entre a situação real e a situação almejada. Caso a mudança proposta tenha sido percebida como oportunidade, as emoções resultantes são positivas e podem incluir amor, carinho, orgulho, paz, etc. A resistência emocional, por sua vez, é o resultado da formação de emoções negativas, tais como medo, angústia, tristeza, raiva, culpa, vergonha, etc.

6) **Integração do modelo:** o indivíduo tentará integrar todas as emoções e respostas cognitivas geradas no estágio anterior.

7) **Conclusão,** o modelo prevê que o indivíduo pode adotar quatro diferentes possibilidades de comportamentos: resistência; decisão de superar a resistência; indecisão; adoção (ou teste) da mudança.

Estes sete estágios podem resultar em quatro tipos de diferentes resultados: adoção espontânea da mudança; decisão para se superar a resistência à mudança; adoção de um comportamento resistente; indecisão.

O conhecimento das particularidades das etapas do processo de resistência ou da adoção do indivíduo durante o implemento de uma mudança organizacional poderá possibilitar aos chefes e comandantes militares realizar métodos para

minimizar a aversão e maximizar a aceitação das etapas. A pré-disposição para divulgar, coletar e assimilar uma lição aprendida, adaptar uma técnica, tática ou procedimento ou até mesmo aprender as particularidades de uma nova doutrina pelos oficiais e praças do EB seguirão essas sete etapas descritas anteriormente, em maior ou menor grau. O maior problema está em como lidar com esta resistência e se esta pode impedir um processo planejado e bem implantado de mudanças.

O dilema contínuo dos exércitos é como equilibrar o “novo” e o “velho”, já que algumas tradições e práticas mantêm a sua validade e utilidade. Além disso, os comandantes podem equivocadamente tentar substituir uma cultura como uma peça ou programa de computador, retirando tudo que existe e substituindo totalmente por outro. (SHAMIR, 2011).

A resistência às mudanças não é advinda somente por parte dos militares a nível individual, a própria **organização** também resiste. As questões culturais, sejam elas organizacionais ou sociais, influenciam na resistência, em função de que as transformações poderão afetar diretamente o “equilíbrio”, ou o *status quo*, mantido até então. A cultura organizacional tem fundamental relevância no que tange a resistência. (FLEURY, 1996).

De acordo com Chiavenato (1999) a mudança cultural pode ser mais facilmente conduzida quando ocorrem uma ou mais das seguintes condições:

- **Uma crise dramática:** É o choque que abala a situação vigente e coloca a questão da relevância da cultura atual; crises como uma súbita dificuldade financeira, a perda de um grande cliente ou uma dramática mudança tecnológica conduzida por um concorrente.

- **Modificações na liderança:** Uma nova liderança de topo que proporcione um novo conjunto de valores pode ser capaz de responder a uma crise.

- **Organização pequena e jovem:** Quanto mais nova a empresa, tanto mais fácil mudar a cultura da organização. E é mais fácil para a administração comunicar os novos valores quando a organização é pequena. Isto explica a dificuldade que as grandes corporações têm para mudar suas culturas.

- **Cultura fraca:** quanto mais sólida é a cultura, tanto maior o comprometimento entre os membros em relação aos valores e, portanto, mais difícil de mudar. Ao contrário, culturas fracas são mais facilmente mudadas.

Conceitualmente a ideia de resistência a mudanças organizacionais é atribuída a Kurt Lewin (1947). Para ele, as organizações poderiam ser consideradas sistemas em equilíbrio quase estacionário, sujeito a forças opostas de mesma intensidade que os mantêm em estado de equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. (LEWIN, 1951).

Embora utilizando diferentes terminologias, diversos autores atualmente têm sugerido estratégias para se lidar com a resistência às mudanças. No entanto, todas elas podem ser resumidas nas seis estratégias genéricas para apontadas por Kotter e Schlesinger (1979) para se superar a resistência a mudanças: educação e comunicação; participação e envolvimento; facilitação e suporte; negociação e acordo; manipulação e cooperação e coerção explícita e/ou implícita.

Edward L. Katzenbach (1958) apoiou a teoria externa de inovação militar, afirmando que a maior iniciativa de desenvolvimento de novas armas no passado é oriunda de interesse civil, além de pressão industrial. Os governantes obtiveram os sistemas de armas que eles desejaram, já que a burocracia militar não conseguiu superar a cultura organizacional para criar a mudança necessária. Ele confirmou esse fato por meio de um profundo estudo da cultura organizacional da cavalaria.

Ele descobriu que a grande confiabilidade em armamentos e em sistemas testados em batalha, a hierarquia da cultura militar, a falta de pressão em períodos pacíficos para fazer mudanças, cuja importância só era clara para o Estado na guerra, além da falta de vontade das lideranças civis de gastar recursos financeiros em transformações e inovações militares em tempo de paz, conspirava para ainda manter os cavalos na cavalaria.

Organizações militares, muitas vezes demonstram notável resistência à mudança doutrinária, como resultado de suas culturas organizacionais. A aprendizagem organizacional, quando ocorre, tende a acontecer apenas na sequência de um acontecimento particularmente desagradável ou improdutivo. (NAGL, 2002).



Pode-se inferir que para a adoção de práticas bem-sucedidas e para a aplicação das lições aprendidas para a inovação doutrinária, a organização militar deve passar por algumas mudanças. A capacitação organizacional requer uma mudança de cultura organizacional. A mudança cultural não é nem rápida e nem um processo linear, porém depende muito das decisões tomadas por seus líderes e no exemplo dado por eles. (SHAMIR, 2011).

3.6 CONCLUSÕES PARCIAIS

Após o estudo holístico da cultura organizacional observamos que é necessário o acompanhamento da evolução da sociedade atual pelas lideranças militares, de forma a poder, sempre que possível, promover a alteração de traços na cultura militar nacional que possibilitem dar conta da complexidade crescente do fenômeno bélico.

Cabe ressaltar também, que o conhecimento da influência da cultura organizacional no processo da aprendizagem nas organizações militares é extremamente importante para o aprimoramento e aperfeiçoamento de uma instituição que visa enfrentar, da melhor forma, os futuros desafios e as novas ameaças no ambiente incerto e altamente dinâmico do século XXI.

Conclui-se, portanto, que o estudo da cultura organizacional do Exército Brasileiro é estratégico e fundamental para compreender a sua influência no grau de aplicabilidade das lições aprendidas para a inovação doutrinária da Força Terrestre.

4 A INOVAÇÃO DA DOCTRINA MILITAR EM TEMPOS DE PAZ – CASOS HISTÓRICOS

Nesse capítulo, subdividido em quatro partes, serão abordados diferentes assuntos. Primeiramente, serão apresentadas algumas considerações iniciais sobre inovações doutrinárias em tempo de paz. Posteriormente, serão estudados três diferentes casos históricos, com o propósito de se buscar relacionar a inovação doutrinária militar com a cultura organizacional vigente em uma instituição militar, destacando, neste contexto, o emprego das lições aprendidas.

Desta forma, poder-se-á verificar que a cultura organizacional, com suas características específicas, já abordadas nos capítulos iniciais desse trabalho, exerce influência, de forma mais ou menos positiva. Vale lembrar que ela pode tender a sofrer variações de acordo com o momento e as circunstâncias históricas vividas, ocasionando, com isso, várias repercussões a nível estratégico para o país.

Com base nos fatos históricos em questão, espera-se enfatizar que, para que haja efetivamente uma inovação ou transformação doutrinária militar é necessária uma preocupação em analisar as especificidades da cultura militar da organização e o período em que serão realizadas as mudanças propostas.

Buscou-se, dentro desse objetivo, elencar, primeiramente, o estudo do Exército Alemão no período entre 1918 e 1939, observando como a instituição militar, por meio de sua cultura organizacional procurou tirar proveito positivo das lições aprendidas na I Guerra Mundial (I GM), visando estar preparado para a guerra no futuro.

Em seguida, será verificado como as tropas francesas, após a vitória obtida na I GM, analisaram as experiências adquiridas em combate, estabeleceram seus objetivos estratégicos, influenciados pela cultura militar vigente, e prepararam e organizaram sua Força Terrestre no período entre guerras. Neste segundo Estudo de Caso, será procurado mostrar como a influência da cultura de indivíduos e grupos podem direcionar a não estabelecer mudanças nas doutrinas militares do Exército Francês com os ensinamentos obtidos na guerra.

Depois, verificar-se-á como a cultura comunista influenciou o Exército Popular de Libertação da China na modernização da sua Doutrina Militar, das táticas e da estrutura das forças militares. Será estudado como os chineses aplicaram as

lições aprendidas ao longo dos anos de existência do Exército Popular em meio a sua cultura organizacional oriental.

4.1 A INOVAÇÃO DOUTRINÁRIA EM TEMPOS DE PAZ

Como vimos anteriormente, ao longo da história e particularmente no século XX, nota-se que inovações tecnológicas, conceituais e organizacionais contribuíram para modificar o modo de combate das Forças Armadas de vários países. Analisando-se as inovações doutrinárias em tempos de paz, como por exemplo, nos anos entre as duas guerras mundiais (1918-1939), verificam-se duas que surgiram pela aplicação de lições aprendidas: o desenvolvimento da *Blitzkrieg* e o aperfeiçoamento do Porta-aviões.

Murray e Watts (2009) ressaltam que o Exército Alemão aperfeiçoou a guerra de movimento pelo uso de blindados, criando a chamada *Blitzkrieg*, enquanto que a marinha japonesa e a marinha norte-americana avançaram no desenvolvimento do porta-aviões no referido período. Para que isso fosse possível, as organizações militares tiveram que modificar suas estruturas organizacionais, quadro de efetivos, planejamentos estratégicos, conceitos operacionais e doutrinários. Elas tiveram, ainda, que aperfeiçoar novos sistemas de armas, técnicas, táticas e procedimentos.

Por outro lado, os autores descrevem também que alguns países escolheram doutrinas e procedimentos relacionados apenas às últimas batalhas, sem levar em consideração grandes mudanças, como foi o caso da França, na escolha da doutrina essencialmente defensiva, que desencadeou a construção das posições defensivas da Linha *Maginot* na fronteira entre Alemanha e França.

Vários historiadores têm realizados pesquisas a fim de estudar quais fatores tecnológicos, operacionais e organizacionais têm, durante os períodos de paz, permitido ou proporcionado mudanças fundamentais nas guerras. Muitos deles estabeleceram objetivos tendo como base o exame de certos aspectos históricos de inovação nas táticas e procedimentos, nas medidas burocráticas, nas estratégias militares e nas decisões políticas que podem ter influenciado as inovações nos anos subsequentes.

Atualmente, estamos em um período semelhante de relativa paz mundial, com a ocorrência de diversos avanços tecnológicos no emprego do armamento,

blindados e aviões modernos, inúmeros tipos de sensores de vigilância, computadores e processadores de informação cada vez mais rápidos. Com certeza, eles irão modificar as guerras no futuro e o emprego conjuntos dos sistemas operacionais e funções de combate do campo de batalha do século XXI.

Murray e Watts (2009) observam que algumas instituições militares, como o Exército Britânico, possuíam, no período entre guerras mundiais, uma cultura militar de difícil modificação, não priorizando análises detalhadas de lições aprendidas. Isso refletiu na estagnação do desenvolvimento de tropas blindadas britânicas e da possível adoção de uma guerra móvel blindada nos anos seguintes. Embora alguns oficiais ingleses tentassem buscar o aproveitamento das lições obtidas, como o Ten Cel J. F. C. Fuller, comandante da Unidade Blindada Experimental Britânica após a I GM, os oficiais superiores não forneciam o apoio necessário para inovações. Além disso, havia grande resistência a mudanças no restante do Exército Inglês. A busca dessa inovação permaneceu fora dos projetos estratégicos do Exército Britânico.

Mesmo que uma organização militar tenha planejamentos estratégicos e operacionais alinhados, a falta de apoio financeiro ou diretrizes políticas bem definidas podem criar, em curto prazo, grandes dificuldades para inovação. Isso também pôde ser verificado no atraso do desenvolvimento do Porta-aviões britânico. (MURRAY E WATTS, 2009).

Há pontos evidentes na história, no período entre guerras, da importância do desenvolvimento de cenários prospectivos. As organizações militares precisam não apenas realizar inovações doutrinárias para o futuro, mas também levantar as tendências que possam surgir, devido às mudanças na tecnologia e nos armamentos, nos objetivos nacionais e na sociedade internacional como um todo. Esse acompanhamento foi essencial, para o desenvolvimento da *Blitzkrieg* e na visão que o porta-aviões e as forças blindadas seriam fundamentais em um combate no futuro. (MURRAY E WATTS, 2009).

Analisando-se esses anos dos eventos históricos acima citados, pode-se inferir que, sem um esforço intelectual constante para que se analisem e se apliquem as lições aprendidas por meio das guerras passadas, com a preocupação de se compreender a influência da cultura organizacional da instituição, as organizações militares não conseguirão realizar mudanças iniciais para realizar uma inovação.

Corum (1992) destaca que a participação ativa de comandantes experientes podem trazer consequências positivas ou negativas em médio prazo para a instituição militar. Após a I GM, a visão futura de uma guerra altamente móvel executada por um exército profissional, bem treinado, com bons comandantes foi elaborada pelo General Hans von Seeckt baseado nas suas lições aprendidas na Frente Oriental na I GM. Nesta região, o Exército Alemão foi vitorioso possuindo tropas bem treinadas, bem equipadas, conseguindo derrotar exércitos mais numerosos. Diante disso, O General Seeckt concluiu que a guerra do futuro não seria ganha com quantidade numérica.

Uma inovação doutrinária bem sucedida não depende apenas de visões e da aplicação de lições aprendidas. É necessário também ser levado em consideração a realidade operacional atual do exército. A aceitação ou não de uma inovação doutrinária sofre grande influência no interior de uma organização altamente burocratizada. A organização militar, tipicamente burocrática, necessita de vários fatores para inovar, como líderes dispostos a mudanças, recursos financeiros adequados e a aceitação de grupos de oficiais superiores que irão implementar as possíveis mudanças. (MURRAY E WATTS, 2009).

Stephen Peter Rosen (1994) salienta que instituições burocratizadas naturalmente não são favoráveis a inovações e têm dificuldade em acreditar em possibilidades de sucesso dessas ações em tempo de paz. Sem a aceitação por líderes militares do Alto Comando do Exército, a previsão de recursos financeiros adequados e a existência de oficiais empreendedores com uma carreira vocacionada para essa função de implementar novas ideias, é difícil ou praticamente impossível estabelecer novas formas, concepções doutrinárias ou mudanças na cultura organizacional de instituições militares.

Corum (1992) ainda destaca que, no caso do General Seeckt, foi extremamente importante a sua persistência e a sua constante insistência na busca de reformas e mudanças nos processos doutrinários de preparo e emprego do Exército Alemão. Com isso, ele incutiu na mente dos generais que o sucederam a grande necessidade da Alemanha possuir um Exército bem treinado e que era primordial a busca da mobilidade na guerra. Além disso, envolveu um grande número de oficiais do Estado-Maior a dar importância aos estudar e incluir na doutrina militar terrestre as lições adquiridas na I GM.

Murray e Watts (2009) identificam que os alemães preservaram a experiência de combate da I GM e por meio das lições aprendidas, puderam corrigir e desenvolver medidas para superar dificuldades, fricções e a não-linearidade do campo de batalha da II GM.

Como já foi enfatizado ao longo desse trabalho e ratificados por vários autores, as organizações militares, que possuem problemas para inovar sua doutrina em tempo de paz, terão a mesma dificuldade em adaptar suas forças militares na guerra.

Pode-se assim aferir que, em tempo de paz, os processos de análise e elaboração de concepções doutrinárias para a guerra do futuro são difíceis de serem realizados devido às inúmeras modificações necessárias na organização, nos conceitos, nos procedimentos, no efetivo, etc. fundamentais para executar uma transformação ou aperfeiçoamento doutrinário de um exército. É necessário quebrar paradigmas, e neste intuito, realizar uma mudança na cultura da organização militar.

As adaptações sempre necessárias às mudanças deverão ser encaradas como parte componente e normal do processo de transformação da cultura de uma força armada.

Por fim, no Exército Brasileiro, na conjuntura atual de mudanças, pode ser encontrado na Diretriz Geral 2011-2014 do Comandante do EB, que a instituição, está em um período de transformação e que esse processo é de longo prazo, amplo, profundo e permanente (BRASIL, 2011). Porém, somente os comandantes e os líderes mais antigos que conseguem estabelecer uma visão estratégica de determinar quais serão as capacidades necessárias a serem desenvolvidas no exército para combater a guerra do futuro, poderão designar uma direção básica a seguir para uma inovação de longo prazo durante os períodos de transformação da Força Terrestre. (MURRAY E WATTS, 2009).

4.2 O EXÉRCITO ALEMÃO NO PERÍODO ENTRE GUERRAS (1918-1939)

No período entre a I e a II GM, o Exército Alemão e a Força Aérea Alemã, a *Luftwaffe*, tiveram um padrão de desempenho diferenciado para instituições militares com uma cultura organizacional fortemente hierarquizada e burocrática. (MURRAY, 1996).

Timothy T. Lupfer (1981) descreve que a organização era caracterizada por uma cultura militar que procurava a aprendizagem dos ensinamentos oriundos da experiência e do desempenho no campo de batalha nos últimos dois anos da I GM. Dessa forma, pode-se caracterizar a presença da Teoria de Aprendizagem Organizacional estudada no capítulo 3.

Em 1917, a maioria dos exércitos na Frente Ocidental havia introduzido amplos processos de lições aprendidas em combate, porém somente os alemães tinham realmente analisado, aprendido e aplicado as lições na doutrina militar terrestre. O que os diferenciou foi a implantação de um rigoroso, coerente, eficiente e eficaz programa de revisão das lições mesmo após o final dos conflitos. O General Seeckt, Chefe de Estado-Maior (*Truppenamt*) e posteriormente Comandante do Exército Alemão de 1920 a 1926, foi o responsável pelo estabelecimento desse *modus operandi*. (MURRAY, 2009).

James S. Corum (1992) menciona que o Exército Alemão teve que diminuir seu corpo de oficiais de 20.000 para 4.000 militares. Aproveitando-se dessa imposição de redução de efetivos, o General Seeckt estabeleceu um grande programa para examinar as lições históricas da guerra. Seeckt observou que seria extremamente oportuno analisar as lições da guerra claramente, reunir todas as informações, na ocasião em que os pontos fortes das vitórias obtidas estariam ainda recentes na memória e a maioria dos oficiais experientes estivessem ainda no comando.

O General Seeckt estabeleceu cinquenta e sete Grupos de Trabalho (GT), compostos por militares de diferentes especializações existentes no exército. Sua orientação aos oficiais dos GT era para produzir estudos curtos e concisos sobre experiências recém-adquiridas na guerra, considerando os seguintes aspectos:

1. What new situations arose in the war that had not been considered before the war?
2. How effective were our pre-war views in dealing with the above situations?
3. What new guidelines have been developed from the use of new weaponry in war?
4. Which new problems put forward by the war have not yet found a solution? ⁶(CORUM, 1992, p. 37)

⁶ 1. Quais as novas situações que surgiram durante a guerra e que não havia sido considerada antes dela?

2. Qual a efetividade dos nossos pontos de vista antes da guerra em lidar com as situações acima?

3. Quais novas diretrizes foram desenvolvidas a partir do uso de novas armas na guerra?

Williamson Murray (1996) acrescenta que foi com base nessa análise cuidadosa das melhores práticas e lições aprendidas a partir do último conflito, que o Exército Alemão (chamado de *Reichsheer* entre 1919 a 1935 e a de *Wehrmacht* entre 1935 e 1945), desenvolveu uma doutrina coerente e realista, enfatizando a manobra, o comando e controle descentralizado, e um rápido e enérgico aproveitamento do êxito.

A cultura militar do *Reichsheer*, erradicada e modificada nos anos de transição de pós I GM, exercia forte influência na oficialidade alemã. No final de 1932 e início de 1933, três dos principais generais do exército, Werner von Fritsch, Ludwig Beck, e Otto von Stulpnägle organizaram e desenvolveram o *Truppenführung* (Liderança da Tropa) na doutrina alemã. Essa implementação doutrinária forneceria a estrutura intelectual que conduziria a Wehrmacht durante a II GM e formaria o embasamento como se conduziria a guerra terrestre e aérea no nível tático. (MURRAY, 2009).

Dessa forma, no período entre guerras, os pressupostos doutrinários e os preceitos táticos foram testados à exaustão, por meio de manobras realistas e jogos de guerra. Pode-se constatar nos relatórios militares do Arquivo Nacional do Comando do *Reichsheer – Harzübung* (1922), que o General Seeckt continuou a enfatizar a importância e a aplicar as lições aprendidas exercendo a função de comandante do Exército Alemão. Ele insistiu também para que as lições das primeiras experimentações doutrinárias sobre meios mecanizados e mobilidade em 1921 fossem amplamente disseminadas por todo o exército.

Robert O'Neill (1966) complementa que a chegada de Adolph Hitler no poder, como chanceler do Reich em janeiro de 1933, permitiu o repasse de recursos financeiros essenciais ao Exército para a condução de forte programa de rearmamento. Como vimos anteriormente, além das ideias novas, das experiências adquiridas pelas tropas e das visões estratégicas de líderes militares, são necessários também o apoio no nível político e o aporte de recursos para a realização efetiva das inovações.

Hitler também permitiu que o exército ignorasse as disposições do Tratado de Versalhes e incorporasse os blindados em seus programas de rearmamento. Os

Generais Fritsch e Beck criaram as três primeiras divisões panzer em 1935. No entanto, alguns problemas de adaptação no projeto dos blindados, na fase de produção nas fábricas e a incerteza sobre a sua forma de emprego em combate atrasaram a criação da próxima divisão panzer até final do verão de 1938. (O'NEILL, 1966).

Murray (2009) ressalta que os novos conceitos doutrinários e as capacidades operacionais desenvolvidas com a guerra de blindados adequaram-se com a metodologia buscada, desde 1917, pela Doutrina Militar Alemã do emprego-conjunto das Forças Armadas. Desta forma, a doutrina de emprego-conjunto alemão passou a aproveitar as peculiaridades do uso das forças blindadas ajustando-a com a cultura militar pretendida, de buscar melhores práticas e procedimentos coordenados entre as Forças Armadas alemãs.

Verifica-se que a cultura da instituição, desde a metade da I Guerra, na procura do entrosamento do exército, marinha e da aviação, influenciou positivamente a inovação da doutrina militar terrestre. Vale ressaltar que foi um processo iniciado por uma necessidade de adaptabilidade em combate, porém foi somente em tempo de paz que se conseguiu estabelecer uma inovação doutrinária capaz de solucionar o problema levantado.

Da análise do caso histórico do Exército da Alemanha no período entre guerras, fica bastante evidente que o processo de preparo das forças militares para o emprego em combate, a confecção dos relatórios pós-ação, e a aplicação das lições aprendidas no nível tático desempenharam um papel fundamental para os sucessos alemães nos primeiros anos da II GM. Esses procedimentos foram adotados e inseridos na cultura organizacional do Exército Alemão.

No evento em questão, verificou-se que, na primeira metade do século XX, realizar modificações dessa forma era uma questão difícil para a maioria das organizações militares, dada a sua ênfase na hierarquização e na burocratização doutrinária, na maioria das vezes sendo no sentido de cima para baixo.

Com a perfeita ligação entre a cultura organizacional, lições aprendidas e melhores práticas, e a inovação doutrinária realizada, a *Wehrmacht* pode conduzir diversas operações no período entre guerras, como a remilitarização da Renânia e o apoio à Guerra Civil Espanhola em 1936, a anexação da Áustria em 1938 e a ocupação da Tchecoslováquia em 1939.

Os relatórios alemães confeccionados nestes períodos – *Erfahrungsbericht* (1938, 1939), por regimentos, Estados-Maiores e Grandes Comandos, descreveram vários pontos fortes, porém diversas oportunidades de melhorias também. Foram por meio deles que os alemães puderam corrigir e aprimorar, cada vez mais, as suas deficiências no nível tático e operacional.

Vários programas de treinamentos para oficiais e sargentos foram desenvolvidos para melhorar a transmissões de ordens, os planejamentos e o emprego coordenado das forças no campo de batalha. Esses investimentos no preparo e na educação militar, realizado em tempo de guerra, desempenharam um papel importante na eficácia dos combates de suas organizações militares após o início da II GM. (MURRAY, 2009).

Dessa forma, apesar de todas as dificuldades atinentes novos desafios foram aparecendo, como por exemplo, a necessidade do desdobramento de suas forças militares em uma escala que ainda não havia praticado, após a realização da mobilização nacional.

No entanto, analisando-se relatórios alemães do período em questão - *Erfahrungsbericht* (1938, 1939), a *Wehrmacht* realizou um esforço cuidadoso e rigoroso para identificar as deficiências militares e estabeleceu novos adestramentos e instruções voltadas para corrigir essas deficiências.

No período do caso histórico, conclui-se que houve, por parte das tropas alemãs, o alinhamento das lições aprendidas com a inovação da doutrina, influenciada positivamente por uma cultura mais flexível no Exército Alemão, com resultados surpreendentes, servindo de excelente exemplo para os demais exércitos. Isso permitiu que demais organizações militares repensassem se o que ocorriam nos exercícios militares estaria alinhado com a realidade do campo de batalha. Vale ressaltar também outro grande ensinamento que foi a aplicação das lições aprendidas durante os adestramentos para solucionar as principais deficiências das tropas.

4.3 O EXÉRCITO FRANCÊS NO PERÍODO ENTRE GUERRAS (1919-1940)

O Exército Francês foi fortemente influenciado pela I GM. A doutrina militar francesa entre o fim da I GM e 1940 foi eminentemente defensiva. Os generais franceses Ferdinand Foch e Joseph Joffre eram favoráveis à estratégia ofensiva,

mas foram vencidos pelos argumentos do Marechal Henri Philippe Benoni Omer Joseph Pétain, herói nacional em Verdun durante a Primeira Guerra Mundial e membro do Conselho Superior de Guerra. O Marechal Pétain contava com o apoio dos civis, defendeu uma política militar puramente defensiva e era fortemente conservador na política. (POSEN, 1996).

O grande número de baixas nos combates, que totalizaram mais de um milhão e duzentos e cinquenta mil mortos, exerceu uma influência trágica sobre os civis e nos líderes militares. Diferentemente dos alemães, a França não fez um extenso estudo do conflito.

Kenneth N. Waltz (1979) menciona que durante o período entre-guerras, os políticos franceses compreenderam uma relativa fraqueza da França em relação à Alemanha. A França deveria empregar operações defensivas utilizando suas forças militares para derrotar os alemães nos combates iniciais. Sua intenção era obter o tempo necessário para a vinda de apoio externo de países aliados, como do Reino Unido. Ela só poderia sair vitoriosa caso houvesse uma guerra prolongada.

Murray (2000) descreve que o Exército Francês, influenciado por suas perdas nas ofensivas fracassadas nos três primeiros anos da guerra, se concentrou apenas nos sucessos das manobras do segundo semestre de 1918, conduzidas pelo General Eugene Debeney. Na função de diretor da Escola Superior de Guerra, ele selecionou os estudos nas experiências de combate do I Exército francês, embora suas operações não pudessem contribuir para fornecer uma completa compreensão tática e operacional da guerra.

O historiador e oficial da reserva Mark Bloch (1968) ressalta que os líderes franceses e seus comandados foram incapazes de estudar e pensar nas características de uma nova guerra. Permaneceram com os conhecimentos da última guerra e nos combates realizados no século anterior.

Com isso, ignoraram a aplicação das lições aprendidas para compreender a possível evolução dos combates no futuro. A mentalidade da cultura militar vigente era bastante inflexível, no sentido de não entender a possibilidade de uma rápida transformação nas doutrinas militares e nas técnicas, táticas e procedimentos no pós I GM.

Ao relembrarmos conceitos já estudados no decorrer do trabalho, sabe-se que culturas organizacionais que inibem o crescimento de novas ideias ou

desprezam as lições do passado dificilmente conseguem realizar inovações doutrinárias.

General De Gaulle (1944) descreve na sua obra que tentou realizar ingerências junto ao Alto Comando do Exército Francês para a adoção de uma doutrina ofensiva, mesmo após a redução do tempo de serviço militar obrigatório. Ele pretendia criar um exército profissional, com sete divisões blindadas compostas de 100 mil soldados servindo por um período seis anos de serviço. Porém suas solicitações para a criação de uma força blindada com capacidades ofensivas foram ignoradas pelo Comando Francês.

Durante este período, inovações ocorreram, mas foram mais evolucionárias do que revolucionária, mesmo num contexto de amplas mudanças tecnológicas em que vivia a Europa. A Linha *Maginot* foi a opção francesa para fazer frente a esta evolução tecnológica. Foi a forma de proteger o Exército francês dos horríveis efeitos do poder de fogo moderno tragicamente demonstrado na I GM e no período entre Guerras.

A Linha *Maginot* não cobria toda a fronteira francesa deixando a da Bélgica livre. O objetivo de deixar este flanco exposto foi justamente para transferir as batalhas para fora das fronteiras francesas e facilitar a vinda dos ingleses em defesa dos Países Baixos. Porém isso comprometeu a estratégia defensiva adotada pela França. (POSEN, 1996).

Edward Pognon (1976) ressalta que devido à situação do relacionamento civil-militar do período, uma intervenção civil no desenvolvimento da doutrina era provavelmente a melhor maneira de garantir que as mudanças não iriam ocorrer. Em 1936, o General De Gaulle tentou solicitar ajuda de um parlamentar, Paul Reynard, para adoção da doutrina ofensiva. Como resultado, sua reputação caiu e os demais militares foram contra a sua ação pelo seu apelo a um político.

Brian Crozier (1973) complementa destacando que em 1937, o Alto Comando Francês, procurando demonstrar descontentamento com as idéias do General De Gaulle e pelo seu apelo à intervenção civil, depreciou-o na lista de promoções.

Desta maneira, pode-se verificar a inflexibilidade da cultura militar francesa para promover inovações em sua Doutrina Militar, uma vez que o corpo de oficiais franceses não conseguiu aceitar as ideias de De Gaulle.

Andre Beaufre (1968) ressalta que a França não adotou uma metodologia doutrinária inovadora para aproveitar as lições obtidas nos combates, nem conduziu uma ampla e abrangente análise sobre o que deu certo e o que deu errado durante a I GM. A cultura militar vigente entre seus líderes e comandantes era de impor seus pontos de vista em toda a Força Terrestre e não criar um ambiente organizacional que encorajava o debate e a discussão.

O comandante do Exército Francês, durante todo o final dos anos 1930, General Maurice Gamelin, instituiu o Alto Comando como o único mediador dos assuntos doutrinários franceses desde o início de seu comando. Desde então, todos os artigos, livros e palestras produzidos por oficiais deveriam ter a aprovação do comando. Todos os oficiais franceses, entendendo a situação vigente, passaram a evitar comentários e debates sobre melhores práticas, doutrina e inovação até o ano de 1940, com a invasão da França pelos alemães. (BEAUFRE, 1968).

Comparativamente com o Estudo de Caso anterior, podemos observar que, no período entre guerras, a Força Terrestre francesa sofreu uma forte influência de uma cultura organizacional rígida, com pouca flexibilidade; enquanto que a cultura organizacional alemã permitia uma interação dos conhecimentos adquiridos em combate com um novo *modus operandi*.

Eliot A. Cohen e John Gooch (1990) observam que instituições inovadoras procuram transformar a sua cultura organizacional. Pode-se afirmar que os motivos do insucesso da maioria dos projetos de transformação de uma força são ocasionados muito mais pela resistência a mudanças das pessoas do que pela ausência de tecnologia. Os autores ressaltam ainda que a cultura militar da organização é o facilitador mais importante de uma inovação.

Jeffrey Johnstone Clark (1968) enfatiza que as decisões civis podem afetar a evolução doutrinária por meio de limitações e restrições, mas raramente gostam de participar ativamente na formação da doutrina militar. Acrescenta que os civis franceses, durante os anos 1920 e anos 1930, delegaram aos militares as decisões referentes à doutrina.

Posen (1996) acrescenta que os civis não intervieram uma vez que estavam muito ocupados na busca de aliados e não tinham o entendimento que o Ministério de Guerra era ocupado por militares que estavam muito pouco tempo no cargo. (POSEN, 1996).

Barry Posen (1996) menciona que a opção pela Defensiva e pela Linha *Maginot* foi tomada em função das alianças construídas pela França. A distribuição do poder militar na Europa era desfavorável à França e a realização de alianças foi a saída percebida pela França para se contrapor ao desequilíbrio de poder material que pendia para a Alemanha. No entanto, ao longo do tempo, as alianças foram se desmantelando e o objetivo central da política externa deixou de ser a obtenção de aliados.

Segundo Murray (2000), o patriotismo francês exarcebado aliado ao controle excessivo do posicionamento e das opiniões dos oficiais fez com que o Exército Francês realizasse interpretações errôneas quanto ao poderio alemão e evitasse a atualização de assuntos doutrinários de pensadores como J.F.C. Fuller e B.H. Liddell Hart. O General Gamelin proibiu até mesmo manobras com unidades de tanques médios, desde que um membro do Alto Comando estivesse presente.

O Exército priorizava a artilharia em todos os tipos de operação e nos manuais de campanha e só poderia realizar operações ofensivas nas melhores condições possíveis de apoio de fogo. A ênfase excessiva no poder de fogo impediu os franceses de compreender como os aperfeiçoamentos na mobilidade tática aliado às novas técnicas alemãs de infiltração tática da I GM, poderiam inovar os métodos de combate existentes.

A resistência a esses métodos e à modernização de técnicas, táticas e procedimentos, ou seja, devido à inflexibilidade da cultura militar francesa e do Alto Comando francês em inovar aplicar as lições aprendidas na guerra trouxe graves consequências à França. O Exército francês só se conscientizou da sua incapacidade militar frente às novas práticas de combate alemãs quando a Alemanha invadiu a Polônia com seus blindados apoiados pela Força Aérea e posteriormente invadiu o País em 1940. Os franceses só estabeleceram a sua primeira divisão blindada em dezembro de 1939 após a invasão da Polônia. (MURRAY, 2000).

Eugenia C. Kiesling (1996) salienta que a falta de experimentações doutrinárias, de adestramento das tropas nos exercícios, de desenvolvimento de iniciativa por comandantes subalternos e de uma cultura rígida de controle doutrinário (de cima para baixo) ocasionaram reflexos negativos no Exército Francês. Mesmo o General Gamelin admitiu durante as manobras francesas que o

exercício "não tinha sido um ataque, mas um cortejo fúnebre [...] a infantaria seguindo os blindados como carros funerários." Além disso, o Exército francês não procurou obter as lições aprendidas e as melhores práticas nos combates travados durante a invasão alemã na Polônia em 1939 a fim de atualizar-se.

Num ambiente marcado por incertezas, o Exército francês aceitou a defensiva, pois ela reduziria esta incerteza de três maneiras ajudava a proteger sua vulnerável posição política no rastro da I GM, permitia o Exército travar o tipo de batalha que aprendera nela e os oficiais franceses não confiavam na capacidade e no moral dos recrutas alistados por apenas um ano.

Elizabeth Kier (1995) descreve que o Exército Francês tornou-se dogmaticamente comprometido com a doutrina defensiva, mesmo com recursos financeiros suficientes para desenvolvimento de tecnologia, como observado na Linha *Maginot*, e para possível aquisição do material necessário para fabricação de blindados.

Da análise do caso histórico do Exército Francês no período entre guerras, fica bastante evidente que a extrema centralização das inovações, relatórios e debates doutrinários, aliados a inflexibilidade e restrição de iniciativas do corpo de oficiais resultou em problemas institucionais, preconceitos contra ideias inovadoras, experimentações e concepções doutrinárias errôneas.

No evento em questão, verificou-se que os exercícios de adestramento franceses não foram realizados a fim de aprimorar as lições aprendidas, nem o estudo das ameaças ou prováveis inimigos. Alguns oficiais franceses, como o General Charles De Gaulle, procuraram desenvolver uma doutrina ofensiva analisando a Estratégia Nacional vigente e o levantamento das capacidades a serem desenvolvidas para a guerra do futuro, porém por contingências políticas e culturais da organização militar não foram levados em consideração.

Cabe ressaltar também que oficiais do Alto Comando do Exército rejeitaram acontecimentos históricos baseando-se em doutrinas e concepções em pressupostos e princípios mal interpretados. As lições aprendidas na I GM poderiam ter sido aprendidas, porém devido a uma cultura organizacional inflexível, que ignoraram as possibilidades e as inovações necessárias ao aprimoramento da Força Terrestre francesa, inviabilizaram também a iniciativa de seu corpo de oficiais.

A fim de compreender as escolhas doutrinárias entre doutrinas ofensivas e defensivas, deve-se buscar entender a cultura política-militar dos civis e a cultura organizacional militar do país. Para intervir de forma eficaz na inovação e no desenvolvimento doutrinário, é necessária uma compreensão da política militar de defesa e das limitações da cultura militar da instituição. A cultura nacional é a chave para a compreensão das origens da doutrina militar de uma nação. (KIER, 1995).

Por fim, pode-se inferir que a cultura militar francesa limitou o desenvolvimento de ensinamentos e experimentações que contribuiriam para o desenvolvimento e inovação doutrinária no período do pós I GM. Só ocorreu a preocupação em realizar inovações doutrinárias, como o de como aquisição, preparo e emprego de blindados, após a invasão da Polônia e o início da II GM.

No período do caso histórico, conclui-se que não houve, por parte das tropas francesas, um alinhamento das lições aprendidas com a inovação da doutrina, influenciada negativamente por uma cultura inflexível no Exército Francês, que trouxe resultados inesperados, servindo de um bom evento histórico de estudo para este trabalho.

4.4 O EXÉRCITO DE LIBERTAÇÃO POPULAR DA CHINA EM TEMPO DE PAZ (1979-2002)

O Exército de Libertação Popular (ELP) obteve várias lições aprendidas ao longo de seus oitenta e seis anos de existência (1927-2013). As experiências obtidas possuem um caráter peculiar devido as suas especificidades culturais e históricas. Não se pode presumir que todas as organizações militares pensam e ajam de forma igual. Como mencionado no início deste capítulo, o objetivo é estudar o grau de influência da cultura organizacional chinesa na modernização da doutrina militar, das táticas e da estrutura das forças militares do ELP.

Ray Bonds e col. (1979) ressaltam que a função papel do ELP na sociedade chinesa é muito mais complexa do que apenas zelar pela defesa nacional e a integridade do país, caso se faça uma comparação com as missões constitucionais dos exércitos nacionais no Ocidente. Suas funções principais são garantir o poder do Partido Comunista Chinês, a manutenção da revolução chinesa e auxiliar no desenvolvimento do país. O ELP possui o controle de indústrias de defesa e de

outras atividades econômicas chinesas. Ele engloba a Força Terrestre, a Força Aérea e a Marinha.

Dennis Vetock (1988) acrescenta que um exército somente aprende lições, depois que incorpora as conclusões que foram originadas da experiência ocorrida na instituição. Nem sempre uma lição adquirida por um comandante tático irá servir para todo o exército. Uma lição aprendida por este comandante, após o seu processamento, análise e disseminação, poderá contribuir para o surgimento ou adaptação de uma doutrina. Porém, é importante lembrar que dependendo da cultura organizacional de um exército e pela deficiência no aproveitamento e na aplicação, as lições podem também ser "perdidas." Isso pode ser verificado durante o estudo do Exército Francês anteriormente.

O General Donn A. Starry ressalta que, para uma lição militar ser verdadeiramente "aprendida", ela deve resultar em uma mudança ou transformação na organização militar. No entanto, uma inovação organizacional profunda pode levar vários anos para ser efetivada. Na verdade, uma transformação de uma instituição militar, grande organização burocrática, não ocorre rapidamente ou facilmente.

Durante a história do ELP, possuidor de um efetivo de 2,5 milhões de homens, John Lewis e Xue Litai (1988) mencionam que a lição fundamental aprendida foi que "o fraco pode triunfar sobre o forte." Não importam as dificuldades e nem a superioridade do inimigo, a vitória final é possível se os soldados e civis chineses forem abnegados e obstinados a buscar o cumprimento de suas missões. Ressaltam, ainda, que o sucesso obtido na difícil missão de construção da bomba atômica e na criação da Marinha e da Força Aérea chinesa serve como exemplos. Ambas tiveram progressos significativos em qualidades de equipamentos, pessoal e capacidades operacionais.

Verifica-se que a forte determinação e o espírito de cumprimento de missão, inseridos na cultura chinesa, possibilitaram uma inovação doutrinária significativa, apesar de um início modesto, sem recursos financeiros e com pouca experiência inicial.

O General Liu Zhen (1990) descreve a incerteza existente no emprego de táticas e técnicas, além da falta de tecnologia, da Força Aérea chinesa durante a Guerra da Coreia. Isso pode ser verificado pela inferioridade técnica e tática ocorrida

nos combates aéreos contra a Força Aérea norte-americana. O ELP teve que superar todos os óbices dos campos de batalha na península coreana, sempre aprendendo por um processo difícil e demorado, adquirindo as lições aprendidas pela própria experiência e adaptando-se a cada nova situação enfrentada. Como estudamos em capítulos anteriores, em períodos de guerra, os exércitos buscam aprimorar sua eficiência em combate e aumentar a rapidez da adaptabilidade frente aos desafios, enquanto que em tempo de paz os exércitos focam no aproveitamento das lições adquiridas com os objetivos centrados na inovação das forças armadas.

Mais recentemente, neste período do estudo, o ELP chinês tem realizado enormes transformações para constituir um exército integrado, com boa formação militar, bem adestrado, com menor efetivo, com investimentos em alta tecnologia e capaz de enfrentar as guerras modernas do século XXI. As deficiências e as limitações existentes no ELP foram bem compreendidas e analisadas a fim de serem modificadas pontualmente. Ao final da década de 1970, Deng Xiaoping, por exemplo, criticava abertamente a cultura militar existente na organização. (BURKITT e col., 2003).

O processo de transformação das Forças Armadas chinesas só teve início significativo a partir dos anos 1980 e, segundo BURKITT e col. (2003), ainda permanece incompleto, cerca de três décadas depois. Ainda há uma preocupação contínua com a demora do ritmo para as mudanças, principalmente com a lentidão na produção do Complexo Militar Industrial da China. Há algumas exceções, como por exemplo, a produção dos mísseis balísticos e dos modernos sistemas de armas que já foram rapidamente distribuídos para as Forças Armadas.

Dennis J. Blasko (2002) enfatiza que em tempo de paz (1979 - 2002), o ELP tem buscado estudar as lições aprendidas em guerras contemporâneas a fim de, após analisá-las e aperfeiçoá-las com a realidade chinesa, modernizar a sua doutrina vigente. Muitas das lições aprendidas, durante a sua apreciação, recebem forte influência cultural dos princípios doutrinários de Sun Tzu - Arte da Guerra e dos fundamentos do Exército Soviético, especialmente na estrutura de força, doutrina e equipamento.

O autor ressalta também que há a presença do pensamento de Mao Tsetung na cultura organizacional do ELP, transmitido por meio da sabedoria Comunista chinesa. Muitas de suas citações se tornaram “tradições” e agora são normas e

premissas básicas usadas para estruturar as Forças Armadas e inovar a doutrina militar chinesa.

Embora já estejamos no século XXI, o EPL continua sendo liderado pela Força Terrestre. A mudança desse paradigma da cultura militar chinesa, de ênfase na defesa continental ao invés das operações aéreas e marítimas, continua sendo uma tarefa difícil, comparada também com a necessidade de uma rápida modernização dos equipamentos militares. Atualmente, com a aquisição de armas modernas, o ELP prevê a incorporação de equipamentos de alta tecnologia para o seu conceito de “Guerra do Povo” para a defesa da China. A "Guerra do Povo" ainda é considerada um elemento de dissuasão eficaz para uma invasão terrestre do território chinês. (BLASKO, 2002).

Segundo o Livro Branco Nacional de Defesa chinês (2013), as Forças Armadas da China decididamente irão implementar a Estratégia Militar de defesa ativa, prevenir e resistir à agressão, conter as forças separatistas, salvaguardar a fronteira, realizar a segurança da aérea costeira e territorial, proteger os direitos e interesses marítimos nacionais e os interesses de segurança nacional no espaço e no espaço cibernético. Não irão atacar a menos que sejam atacados, mas certamente irão contra-atacar se forem atacados. Seguindo este princípio, a China vai resolutamente tomar todas as medidas necessárias para salvaguardar a sua soberania nacional e a integridade territorial.

Dennis Blasko (2002) observa que a Doutrina Militar chinesa, tanto nos níveis estratégico, operacional ou tático, não é caracterizada somente no emprego de uma doutrina defensiva ou ofensiva. Ela mudará de acordo com as circunstâncias.

Uma citação existente no “Livro Vermelho”⁷ de Mao Tsé-tung (1964), que foi aprendida e interiorizada pelos chineses durante esses anos foi que “em campos de batalhas abertos, nenhum ataque feroz e perspicaz pode substituir o poder de fogo”.

Atualmente, essa norma ainda se encontra presente na cultura militar chinesa e pode ser verificado pela incorporação de grandes agrupamentos de artilharia nas Forças Terrestres do ELP, tanto com o apoio como com o emprego da doutrina russa. Diante disso, busca-se estudar a melhor forma de se concentrar os

⁷ TSETUNG, Mao. **Livro Vermelho - Citações do Presidente Mao Tsé-tung**. In: Lin Piao - Ministro da Defesa. 1964.

meios de apoio de fogo e a capacidade de poder de fogo das tropas nas operações conjuntas. (PLA, 2000).

No final do século XX, as lições operacionais e táticas aprendidas pelo ELP quanto à logística militar também foram analisando a experiência de outros exércitos, como os conflitos entre árabes e israelenses. Devido ao maior consumo de munição e a distensão máxima da cauda logística para suportar eficientemente operações prolongadas, nos últimos anos, todas as sedes de Regiões Militares chinesas estabeleceram um Departamento de Logística Conjunta, que procura maximizar os Postos de Suprimento e reduzir a duplicidade de esforços entre os serviços. A cultura militar chinesa, gradativamente, pela aquisição e aplicação das lições aprendidas nos combates modernos, se modificou e inovou procedimentos doutrinários para estar sempre em condições de combater a guerra mais atual. (BURKITT e col., 2003).

Segundo o *Annual Report on the Military Power of the People's Republic of China 2001-2002*, o ELP, a partir dos anos 1980, iniciou um programa multifacetado de modernização, ao mesmo tempo em que o país mudou seu foco para o desenvolvimento econômico nacional. No final da década de 1990, a China começou a obter os benefícios pela sua cultura de resignação em longo prazo, quando os recursos financeiros na área da defesa começaram a aumentar gradativamente. Na virada do século XXI, como resultado de reduções de efetivo e aumento do orçamento da defesa, com prioridade para a Força Terrestre, houve a inclusão de novos sistemas de armas recém-produzidos e aumento de oportunidades de adestramentos realistas.

Da análise do caso histórico do ELP da China em tempo de paz (1979-2002), fica bastante evidente que, neste período, ele desenvolveu sua doutrina, aperfeiçoou a sua estrutura de força, atualizou seu comando e controle, melhorou o seu sistema de logística, instituiu a reforma no ensino militar e introduziu novos equipamentos para as Forças Armadas, sem, contudo empregá-los em guerras no campo de batalha moderno. (BLASKO, 2002).

A adequabilidade e flexibilidade de sua cultura organizacional, a falta de experiência real de combates atuais do ELP e a aplicação das lições aprendidas indiretamente, com base no estudo da experiência contemporânea de outros

exércitos, possibilitou a inovação da Doutrina Militar Chinesa, além de vários outros avanços na área militar, como já citado acima.

Caso as circunstâncias se justifiquem, a cultura militar chinesa não tem receio de realizar modificações em seu pensamento, nos procedimentos e na sua estrutura organizacional. No entanto, na maioria das vezes, os aperfeiçoamentos e as alterações de percurso ainda estão enquadradas em uma tradição ideológica ligada a Mao Tsetung. (BURKITT e col., 2003).

Por fim, a eficácia das recentes tentativas de modernização ainda está para ser comprovado em combate e é certo que, quando for testado no futuro, devido às características da cultura organizacional chinesa nas instituições militares, o ELP irá realizar novas alterações e inovações, tendo como base os sucessos e fracassos nas batalhas, os novos desafios e as normas da sabedoria Comunista chinesa.

No período do caso histórico, conclui-se que houve, por parte das tropas chinesas, o alinhamento das lições aprendidas, mesmo que pela experiência de outros exércitos, com a inovação da doutrina, influenciada positivamente por uma cultura mais flexível no Exército Chinês.

O processo de transformação proposto a partir de 1980, com aumento orçamentário pelo Partido Comunista Chinês (PCC) e a redução de efetivos, além da forte determinação e paciência, características milenares da cultura chinesa, contribuiu para a modernização da Força, com implantação de novas tropas e gerando resultados positivos.

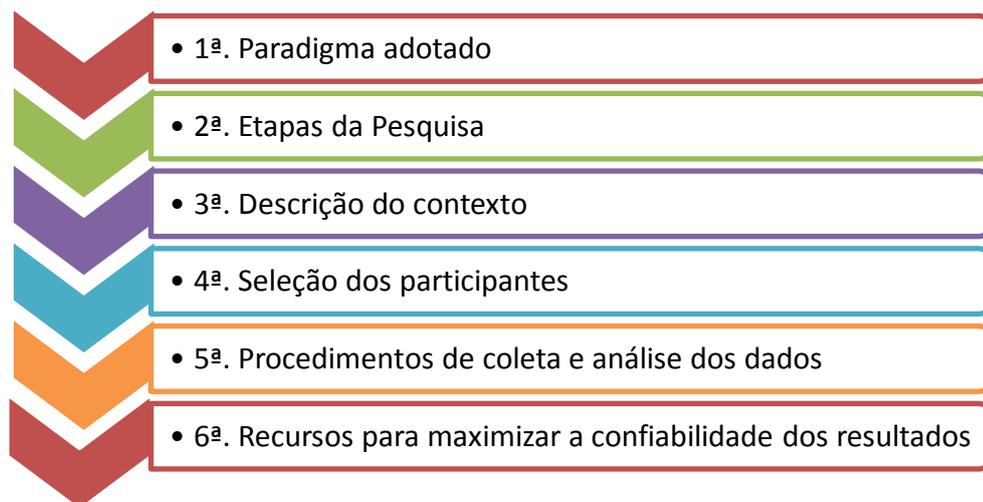
Vale ressaltar, também, da forte influência dos dogmas comunistas de Mao Tsetung em todo processo, afetando diretamente a cultura organizacional do ELP chinês, aliado a forte centralização estatal pelo PCC. Apesar disso, a inovação doutrinária vem sendo buscada a todo custo, pela aplicação de ensinamentos colhidos no intuito de salvaguardar os interesses chineses no mundo.

5 METODOLOGIA

Segundo Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi (2010, p. 83), “método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros”.

Os procedimentos metodológicos do trabalho foram detalhados segundo Alves-Mazzotti e Fernando Gewandszajder (2000) e incluíram as **seguintes etapas**: a indicação e justificação do paradigma que orienta o estudo, as etapas de desenvolvimento da pesquisa, a descrição do contexto, o processo de seleção dos participantes, os procedimentos e o instrumental de coleta e análise dos dados e os recursos utilizados para maximizar a confiabilidade dos resultados. (Figura 5).

Figura 5 – Etapas dos procedimentos metodológicos



Fonte: o Autor.

5.1 PARADIGMA ADOTADO

Segundo Kuhn (1991, p. 13), os “paradigmas são as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornece problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”. Ele ainda afirma que o paradigma se constitui como uma rede de compromissos ou adesões, conceituais, teóricas, metodológicas e instrumentais compartilhados.

Esses princípios abstratos combinam premissas sobre ontologia (como age o ser humano? Qual a natureza da realidade?), epistemologia (qual a relação entre o

assunto e o pesquisador?) e metodologia (como nós obtemos o conhecimento sobre o mundo?) (DENZIN e LINCOLN, 2011).

Os **procedimentos metodológicos** adotados para realização deste trabalho seguiram um cunho pós-positivista, tendo como marco teórico os autores: Guba (1990), Denzin e Lincoln (2011); Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2000).

O **paradigma pós-positivista**, segundo Guba (1990) adota uma ontologia crítico-realista. Durante a execução deste trabalho, houve certa interferência do pesquisador, pois além do mesmo não permanecer totalmente neutro em suas análises, outras variáveis externas provavelmente influíram no resultado final da pesquisa. Por ser um trabalho eminentemente qualitativo, as experiências profissionais e pessoais, como a formação do pesquisador (descrito na introdução do trabalho) podem ter introduzido vieses na interpretação dos fenômenos analisados.

A **epistemologia** foi caracterizada como **objetivista-modificada**, pois ao longo da execução das pesquisas foi buscada a objetividade e a clareza, por meio da utilização de um maior número de fontes para a confecção do referencial teórico e do julgamento posterior de especialistas (orientador e professores do Instituto Meira Mattos). Desta forma, procurou-se uma validação interna e externa do trabalho.

A **metodologia** utilizada pode ser classificada como **experimental modificada**, pois incluiu métodos qualitativos e quantitativos para coleta dos dados, permitindo, posteriormente, a triangulação das informações obtidas. Com o uso dessa característica do paradigma pós-positivista, houve a possibilidade da correção de desequilíbrios existentes encontrados em outros paradigmas, garantindo o rigor da pesquisa realizada.

O trabalho teve uma **abordagem qualitativa**, houve a realização de algumas entrevistas e usou, ainda, alguns dados **quantitativos** (questionários fechados) para complementar a comprovação da hipótese, possibilitando resultados finais mais consistentes.

5.2 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Inicialmente, foi realizado um período de **estudo exploratório** sobre aspectos da cultura organizacional e seus reflexos nas instituições, os sistemas de

lições aprendidas existentes em vários exércitos, e sobre os conceitos de doutrina, inovação militar e adaptação organizacional, antes da investigação propriamente dita. O principal objetivo do período exploratório foi proporcionar, através da imersão do pesquisador no assunto escolhido, uma visão geral do problema apresentado, contribuindo para a identificação das questões e de fontes de dados para a realização do trabalho. (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2000).

Os dados obtidos na fase exploratória foram analisados e discutidos com o orientador do trabalho, sendo definida a pertinência das observações feitas e a relevância de aspectos até então destacados.

Em seguida, tendo por base os quadros teóricos de referência escolhidos, foi levantado a **identificação do problema**, com o objetivo de pesquisá-lo e analisá-lo através da busca de uma visão estratégica de aspectos sobre a Doutrina Militar Terrestre (DMT), as lições aprendidas e cultura organizacional.

O **método de abordagem** utilizado, por meio de procedimentos gerais no desenvolvimento das etapas fundamentais da pesquisa, foi o **hipotético-dedutivo**, desenvolvido por Karl R. Popper. O método consistiu em, após o estabelecimento do **problema** (levantamento das influências da cultura organizacional do EB para a aplicação das lições aprendidas na inovação da DMT), a escolha de uma **proposição hipotética** (influência negativa da cultura organizacional do EB). Em seguida, buscou-se o **falseamento** dessa hipótese, a fim de comprovar sua sustentabilidade.

Figura 6 – Passos de utilização do método hipotético-dedutivo



Fonte: o Autor

Na fase seguinte de investigação propriamente dita, houve uma coleta sistemática de dados. Decidiu-se apresentar e discutir ao longo da pesquisa, **dados históricos** que fundamentariam as possíveis conclusões sobre o tema. Os períodos

escolhidos foram: entre 1918 e 1939 (Exército Alemão), entre 1919 e 1940 (Exército Francês) e entre 1979 e 2002 (Exército de Libertação Popular chinês). O objetivo foi obter diferenças e semelhanças nesses períodos e uma provável relação entre eles.

Posteriormente, escolheu-se realizar um **Estudo de Caso** procurando analisar se as tropas brasileiras conseguiram inovar a sua doutrina em operações de manutenção da paz. Realizou-se além da pesquisa documental, a **aplicação de questionários** fechados e **entrevistas** semiabertas a militares que participaram dos contingentes iniciais da missão de paz em questão.

O **Estudo de Caso** foi focado em uma análise sobre a aplicação das lições aprendidas no desenvolvimento da doutrina militar a partir do emprego continuado das tropas brasileiras na Missão de Paz no Haiti, concentrando-se nos primeiros contingentes da MINUSTAH. Essa delimitação foi realizada, buscando-se analisar se as tropas brasileiras conseguiram inovar a sua doutrina em operações de manutenção da paz, já que, neste período, sofreram maiores dificuldades e maior necessidade de aperfeiçoar novos procedimentos. Foi estudada a influência da cultura organizacional neste momento da missão, levando-se em consideração os seus reflexos positivos ou negativos para a inovação doutrinária obtida pelas lições aprendidas pela tropa. Tanto a pesquisa documental como a pesquisa de campo foi direcionada para estudar estes aspectos.

Quanto ao **método de procedimento**, conforme Lakatos e Marconi (2010), na reunião e estudo dos fatos históricos, foram empregados o **histórico** e o **comparativo**, por meio de uma perspectiva histórica e pelo confronto entre as inovações doutrinárias ocorridas nos períodos já citados anteriormente. Foi levada em consideração a análise de atributos pré-estabelecidos (forma de coleta, tempo do processamento e difusão de lições aprendidas, tipos de inovações para a Doutrina Militar).

Vale ressaltar que, devido às características dos estudos qualitativos, as etapas de análise e interpretação dos dados foram feitas de forma integrada com a coleta, contribuindo para a verificação da hipótese do problema apresentado.



5.3 TIPOS DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2009), que qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi **descritiva, explicativa, metodológica e aplicada**. **Descritiva**, porque visou descrever percepções da influência da cultura organizacional na aplicação de lições aprendidas. **Explicativa**, porque a investigação teve como motivo tornar inteligível a influência da cultura organizacional do EB, esclarecendo os reflexos positivos ou não para a inovação da Doutrina Militar Terrestre através da aplicação das lições aprendidas. **Metodológica**, porque seguiu procedimentos específicos para a realização da pesquisa, como forma de captar a realidade da cultura organizacional da Força terrestre. **Aplicada**, porque foi fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, como é o caso influência da cultura organizacional vigente no EB para a aplicação das lições aprendidas na inovação da DMT.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi **bibliográfica, documental, de estudo de caso e de campo**. **Bibliográfica**, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação em livros, documentos, publicações nacionais e internacionais, revistas relacionados com o tema proposto nos períodos já referenciados e quanto à MINUSTAH, publicações referentes aos primeiros contingentes da missão de paz. A investigação foi também **documental**, porque utilizou documentos, monografias e relatórios de instituições e órgãos do EB para o estudo do tema. O estudo de caso foi realizado com base na participação brasileira nos seis contingentes iniciais no Haiti, de forma detalhada e específica quanto à inovação doutrinária. A pesquisa foi **de campo**, pois coletou dados primários de militares que participaram da MINUSTAH por meio de questionários e entrevistas.

5.4 CONTEXTO E PARTICIPANTES (UNIVERSO/AMOSTRA)

Segundo Alves-Mazzotti e Fernando Gewandsznajder (2000):

A escolha do campo onde serão colhidos os dados, bem como dos participantes é proposital, isto é, o pesquisador os escolhe em função das questões de interesse do estudo e também das condições de acesso e permanência no campo e disponibilidade dos sujeitos. **(ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2000, p.162).**

A seguir, há o detalhamento realizado para a seleção de sujeitos, segundo o processo descrito por Lincoln e Guba (1985):

a. Identificação dos participantes iniciais: foi levantado, no início da pesquisa, que o universo (população) utilizado seria: **oficiais superiores que participaram da MINUSTAH** (conforme detalhado abaixo). Deste universo, foram selecionadas **duas amostras não-probabilísticas por tipicidade**, selecionando militares que foram considerados representativos da população-alvo:

1) **Amostra 1**: oficiais-alunos do Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM) 1º ano, 2º ano e Médicos da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) que foram para a MINUSTAH que estavam cursando a escola no ano de 2013. Total de 46 militares.

2) **Amostra 2**: oficiais da Turma de 1996 da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) (não pertencentes ao Quadro do Estado-Maior (QEMA) que foram para a MINUSTAH. Total de 24 militares.

Ambas as amostras foram escolhidas devido à facilidade de acesso ao universo tão rico e seletivo, uma vez que na ECEME se encontravam muitos oficiais superiores que haviam participado da missão, em diversas funções e períodos, sobretudo no período do 1º ao 6º contingente. Da mesma forma, os militares da turma de 1996, pela antiguidade no posto e turma de formação, puderam participar e contribuir com ricas informações para a realização da pesquisa. Os questionários que foram realizados, envolvendo militares que participaram da maioria dos contingentes (de 2004 a 2011) complementaram os estudos do trabalho.

Os questionários foram enviados a esses militares, os quais foram também subdivididos em dois subgrupos para tratamento dos dados: 1º ao 6º contingentes (1ª Fase da MINUSTAH - imposição da paz) e 7º contingente em diante (predominância de ações humanitárias). Todos esses militares são oficiais superiores com vasta experiência profissional e com diversas especialidades militares.

b. Emergência ordenada da amostra: não ocorreu ao longo da pesquisa a necessidade da inclusão de novos militares participantes à medida que se obteve os primeiros dados dos questionários realizados.

c. Focalização contínua da amostra: a partir de novas questões que foram levantadas na pesquisa, foram selecionados novos participantes para completar dados necessários para a triangulação.

Foi escolhido da **Amostra 1**, por meio de uma **amostra não-probabilística intencional**, dois oficiais superiores especialistas, um na vertente operacional (Comandante do Destacamento de Comandos e Forças Especiais) participante da 1ª Fase da MINUSTAH e outro com vertente de apoio ao combate (Oficial de Operações das atividades de Engenharia) participante da 2ª Fase da MINUSTAH, que devido à função e ao cargo desempenhado, exerceram funções-chave na missão de paz. De acordo com Lakatos e Marconi (2010), essa nova amostra tem validade dentro do contexto especificado.

Vale lembrar ainda, que os militares brasileiros especializados entrevistados vivenciaram e enfrentaram todos os problemas dos contingentes iniciais. Neste contexto, as informações coletadas por meio da pesquisa bibliográfica realizada encontraram eco nas pesquisas de campo.

d. Encerramento da coleta: quando todas as informações obtidas foram suficientemente confirmadas ocorreu o encerramento da coleta de dados para a finalização do trabalho.

Cabe ressaltar que não se pretendeu fazer generalizações de tipo estatístico. Os questionários foram realizados para complementar a comprovação da hipótese, possibilitando resultados finais mais consistentes após a triangulação dos dados.

5.5 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Neste trabalho, foi utilizada a **coleta de dados longitudinal**, realizada em mais de um momento ao longo do período da pesquisa. Por ser uma pesquisa eminentemente **qualitativa**, foi utilizado mais de um procedimento metodológico e instrumento de coleta de dados. (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZHAJDER, 2000).

A coleta na literatura (livros, documentos, publicações nacionais e internacionais, revistas, teses, dissertações e na internet, relacionados com o tema, os casos históricos nos períodos já mencionados, e a missão de paz no Haiti) foi executada por uma **pesquisa bibliográfica**. (VERGARA, 2003). Nessa

oportunidade, foram levantados os fundamentos e características da cultura organizacional, lições aprendidas, inovação militar e doutrina militar.

Em prosseguimento, foi realizada uma revisão da literatura e uma **pesquisa documental** nos arquivos do EB, mais especificamente em relatórios do Estado-Maior do Exército (EME), órgão responsável pelo desenvolvimento da doutrina militar terrestre no Brasil, em assuntos pertinentes ao problema de investigação, como também em documentos, monografias e relatórios de instituições e órgãos da Força Terrestre, como o Comando de Operações Terrestres (COTer) e o Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB). Em ambas as pesquisas, foram escolhidas as orientações e os marcos teóricos que deram suporte ao estudo.

Finalmente, foi realizada a **pesquisa de campo** com elaboração de questionários para os participantes escolhidos, com questões fechadas escalonadas, possuindo escala de categorias simples (dicotômica), escala de múltipla escolha com resposta única e múltipla, ordenadas de forma crescente, de acordo com a escala de Lickert de três e quatro pontos. (VIEIRA, 2009).

O questionário era dividido em quatro partes: 1. Identificação do respondente, 2. Lições aprendidas e Inovação doutrinária, 3. Cultura Organizacional e 4. Diversos. A segunda parte era constituída de cinco subitens (Importância, Coleta, Disseminação, Processamento e Inovação) possuindo nove perguntas. A terceira parte era constituída de quatro subitens (Cultura Brasileira, Cultura Organizacional, Resistência a Mudanças e Características) possuindo sete perguntas. Algumas perguntas da primeira e segunda parte eram relacionadas entre si, para que o respondente detalhasse mais o seu posicionamento frente à situação imposta.

Foi realizado um pré-teste da análise estatística e do questionário antes da aplicação. Esta etapa teve a função de mapear percepções sobre o tema, elucidar indicadores de variáveis e confirmar tendências e categorias de análise. (FODDY, 1996). Após a realização do pré-teste, os questionários foram aplicados a setenta integrantes das duas amostras e a entrevista realizada com os dois especialistas da MINUSTAH.

Para Vergara (2009), a entrevista é “uma interação verbal, um diálogo, uma troca de significado, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo.”.

As entrevistas foram feitas de forma individual com um roteiro com estrutura semiaberta, que permitiu a inclusão, exclusão, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra, o que lhe proporcionou um caráter de abertura. (VERGARA, 2009). A entrevista permitiu também obter também informações não verbais, por meio da postura corporal, tom e ritmo de voz, gestos e sinais faciais do entrevistado.

As conclusões decorrentes das pesquisas bibliográficas, documental e de campo permitiram estabelecer a influência da cultura organizacional na aplicação das lições aprendidas para a inovação de uma doutrina militar, identificando seus reflexos para o Exército Brasileiro.

O Quadro 3 sintetiza os dados e suas respectivas formas de coleta em relação aos objetivos propostos desta pesquisa.

Quadro 3 – Coleta de dados.

OBJETIVOS		TIPO DE PESQUISA	DADOS	COLETA
a	Descrever os conceitos de Lç Aprd, DMT e Inovação Militar.	Descritiva e bibliográfica	Descrição e características de Lç Aprd, DMT e Inovação Militar	Literatura, documentos e questionários realizados.
b	Estudar os conceitos que envolvem a cultura organizacional.	Descritiva e bibliográfica	Fundamentos e características de cultura organizacional	
c	Explicar três casos históricos: o Exército Alemão e o Exército Francês no período entre-guerras e o ELP chinês no período contemporâneo.	Descritiva, bibliográfica e explicativa	Comparação entre três casos históricos quanto à aplicação de Lç Aprd para inovação doutrinária	
d	Examinar um Estudo de Caso sobre a influência da cultura organizacional nas Lç Aprd e na inovação doutrinária na MINUSTAH.	Estudo de Caso	Estudo de Caso sobre a influência da cultura organizacional nas Lç Aprd e na inovação doutrinária na MINUSTAH	
e	Verificar em que medida a cultura organizacional do EB tem influenciado para a aplicação das lições aprendidas na inovação da DMT.	Descritiva, explicativa e aplicada	Influência da cultura organizacional do EB para a aplicação das lições aprendidas na inovação da DMT	

Fonte: o Autor.

5.6 ANÁLISE DOS DADOS (TRATAMENTO)

Como já mencionado no início desse capítulo, em decorrência da natureza do problema dessa pesquisa e do perfil desse pesquisador, foi escolhida a abordagem pós-positivista, na qual os dados tiveram um tratamento predominantemente qualitativo, porém também se utilizando de análises de cunho quantitativo. (DENZIN e LINCOLN, 2011; VERGARA, 2003).

A análise dos dados foi desenvolvida durante toda a investigação, através de teorizações progressivas em um processo interativo com a coleta de dados. (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZHAJDER, 2000).

Assim, foram utilizados três métodos de pesquisa distintos para o tratamento dos dados a serem coletados, tanto qualitativos como quantitativos (para completar os qualitativos). O tratamento dados a cada um deles foi descrito separadamente.

a. Tratamento qualitativo

Inicialmente, foi empregada a **análise de conteúdo**, tendo como base Laurence Bardin (1977), onde o objetivo da análise “é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem”, permitindo passar de um documento primário para um documento secundário.

Dessa forma, em uma **1ª Fase** (Pré-análise), foi realizada uma análise flutuante, com a revisão da literatura sobre cultura organizacional, lições aprendidas e inovação de doutrinas; uma seleção da pesquisa (bibliográfica, documental e de campo), como também a elaboração dos indicadores. Na **2ª Fase** (Exploração do material), foi executada a escolha de unidades de registro: palavras-tema (*lições aprendidas/doutrina militar/cultura organizacional/MINUSTAH*).

Livros, documentos, publicações nacionais e internacionais, revistas, textos na internet, teses e dissertações relacionados com as palavras-tema, com acontecimentos no período entre o final da I GM e 1940 envolvendo o Exército Alemão e o Exército Francês, e entre 1979 e 2002 envolvendo o Exército de Libertação Popular chinês, e a missão de paz do Brasil no Haiti foram analisados.

Foi usada a **grade aberta de análise**, na qual foram identificadas e escolhidas as categorias de forma semântica (temas), na medida em que foram surgindo. Elas foram reajustadas durante o desenvolvimento da pesquisa até serem estabelecidas as categorias finais. Por fim na **3ª Fase**, foi realizado o tratamento dos resultados estudados.

Foi empregado também o **método comparativo**. Através de estudos “Small-N” (LIJPHART, 1971), foram usados alguns casos selecionados criteriosamente dos períodos e dos acontecimentos já citados. Para isso, foi realizada uma comparação sincrônica na medida em que foram analisados os conceitos teóricos das palavras-tema, dos casos históricos e dos primeiros contingentes da MINUSTAH.

No **Estudo de Caso** desenvolvido no Capítulo 6, buscou-se observar as peculiaridades, diferenças e semelhanças entre a aplicação das lições aprendidas na inovação doutrinária sob influência da cultura organizacional nos casos históricos apresentados (Exército Alemão e Exército Francês no período entre-guerras e o Exército de Libertação Popular chinês no período contemporâneo pós-guerra do Vietnã) e pelo Exército Brasileiro no período inicial da missão de paz no Haiti, no contexto de um período de “não-guerra”.

A comparação incidiu sobre atributos pré-estabelecidos: forma de coleta, rapidez no processamento e difusão de lições aprendidas, tipos de inovações para a Doutrina Militar.

O **método historiográfico** adotou as orientações preconizadas por Sylvia Constant Vergara (2012) e serviu para resgatar a contribuição da aplicação das lições aprendidas para a inovação da doutrina nos casos históricos estudados. Após uma revisão da literatura, a realização da pesquisa documental, da seleção e da análise dos dados, foi realizada uma comparação dos resultados, tendo por base atributos pré-estabelecidos (forma de coleta, rapidez no processamento e difusão de lições aprendidas, tipos de inovações para a Doutrina Militar). Ao final, foi realizada a discussão dos dados coletados e a confrontação dos resultados com o problema/hipótese.

b. Tratamento quantitativo

Após aplicação dos questionários, foi feita a codificação e a tabulação das respostas analisando-se a variância (escala de Lickert de três e quatro pontos).

Vale ressaltar que antes do envio dos **questionários**, foi realizado um pré-teste do mesmo. Após a aplicação, foi feita a codificação e a tabulação das perguntas fechadas que foram ordenadas de forma crescente, de acordo com a escala de Lickert de três e quatro pontos, analisando-se a variância das respostas. Os valores encontrados foram apresentados percentualmente.

c. Triangulação metodológica sequencial de dados qualitativos e quantitativos

Por fim, foi feita uma **triangulação dos dados** (Morse, 1991; Denzin, 1989; Vergara, 2012) obtidos na literatura, nas análises feitas, nas entrevistas, nas comparações realizadas e nos questionários, com a finalidade de atingir o objetivo geral da pesquisa.

Da mesma forma que na seção anterior, pode-se apresentar um quadro para ilustrar as relações entre dados, coleta e tratamento (Quadro 4).

Quadro 4 – Relação dado, coleta e tratamento

Dados	Coleta	Tratamento
Descrição e características de Lç Aprd, DMT e Inovação Militar	Literatura, documentos e questionários realizados	- Análise de conteúdo
Fundamentos e características de cultura organizacional		- Análise de conteúdo
Comparação entre três casos históricos quanto à aplicação de Lç Aprd para inovação doutrinária		- Método comparativo - Método Historiográfico
Estudo de Caso sobre a influência da cultura organizacional nas Lç Aprd e na inovação doutrinária na MINUSTAH		- Análise de conteúdo - Método comparativo - Tabulação das respostas analisando-se a variância
Influência da cultura organizacional do EB para a aplicação das lições aprendidas na inovação da DMT		- Triangulação

Fonte: Vergara (2008, 2009).

5.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Segundo Vergara (2009), todo método tem possibilidades e limitações. A metodologia escolhida para este trabalho apresentou algumas dificuldades e limitações em relação à coleta e ao tratamento dos dados.

Quanto à **coleta de dados**, o método estará limitado ao acesso a alguma documentação de interesse e à literatura e dos documentos disponíveis do Exército Brasileiro. Da mesma forma, o acesso aos militares que foram considerados representativos da população-alvo na realização de questionários (MINUSTAH – militares de diferentes contingentes, iniciais e posteriores, onde houve a aplicação

ou não das lições aprendidas obtidas nas operações para a DMT), o que pode dificultar a obtenção de informações relevantes.

Já em relação ao **tratamento dos dados**, destacam-se as próprias limitações dos métodos de pesquisa escolhidos, sintetizadas no Quadro 3. Outro fator que poderá influenciar neste tratamento é a própria condição de militar deste pesquisador, mesmo sabendo da necessidade de se manter certo distanciamento nas interpretações dos dados coletados.

5.8 PROCEDIMENTOS PARA MAXIMIZAR A CONFIABILIDADE

Atualmente, vários pesquisadores adotam procedimentos para aumentar o rigor da condução da investigação nas pesquisas científicas. Lincoln e Guba (1985) sugerem os seguintes critérios para maximizar a confiabilidade da pesquisa em detrimento das limitações dos métodos utilizados e que foram utilizados por este pesquisador para a realização desse trabalho: **a credibilidade** (os resultados e as interpretações são plausíveis para a instituição), **a transferibilidade** (os resultados do estudo podem ser transferíveis para outro contexto ou mesmo contexto em outras épocas), **a consistência** (os resultados obtidos possuem estabilidade no tempo), e **a confirmabilidade** (os resultados obtidos são confirmáveis).

Para maximizar a confiabilidade dos resultados desse trabalho, seguinte os critérios mencionados acima, foram adotados e realizados, durante o período da pesquisa, as seguintes ações: o acompanhamento do trabalho pelo orientador ao longo de sua execução; a escolha adequada da bibliografia e das fontes utilizadas; a solicitação a colegas não envolvidos na pesquisa, mas que trabalham com o mesmo paradigma e conhecem o tema, para analisá-lo; a triangulação dos dados obtidos; a análise da confirmação ou não da hipótese; a realização de uma descrição detalhada do contexto estudado; e a realização de pré-teste dos questionários.

5.9 CONCLUSÃO PARCIAL

Esse capítulo apresentou a metodologia utilizada, evidenciando, de forma objetiva e clara, os seus tipos, o contexto e os participantes (universo/amostra), formas de coleta e tratamento de dados, as limitações dos métodos elencados e, por fim, os procedimentos para maximizar a confiabilidade.

Conclui-se parcialmente que, a metodologia escolhida para este trabalho, mesmo com limitações, foi acertada e possibilitou alcançar com sucesso o objetivo final desta pesquisa.

João

6 MINUSTAH – BREVE ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo, será realizado um breve Estudo de Caso abordando a influência da cultura organizacional nas lições aprendidas e na inovação doutrinária do Exército Brasileiro na MINUSTAH.

Pretende-se verificar se as tropas brasileiras conseguiram inovar a sua doutrina de emprego militar em operações de manutenção da paz, em meio aos vários desafios e ameaças enfrentadas, principalmente nos contingentes iniciais da missão de paz no Haiti.

O capítulo está subdividido em três partes distintas. Primeiramente, serão apresentadas considerações iniciais, visando conectar com um fato histórico, sobre a importância da coleta, do processamento e da transformação das lições obtidas em conhecimento doutrinário. Posteriormente, serão apresentadas informações sobre o Haiti, a MINUSTAH e a dinâmica da aprendizagem das tropas brasileiras, verificando a efetividade da aplicação de lições aprendidas e da adaptabilidade das tropas brasileiras em meio a sua cultura organizacional militar.

6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE LIÇÕES APRENDIDAS – A BATALHA DO SOMME (1916)

Antes do início do Estudo de Caso do emprego das tropas brasileiras na MINUSTAH, será abordado um fato histórico específico - a Batalha do Somme - que ocorreu na Primeira Guerra Mundial (I GM) em 1916. Segundo a maioria dos historiadores, esta batalha foi um exemplo do início da conscientização e da necessidade de mudanças no processo de aproveitamento das experiências obtidas nos combates.

Por meio da reunião dos procedimentos que foram bem sucedidos nas batalhas, análise das informações e rápida disseminação do novo conhecimento para as tropas de todo o *Front*, o Comando Alemão visualizou a possibilidade de modificar os rumos da guerra e no emprego das tropas.

Nessa batalha, ocorreram fatos decisivos que consagraram o *modus operandi* do Exército Alemão e permitiram a continuidade dos processos no período pós-guerra, como foi observado no estudo do caso histórico no capítulo anterior.

Durante a batalha, as tropas alemãs foram investidas por uma superioridade de armamentos e táticas anglo-francesas, que as forçaram a implementar uma nova doutrina tática defensiva. Relatórios alemães de lições de combate puderam ser coletados, apreciados e divulgados por um novo sistema de lições aprendidas desenvolvido no transcurso da batalha, permitindo ao Exército Alemão ficar intelectualmente flexível e adaptável, apesar das imensas pressões da batalha. (FOLEY, 2011).

Neste contexto, a Batalha do Somme poderá contribuir para uma melhor compreensão de como as modificações na cultura organizacional de um exército podem contribuir para uma efetiva aplicação das lições aprendidas para a inovação da doutrina militar terrestre. Em seguida, será possível comparar com os procedimentos realizados pelas tropas brasileiras na MINUSTAH.

A Batalha do Somme foi travada entre julho a novembro de 1916, sendo considerada uma das maiores batalhas da Primeira Guerra Mundial. Tratou-se de uma ofensiva anglo-francesa, com o objetivo de romper as linhas de defesa alemãs, ao longo de dezenove quilômetros, estacionadas na região do Rio Somme na França. As baixas foram elevadíssimas para ambos os lados, sobretudo para a Grã-Bretanha, ainda mais pelo fato que o objetivo não foi atingido. (BUCHAN, 1917).

Somente realizando mudanças significativas nos procedimentos do Exército Alemão ocorreria uma possível vitória na Batalha do Somme, evitando, desta forma, de um colapso das linhas, um avanço inimigo e a destruição do I e II Exércitos. Havia uma grande superioridade de poder de combate das forças militares da Tríplice Entente (Grã-Bretanha, França e Rússia) em relação às forças alemãs naquela fase da I Guerra Mundial. Novas estruturas de comando e novas táticas defensivas foram desenvolvidas pelos alemães modificando antigas concepções doutrinárias pela necessidade premente em adaptar-se à situação de combate vivenciada. (PHILPOTT, 2009).

Robert Foley (2011) ressalta que a escrituração de relatórios sobre as experiências obtidas no campo de batalha tornou-se um método importante não apenas para que unidades específicas aprendessem suas lições aprendidas nos combates travados, mas também para disseminar esses ensinamentos rapidamente para outras unidades.

De fato, as condições e táticas empregadas mudaram tão rapidamente nos campos de batalha de Somme que esses relatórios, amplamente difundidos em todo o exército, tornaram-se um meio vital pelo qual as unidades que chegavam poderiam se preparar para as batalhas futuras.

A importância desses relatórios para o preparo de organizações militares para a guerra pode ser evidenciado em um relatório emitido pelo III Corpo de Exército da Bavária:

Todas as lições que são importantes para exercer o comando na Batalha do Somme [...] devem ser enviadas aos Estado-Maiores e unidades militares com o tempo suficiente para que eles possam ser distribuídos até o nível subunidade antes de sua chegada à Área de Operações. (FOLEY, 2011, p. 503).

Hellmuth Gruss (1938) destaca que antes da Batalha do Somme, os relatórios de lições aprendidas eram escritos apenas pelos grandes comandos. A batalha do Somme consagrou um novo processo de lições aprendidas dentro do Exército Alemão, que permitiu que as ideias fossem compartilhadas rapidamente entre as unidades, bem como por toda a cadeia de comando. Esse sistema criou uma nova doutrina defensiva dentro do Exército Alemão que foi eficiente e eficaz para as condições do Somme ao longo da batalha. Vale ressaltar que este sistema de lições aprendidas não terminou com o final dos combates no Somme. Para cada batalha subsequente na Frente Ocidental, cada Divisão de Exército e demais Grandes Comandos, deveriam produzir um detalhado relatório de lições que havia sido aprendido. Eles seriam amplamente divulgados no Exército Alemão para que os conhecimentos mais atualizados fossem disseminados por todas as tropas.

Bruce Gudmundsson (1998) enfatiza que mesmo com as remessas de relatórios de lições aprendidas, o Alto Comando Alemão (*Oberste Heeresleitung* ou OHL) continuou a escrever doutrina normalmente. No entanto, o ritmo acelerado das mudanças táticas nos campos de batalha da I GM fez que as mudanças doutrinárias realizadas pela maneira formal e burocrática não estivessem atualizadas no momento em que chegaram para as tropas.

Desta forma, a verdadeira fonte de inovação tática alemã a partir de 1916 não era mais o processo formal doutrinário antigo, mas um novo sistema lições aprendidas do exército. A mudança da cultura organizacional alemã durante a guerra foi fundamental para a aplicação das lições aprendidas, inovando a doutrina militar. Esse sistema, que foi aperfeiçoado durante a batalha de Somme, permitiu



que novas ideias fossem compartilhadas entre as unidades muito mais rapidamente do que o lento processo doutrinário formal. (FOLEY, 2011).

Disseminando rapidamente os conhecimentos táticos entre as unidades militares, esse novo sistema de lições aprendidas trouxe grandes reflexos estratégicos para o Exército Alemão nos anos subsequentes, durante e até mesmo após a I GM, representando o legado da batalha do Somme. Esse ponto de inflexão do Exército Alemão contribuiu para ratificar como a cultura organizacional de um exército pode influenciar na aplicabilidade das lições aprendidas para a inovação doutrinária com repercussões a nível estratégico para um país.

6.2 O HAITI E A MINUSTAH

O Haiti ocupa o terço ocidental da Ilha Hispaniola - segunda maior ilha das Grandes Antilhas - no Mar do Caribe. O país faz fronteira com a República Dominicana que ocupa os outros dois terços da mesma ilha. Possui superfície de 27.750 km² e seus limites são: o Oceano Atlântico ao norte, a República Dominicana a leste e o Mar do Caribe ao sul e a oeste. Porto Príncipe é a capital do Haiti, onde o francês e o crioulo são os idiomas oficiais.

A influência africana na religião é marcante em práticas místicas como o vodu, porém o catolicismo é a religião oficial no país. O Haiti foi o primeiro país de maioria negra a realizar a abolição da escravidão em 1794, e a independência, em 1804. Apesar de ter obtido sua independência desde 1804, é considerado o país mais pobre da América Central. (BRASIL, 2013a).

A MINUSTAH foi estabelecida em 1º de junho de 2004 pelo Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU) por meio da Resolução 1542. (PACHECO e col., 2013). Em 2004, após a renúncia e saída do país pelo presidente haitiano Jean-Bertrand Aristide, o Brasil foi convidado a liderar o componente militar da missão de estabilização do Haiti e, desde então, um oficial general brasileiro tem comandado o Componente Militar da Missão, bem como o país tem tributado o maior contingente de tropas.

Durante a pesquisa, observou-se que a decisão da liderança brasileira implicou no maior esforço das Forças Armadas brasileiras no estrangeiro, a rigor, desde que os pracinhas foram embarcados para a Itália na Segunda Guerra Mundial. (NASSER, 2012).

Por meio da Resolução 1542 do CSNU, a missão executaria o mandato em três áreas: a criação de um ambiente seguro e estável; o apoio ao processo político no Haiti e a garantia do respeito aos direitos humanos, baseada no capítulo VII da Carta das Nações Unidas, não sendo uma operação de *peacekeeping* tradicional. (NAÇÕES UNIDAS, 2004).

Morneau (2006) ressalta que não ocorreu um cessar-fogo no Haiti, pois as gangues existentes no país não tinham concordado com o governo haitiano em realizar um desarmamento efetivo e eram elas que contribuíam para a desestabilização do país. Em um ambiente de violência urbana generalizada, a MINUSTAH passava a ser uma missão complexa.

A missão passava a ser uma operação de imposição da paz, envolvendo tanto missões ofensivas como ações tradicionais de manutenção da paz e de estabilização, além de distribuição de assistência humanitária. (MORNEAU, 2006). Haveria a necessidade do Exército Brasileiro buscar uma modificação de seus treinamentos e adestramentos para as missões de manutenção da Paz já realizadas, além de uma inovação doutrinária. Nas últimas missões realizadas pelo Brasil com grande efetivo de tropas, como por exemplo, na III UNAVEM (UNITED NATIONS ANGOLA VERIFICATION MISSION) de 1995 a 1997 em Angola, as tropas realizavam suas ações em um ambiente muito mais tranquilo que no Haiti.

A MINUSTAH foi um ponto de inflexão para o Brasil nos assuntos de missão internacional de paz. Até aquele momento, em operações militares, as tropas brasileiras operaram a luz do Capítulo VI da Carta das Nações Unidas, não utilizavam a força em relação à população local. Normalmente, existiam facções rivais com objetivos bem definidos, onde as tropas da ONU intermediavam para resolver os pontos divergentes e não poderiam desrespeitar nenhum dos grupos. (RODRIGUES, 2013).

A partir da década de 1990, a participação do Brasil nas missões de paz da ONU aumentou significativamente com envio de observadores militares e de tropas para diversas missões. Pode-se dizer que, no período, o Brasil:

Integrou operações na África (entre outras, no Congo, Angola, Moçambique, Libéria, Uganda, Sudão), na América Latina e Caribe (El Salvador, Nicarágua, Guatemala, Haiti), na Ásia (Camboja, Timor-Leste) e na Europa (Chipre, Croácia). Além de ter enviado militares e policiais a diversas missões ao longo da história da ONU, o Brasil empregou unidades militares formadas em cinco operações: Angola (UNAVEM III), Moçambique (ONUMOZ), Timor-Leste (UNTAET/UNMISSET) e Haiti (MINUSTAH). (NAÇÕES UNIDAS, 2013).



Diante disso, sentiu-se a necessidade de desenvolver informações sobre operações de paz. Em relação à Doutrina Militar, em 1998, o Exército Brasileiro publicou o Manual de Campanha – Operações de Manutenção da Paz (C 95 – 1), reunindo várias informações importantes, porém com assuntos apenas baseados em missões de manutenção da paz, situação diferente que possivelmente encontraria no Haiti.

Inicialmente, quando os primeiros contingentes de tropa brasileira foram desdobrados para o emprego em missões fora do país, coube aos próprios sua preparação. Posteriormente, a 5ª Subchefia do Estado-Maior do Exército ficou encarregada de planejar esses treinamentos e adestramentos. Desde os primeiros desdobramentos de tropa coube aos contingentes designados a condução de seu respectivo preparo. Posteriormente, a 5ª Subchefia do Estado-Maior do Exército passou a orientar o preparo da tropa. **(BRASIL, 2013b)**.

Em 2001, o Exército Brasileiro criou, no Comando de Operações Terrestres (COTER), o Centro de Preparação e Avaliação para Missões de Paz do Exército Brasileiro (CEPAEB), com os objetivos de preparar e avaliar os militares designados para Operações de Manutenção da Paz e acompanhar a evolução doutrinária de Força de Paz. (LESSA, 2007). Dessa forma, pode-se observar que a reunião de várias lições aprendidas em operações de paz ao longo de uma década, fez o Exército buscar o aperfeiçoamento de sua doutrina e tentar gerir os conhecimentos adquiridos.

6.3 OS PRIMEIROS CONTINGENTES BRASILEIROS NA MINUSTAH (JUN 2004 - JUN 2007)

Esse Estudo de Caso concentrou-se nos primeiros contingentes da MINUSTAH, tendo em vista analisar se as tropas brasileiras conseguiram inovar a sua doutrina de emprego militar em operações de manutenção da paz, readaptando a sua forma de atuação, já que tinham sido preparados para enfrentar uma missão de manutenção da paz baseada no capítulo VI. (GIULIANA, 2008).

Dessa readaptação realizada, devido aos desafios enfrentados em um ambiente hostil, almejou-se verificar se, ao longo dos anos, se a cultura organizacional da instituição proporcionou o aproveitamento das lições aprendidas na doutrina militar.

Em 2004, após receber a missão de estabilização do Haiti segundo o Capítulo VII da ONU, o comando do EB procurou preparar suas tropas para a

missão, mas não existiam exemplos no mundo facilmente identificáveis para tentar adaptar a realidade brasileira em relação ao novo ambiente no Haiti. Raras eram as lições aprendidas sobre processos de estabilização com as características semelhantes ao do Haiti. (RODRIGUES, 2013).

Quando o **primeiro contingente (junho a novembro 2004)** de tropas brasileiras iniciou sua missão no Haiti em junho de 2004, recebeu, inicialmente, uma área de responsabilidade que incluía toda a cidade de Porto Príncipe e algumas áreas no interior, sendo incompatível, com seu o efetivo. Os outros contingentes previstos para participar da missão ainda não haviam chegado ao Haiti. (NETO, 2012).

Inicialmente, os haitianos viram a MINUSTAH, comandada pelo Brasil, como uma eficaz resposta aos seus anseios. No entanto, como a presença das tropas da ONU não resolveu seus problemas socioeconômicos, passou a ocorrer um aumento gradativo da violência urbana no país. (LESSA, 2007).

Ao chegarem ao Haiti, as tropas brasileiras se depararam com uma Força Adversa diferente, não mais duas facções rivais (como em Angola, por exemplo) e sim grupos criminosos que apoiavam líderes interessados a tomar o poder ou que buscavam se beneficiar economicamente. Os “capacetes azuis” passaram a receber ações diretas por meio de tiros de armamento de vários calibres e não apenas reclamações exigindo providências sociais. Dessa forma, tiveram que empregar táticas aprendidas na década de 1970, quando o Exército enfrentara a guerrilha organizada nos grandes centros urbanos brasileiros. (RODRIGUES, 2013).

Com o objetivo de dar suporte aos militares durante suas missões de paz, em agosto de 2004, foi criado o Grupo de Acompanhamento e Apoio às Missões de Paz na Força Terrestre (GAAPAZ), composto por militares das áreas de pessoal, inteligência, operações, logística, comunicação social e finanças. Observa-se que o Exército Brasileiro, com a MINUSTAH, procurou flexibilizar, mais ainda, as suas estruturas organizacionais para dar suporte às suas tropas em operações no exterior.

[...] o 1º Contingente, apesar das inúmeras dificuldades logísticas enfrentadas, cumpriu sua missão, substituindo a MIF [Força Multinacional Interina – composta pelos EUA, Canadá, França e Chile] e mantendo um ambiente de relativa paz em Porto Príncipe, ainda que sua área de atuação fosse fisicamente muito superior a sua real capacidade de controle. (GIULIANA, 2008).

Da mesma forma que o primeiro, o **segundo contingente (dezembro de 2004 a junho de 2005)** enfrentou várias dificuldades operacionais tendo em vista a complexidades da missão, a ausência de um serviço de inteligência eficaz e a situação socioeconômica existente no Haiti. (NETO, 2012).

Com o emprego de técnicas de combate aprendidas durante as instruções de ataque em localidades previstas nos Programas–Padrão de instrução aliada com os procedimentos doutrinários existentes em antigos manuais, como por exemplo, o C 31-50 “Combates em Zonas Fortificadas e Localidades” (1976) e o manual de “Operações em Localidades contra Forças Irregulares” (1966), os oficiais e graduados passaram a adaptar essas táticas e procedimentos, nas patrulhas a pé e motorizadas, além nas operações de cerco e vasculhamento. (RODRIGUES, 2013).

Por exemplo, o Maj Carlos Geovanini dos Santos, comandante do Esquadrão de Cavalaria, no segundo contingente da MINUSTAH, mencionou que:

A maior dificuldade do comandante de subunidade era a de filtrar as diversas informações enviadas pelos pelotões, entender a situação, montar um quadro mental do que estava ocorrendo, definir sua intenção e traduzi-la em um comando simples, objetivo e exequível. As ordens eram transmitidas pelo rádio, através de ordens fragmentárias, pelo modelo preconizado pelo Centro de Instrução de Blindados. A correta emissão desses comandos foi de vital importância para o êxito da operação. (SANTOS, 2010).

Em fevereiro de 2005, o Exército Brasileiro criou o Centro de Instrução de Operações de Paz (CI Op Paz) a fim de possibilitar a prática e a disseminação dos procedimentos e normas vigentes nas missões de paz, sob a orientação do COTER.

Dessa forma, o CI Op Paz iniciou suas atividades com a missão de conduzir o preparo do terceiro contingente, a luz do Capítulo VII da carta das Nações Unidas, coerente com o mandato da MINUSTAH, produzindo significativas modificações no comportamento das tropas no terreno. (BRASIL, 2013b). Foi apenas com o terceiro contingente, que os militares receberam treinamento para atuar em uma missão de capítulo VII. (GIULIANA, 2008).

Diante do exposto, mais uma vez, a Força Terrestre procurou adaptar-se frente às necessidades de preparo das tropas brasileiras em missões de paz. No CI Op Paz, também foi procurado acompanhar, por meio dos relatórios dos contingentes, as lições aprendidas ou necessidades doutrinárias vigentes.

Durante os combates travados contra grupos armados em Porto Príncipe, o segundo contingente conseguiu controlar áreas tomadas por grupos criminosos, sempre buscando realizar ações cívico-sociais junto à população haitiana. Isso



contribuiu para melhorar a circulação na cidade e o funcionamento do comércio e das escolas.

Houve a necessidade do estabelecimento de uma presença mais efetiva e constante das tropas brasileiras nas áreas críticas. Decidiu-se estabelecer Pontos-Fortes em locais estratégicos e aumentar a utilização de patrulhas, motorizadas e a pé, a fim de preservar a sensação de segurança da população local e, com isso, aumentar sua confiança perante as tropas da ONU. (LESSA, 2007; NETO, 2012)

Cabe observar que, principalmente nos anos iniciais da missão, havia uma descentralização de informações coletadas em relação à MINUSTAH. Os relatórios por término de missão eram enviados ao Estado-Maior do Exército, em Brasília. No entanto, existiam várias seções e estruturas na Força Terrestre que cuidavam de missões de paz como, por exemplo, o CEPAB, o GAAPAZ e o CI Op Paz. Diante do exposto, pode-se supor que, caso haja necessidade de aplicação efetiva das lições aprendidas na missão, uma inovação doutrinária poderia ser comprometida no futuro.

O **terceiro contingente (junho a novembro de 2005)** operou no Haiti em um período conturbado, quando passou a ser constituído o Batalhão de Infantaria de Força de Paz em substituição a Brigada Haiti. Nesses meses, estava ocorrendo o período eleitoral e houve um aumento significativo de violência na capital. Entretanto, foram desencadeadas operações militares de grande envergadura, com a realização de cercos e vasculhamentos, que empreenderam fortes baixas nas Forças Adversas, que “passaram a temer a tropa brasileira”. *Bel Air* foi totalmente pacificado e ações militares foram iniciadas em *Cité Militaire*. Vale ressaltar também, que as operações incluíram a retirada de lixo de vias urbanas, a prestação de atendimento médico e odontológico, além de atividades culturais. (WOELLNER JÚNIOR, 2005; LESSA, 2007; NETO, 2012).

Cada BRABATT (*Brazilian Battalion*) permanecia no Haiti por aproximadamente seis meses e depois realizava um rodízio, por levas, com outro Batalhão (Btl) oriundo do Brasil. Nos rodízios iniciais, os contingentes ímpares normalmente passavam suas informações para os BRABATT ímpares e os BRABATT pares vice-versa. Por exemplo, o Batalhão de Força de Paz que operava no Haiti no primeiro semestre, passava os detalhes da sua missão (os problemas,

necessidades, situação das gangues, entre outros.), e as atividades desenvolvidas, para o Btl do primeiro semestre do ano seguinte.

Todavia, neste intervalo de tempo, na maioria das vezes, a situação mudava drasticamente no Haiti, fazendo que os militares chegassem com informações desatualizadas para a missão. Pode ser citada, como exemplo, a informação fornecida pelo quarto para o sexto contingente, a respeito da completa pacificação de *Cité Soleil*. Quando lá chegaram as tropas brasileiras do sexto contingente, ao realizarem patrulhas na área da localidade, receberam forte resistência de grupos armados em diversas locais. (RODRIGUES, 2013).

O Ten Cel Nilton Rodrigues ressaltou, ainda, que por diversas vezes, as lições aprendidas e as melhores práticas eram passadas apenas oralmente entre as frações. Não havia o hábito de escrever relatórios ou coletar as lições para uma análise, com objetivos de confeccionar Cadernos de Instrução ou Manuais de Campanha. Acrescentou que, na cultura militar brasileira, pode-se verificar ao longo da história, que a experiência adquirida, os costumes e a transmissão dos ensinamentos ou lições basearam-se, predominantemente, sendo realizada na forma oral em detrimento da forma escrita. Isso pode ser verificado em muitos integrantes das Forças Armadas que não possuem frequentemente o hábito de ler e consequentemente de escrever.

Realizando uma comparação com o caso histórico estudado no início desse capítulo, enquanto o comando alemão pressionava suas tropas para a confecção de relatórios de todas as lições adquiridas nos combates da Batalha do Somme, no Haiti, os primeiros contingentes brasileiros não possuíam a preocupação constante em passar os ensinamentos entre as tropas por meio de relatórios escritos. Nem havia também, o costume do comando brasileiro em mandar que fossem confeccionados. Mais uma vez, pode-se verificar a cultura organizacional influenciando a aplicabilidade das lições aprendidas.

Vale ressaltar que, gradativamente, diversos relatórios foram até sendo produzidos, mas não foram muito consultados pelos militares dos contingentes futuros em uma primeira instância. (RODRIGUES, 2013). Posteriormente, em face da duração, da magnitude e da crescente complexidade da missão, os relatórios foram sendo levados mais em consideração. No entanto, necessitava-se da atualização de Manuais de Campanha, como o C 95-1 Operações de Manutenção

de Paz (1998) e a confecção de Cadernos de Instrução descrevendo procedimentos operacionais nas situações vivenciadas pelas tropas brasileiras. (RODRIGUES, 2013).

Vários ensinamentos foram levantados ao longo das operações executadas pelos primeiros contingentes. Apesar das diversas deficiências elencadas neste Estudo de Caso quanto à inovação da doutrina de missões de paz, vários conhecimentos foram adquiridos individualmente por militares ou por tropas constituídas. Analisando-se alguns aspectos podemos citar o surgimento da necessidade de maior emprego de apoio de engenharia, de adicionar maior proteção blindada às viaturas Land-Rover e aos caminhões, da adaptação ao ambiente urbano da instrução de designação de alvos e objetivos e do incremento do tiro das pequenas frações com treinamento específico para situações de estresse físico e psicológico. (SANTOS, 2010). Quanto aos blindados, pode-se afirmar que:

[...] transportavam a tropa com segurança e ampliavam-lhe a capacidade de concentração e dispersão em curto espaço de tempo. Na VBTP EE-11 Urutu, verificou-se a necessidade de adaptações técnicas tais como aumento da blindagem na parte superior da viatura para proteger o atirador da metralhadora, dotação de um vidro blindado para o motorista para que este pudesse dirigir em boas condições mesmo estando escotilhado, adaptações nas antenas dos rádios, pois elas atrapalharam a progressão em Cité Soleil, bem como a necessidade de revisão do sistema de intercomunicação das viaturas. (SANTOS, 2010).

Esses ensinamentos, mesmo que oralmente, ou vez ou outra por vastos relatórios escritos por término de contingentes, modificações foram realizadas para adaptar às tropas brasileiras aos desafios surgidas ao longo da missão.

Com o objetivo de proporcionar condições favoráveis para a realização das eleições presidenciais e legislativas em Porto Príncipe, o **quarto contingente (novembro de 2005 a junho de 2006)** executou operações tipo polícia e de combate em toda a área de responsabilidade do BRABATT. Essas operações buscavam minimizar e até mesmo neutralizar as ações das Forças Adversas, consolidar o controle dos Pontos-Fortes já estabelecidos, restringir a liberdade das gangues criminosas e ampliar o apoio da população haitiana por meio de ações humanitárias. (LESSA, 2007; NETO, 2012).

Em *Cité Militaire*, a única tropa que permanecia na posição, depois de cair da noite, era a brasileira. Havia um grande receio por parte dos integrantes da MINUSTAH quanto aos perigos da área. Os guerrilheiros normalmente atacavam de maneira violenta no período noturno. A quantidade de policiais mortos nas proximidades, mesmo durante o dia, era enorme. (MOREIRA, 2011).

Ao longo dos anos, pode-se verificar que, pelo aumento de missões em âmbito internacional, a cultura militar brasileira respondeu em criar órgãos de apoio e gerenciamento na medida em que novos problemas e desafios fossem enfrentados. Porém, no prosseguimento das operações de paz com emprego de tropas, ocorreu a necessidade de fontes doutrinárias, que facilitassem a troca de informações e permitissem uma forma de padronização e de eficiência no preparo e emprego dos contingentes. Dessa maneira, as dificuldades poderiam ser enfrentadas de forma preventiva ao invés de reativa, como ocorreu, muitas vezes, na MINUSTAH.

O treinamento do pelotão, no Brasil, foi intenso; muitas das instruções ministradas durante a preparação não eram previstas pelo programa de treinamento do Exército. Eram fruto de experiências colhidas por outros contingentes que haviam enfrentado situações de combate no Haiti, bem como de aprendizagens dos comandantes de companhia, pelotões e grupos em cursos nas Forças Armadas e com as polícias. (MOREIRA, 2011).

Em decorrência das missões desenvolvidas pelos contingentes anteriores, o **quinto e o sexto contingente (Jun a Nov 2006 e Dez 2006 a Jun 2007, respectivamente)** operaram em um ambiente mais seguro, pois as atividades violentas e os grupos armados estavam aparentemente sob controle.

Em maio [de 2007], o *Force Commander* da MINUSTAH afirmou que desde março daquele mesmo ano a MINUSTAH tinha retomado todo o território haitiano. O último bairro a ser reconquistado foi o de Cité Soleil, considerado reduto de gangues criminosas [...] (NETO, 2012).

Dessa forma, foi possível iniciar os projetos de engenharia de rápido impacto ou *Quick Impact Project* (QIP). As operações militares continuaram a ser realizadas, no intuito de coibir possíveis ações de Forças Adversas. Porém cada vez mais ocorreu um incremento da ajuda humanitária por parte das tropas brasileiras, fato que serviu de elemento facilitador das missões militares (BERNARDES, 2006; LESSA, 2007).

Esses projetos foram intensificados no **sétimo contingente (Jun a Nov 2007)**, como também a ajuda humanitária. Aspectos culturais brasileiros e os valores militares puderam influenciar o desempenho das tropas brasileiras na execução também dessas missões. Em relação ao relacionamento com os haitianos, toda a população tinha ciência da competência da tropa brasileira desde os primeiros contingentes. A opinião era unânime em dizer que onde o EB operava, pacificava a região. Na opinião de Luciano R. Moreira, que comandou um pelotão de fuzileiros na

MINUSTAH: “Para os bandidos, seria melhor cederem *Cité Militaire* e se organizarem do outro lado da Nationale 1, onde não havia tropa brasileira.”

A Força Terrestre, aliada a sua identidade cultural, teve a sua atuação como resultante do peculiar caráter sociocultural brasileiro. (SILVESTRE NETO, 2011). Cabe ressaltar que as Nações Unidas consideram que essa função deve ser desempenhada por organizações civis ao invés dos contingentes militares. Nesta nova fase, algumas agências humanitárias reclamaram à MINUSTAH da realização de assistência humanitária à população haitiana realizada pelo componente médico do contingente brasileiro. (NETO, 2012).

Os meses de junho e julho 2007 foram marcados por mudanças no âmbito da MINUSTAH. As operações tipicamente militares foram desaconselhadas pelo *Force Commander*, tendo em vista que a ONU não as considerava adequadas politicamente. Em agosto, havia indícios suficientes para se chegar à conclusão de que era o momento oportuno para mudança do desdobramento da unidade. O comando do Batalhão teve certeza, portanto, de que a pacificação fora concretizada. (CUNHA, 2008).

Apesar do caso estudado estar focado apenas nos contingentes iniciais da MINUSTAH (do primeiro ao sexto), tendo em vista a partir do sétimo marcar o período de transição, pacificação e estabilização do Haiti, considera-se extremamente importante ressaltar a dinâmica da resposta do Exército Brasileiro após o terremoto de magnitude 7.0 em 12 de janeiro de 2010.

O Brasil precisou organizar mais um BRABATT para enviar para o Haiti, porém teve inúmeras dificuldades para compor um Batalhão, realizando levantamentos e buscando voluntários para a missão. Foi decidido enviar militares que já haviam passado pelo Haiti para reduzir o tempo necessário de preparação. Apesar de vários contingentes terem passado pela missão até 2010, até o presente momento não foi confeccionado um só Manual de Campanha de Operações de Paz de Estabilização ou Vade-Mécum de procedimentos, instruções preparatórias ou de técnicas, táticas e procedimentos pelo Exército Brasileiro. (RODRIGUES, 2013).

Por meio dos relatórios do Sistema de Lições Aprendidas de Missão de Paz, pôde-se observar a dificuldade que houve para o envio de tropas para apoio à tragédia ocorrida. Tendo em vista a perda de poder de combate após o terremoto de 12 de janeiro de 2010, houve a solicitação ao EB, pelo Gen Bda Floriano Peixoto, *Force Commander* da MINUSTAH, do reforço de uma Companhia de Polícia do Exército. Quando solicitada a previsão do envio de tropas de apoio, não houve resposta. Em 25 de janeiro de 2010, por meio do Decreto Legislativo nº 75, foi

autorizado o aumento de mais mil e trezentos militares, os quais foram enviados ao Haiti de 10 de fevereiro a 16 de março de 2010. Transcrição da observação sobre o evento no Sistema de Lições Aprendidas de Missão de Paz:

Tipo de observação: Lição Aprendida

Comparando-se com a resposta militar dos EUA, França e Canadá à crise do terremoto, os quais estavam enviando tropas em 8h após o evento e, em seis dias, somente os EUA já tinham três mil efetivamente desdobrados no Haiti, dentre outros meios, a resposta militar brasileira foi relativamente lenta e reduzida. Não é apenas uma questão de recursos, pois o setor de missão de paz do Brasil possui recursos consideráveis e não pôde responder com rapidez à necessidades do contingente durante o terremoto. Aspectos não relacionados com a simples existência de recursos, tais como comando único entre as Forças, processo decisório rápido e adestrado, desburocratização de processos, apoio logístico adestrado e eficiente, etc., devem ser considerados para aperfeiçoar a capacidade de pronta resposta militar do EB e do Brasil em momento de crise. Propõe-se um estudo específico desses fatores de sucesso, com visitas de intercâmbio para colher nos EUA e em outros países, em busca de soluções de como responder com eficácia a crises de grande magnitude. **(BRASIL, 2010b)**.

Da análise do Estudo de Caso da influência da cultura organizacional nas lições aprendidas e na inovação doutrinária na **MINUSTAH**, fica evidente que, a lentidão de adaptabilidade e flexibilidade da cultura de uma instituição na aplicação das lições aprendidas para a inovação doutrinária pode ocasionar vários problemas, como a ineficácia de uma pronta resposta em face de um acontecimento inesperado ou ação surpresa do inimigo no campo de batalha.

No período do Estudo de Caso dos primeiros contingentes brasileiros na MINUSTAH (junho 2004 - junho 2007), conclui-se que as operações criaram condições para que a inovação doutrinária pudesse desenvolver técnicas de intervenção de tropa em conflitos de baixa intensidade. Algumas importantes lições aprendidas no Haiti certamente foram empregadas para melhorar os padrões operacionais das pequenas frações blindadas e mecanizadas do Exército Brasileiro. (SANTOS, 2010).

No entanto, há a necessidade de uma maior conscientização da necessidade de uma adequação e flexibilidade da cultura organizacional da Força Terrestre para que a eficiência do processamento das lições aprendidas seja feita de forma mais concreta e habitual. Espera-se que os militares possam identificar e registrar as experiências obtidas nos combates e nas experimentações e que o processo de geração de fontes doutrinárias possa ser mais efetivo e contribua para a disseminação do conhecimento militar.

Finalmente, é importante ressaltar que o Exército Brasileiro será mais bem empregado caso as lições já aprendidas, decorrentes de nossas operações finalizadas ou em curso, possam ser corretamente codificadas em nossa Doutrina Militar Terrestre pelo alinhamento com a cultura organizacional da Força Terrestre. (NASCIMENTO, 2013).





7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção tem por finalidade apresentar e analisar os resultados provenientes da pesquisa bibliográfica, da pesquisa de campo destinada a oficiais superiores de turma específica da AMAN e de discentes da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, que participaram da Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH), bem como o resultado do Estudo de Caso com base nos primeiros contingentes brasileiros nessa missão.

Os dados afetos à pesquisa de campo conduzida foram levantados junto do universo (população): “oficiais superiores que participaram da MINUSTAH”.

Deste universo, foram selecionadas **duas amostras não-probabilísticas por tipicidade**, selecionando militares que foram considerados representativos da população-alvo:

1) **Amostra 1**: oficiais-alunos do Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM) 1º ano, 2º ano e Médicos da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) que foram para a MINUSTAH.

2) **Amostra 2**: oficiais da Turma de 1996 da AMAN (não pertencentes ao Quadro do Estado-Maior - QEMA) que foram para a MINUSTAH.

A *Amostra 1* abrangeu um total de 46 militares, enquanto que a *Amostra 2* abarcou 24 militares. Desta forma, o universo foi constituído de 70 militares. Até a data-limite para a tabulação dos dados, 52 militares participaram da pesquisa, perfazendo um total de 74% do total. A *Amostra 1* teve uma representatividade de 78% e a *Amostra 2* de 67%.

A primeira parte do questionário distinguiu o posto durante a missão, o contingente, o ano, as funções exercidas na MINUSTAH e a OM em que o militar estava servindo. Assim, as amostras permitiram enquadrar representantes de vários contingentes, que desempenharam as mais diferentes funções, conforme **Quadro Nr 5**.

Quadro 5 – Funções desempenhadas pelos entrevistados

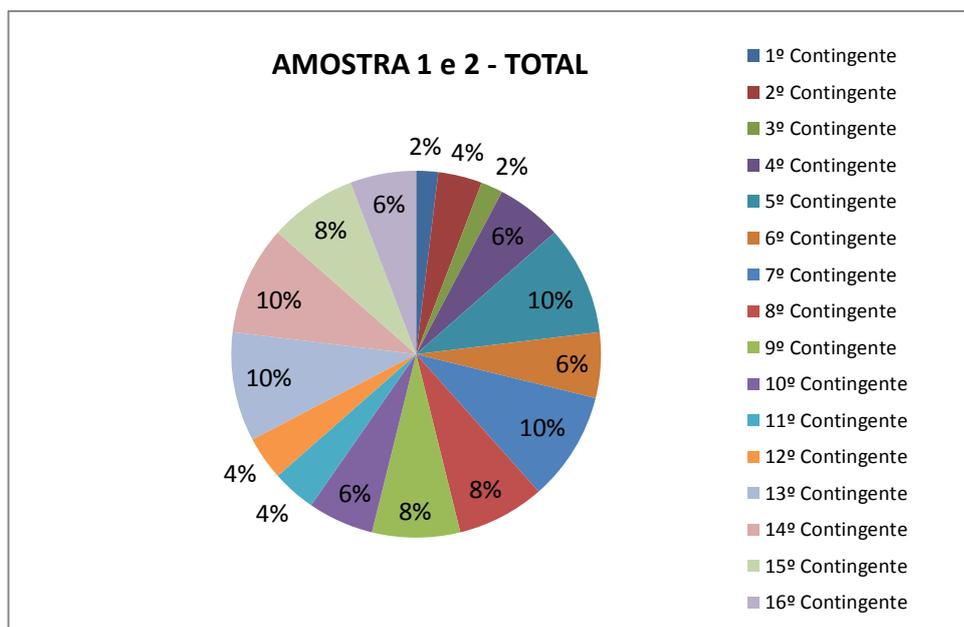
Comando da Missão (Quartel General)	Batalhão Brasileiro (BRABATT)	Companhia de Engenharia de Força de Paz
Oficial Ajudante do <i>Force Commander</i>	Cmt de Companhia de Fuzileiros	G3 – Oficial de Operações da companhia
Cmt do Destacamento de Operações Especiais	Sub Cmt de Companhia de Fuzileiros	G4 – Oficial de Logística da companhia
Sub Cmt do Destacamento de Operações Especiais	Cmt de Companhia de Comando e Apoio	Oficial de Finanças da companhia
Cmt do Destacamento de Operações Psicológicas	Cmt de Esquadrão de Cavalaria Mecanizado	Cmt do Pelotão de Apoio
G1 - Oficial de Pessoal	S Cmt de Esquadrão de Cavalaria Mecanizado	
G2 – Oficial de Inteligência	Cmt de Pelotão de Manutenção e Transporte	
Adj G2 – Adjunto de Inteligência	Médico do BRABATT	
Adj G3 - Adjunto de Operações		
Adj G4 - Adjunto de Logística		
Adj G6 - Adjunto de Comunicações		
Adj G9 - Adjunto de Administração		
Oficial de Patrimônio		
Oficial de Coordenação civil-militar		
Médico do Comando		
Intérprete de francês		

Fonte: o Autor

Este questionamento possibilitou subdividir as duas amostras para melhor tratamento dos dados e análise da pesquisa: **subgrupo a** - 1º ao 6º contingentes (1ª Fase da MINUSTAH - imposição da paz) e **subgrupo b** - 7º contingente em diante (2ª Fase da MINUSTAH - predominância de ações humanitárias).

Além disso, pela abrangência da participação do universo nos diversos contingentes da MINUSTAH, conforme observado no **Gráfico Nr 1** (entre o 1º e o 16º contingente - 2004 a 2012) e vasta experiência profissional do militar que respondeu aos questionários, a pesquisa possibilitou uma forte representatividade da situação vivenciada na MINUSTAH e dos aspectos levantados pelo questionário realizado.

Gráfico 1 – Contingentes dos participantes

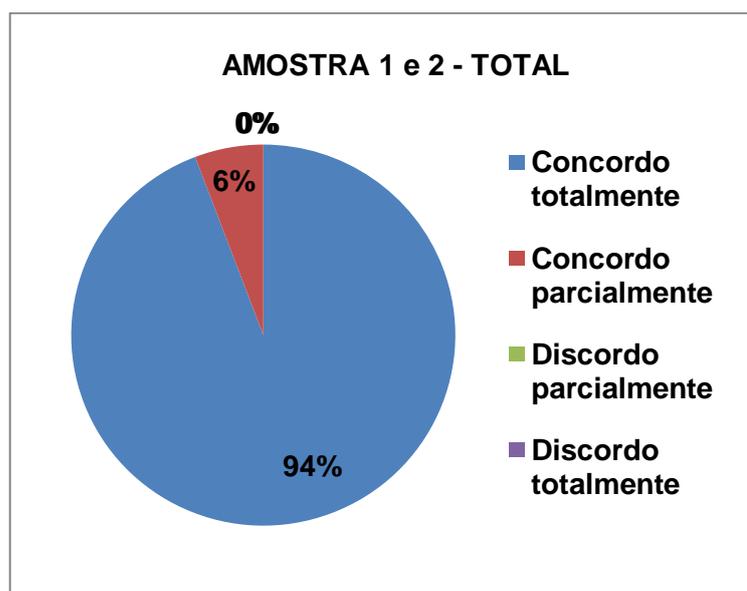


Fonte: o Autor.

A segunda parte do questionário abrangeu indagações sobre LIÇÕES APRENDIDAS E INOVAÇÃO DOCTRINÁRIA.

A **pergunta a.** foi: “Na sua experiência militar, as lições aprendidas são importantes para a inovação da Doutrina Militar Terrestre?”.

Gráfico 2 – Importância das Lç Aprd para a inovação a DMT



Fonte: o Autor.

Esta pergunta permitiu avaliar o grau de importância das lições aprendidas para a inovação da DMT. Verifica-se no **Gráfico 2**, que 94% da população concordaram totalmente que as lições aprendidas são essenciais para a doutrina militar terrestre.

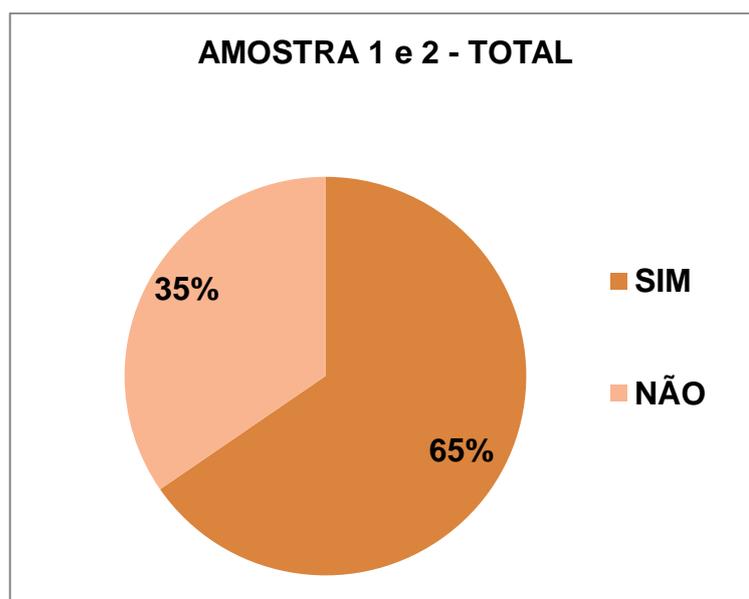
Da mesma forma, nas duas amostras também houve uma quantidade significativa de militares que concordaram totalmente, 94% (*Amostra 1*) e 93% (*Amostra 2*). (ver Apêndice B).

Analisando-se as respostas do **subgrupo a** - 1º ao 6º contingentes (1ª Fase da MINUSTAH - imposição da paz) das duas amostras ECEME e AMAN 96, observa-se que a concordância total chega a 100%. (ver Apêndice B).

Assim, permitiu verificar que, na experiência militar do universo, todos possuem o conhecimento da ligação existente entre as lições aprendidas e a doutrina militar terrestre. Da mesma forma, sabem que a Lç Aprd pressupõe inovação, tendo reflexos sobre a DMT vigente.

No decorrer do trabalho, observamos também que a Lç Aprd é o produto do processo de coleta, registro e tratamento de experiências (individuais e coletivas) e de relatórios de análises pós-ação e/ou de operações que possam contribuir para a evolução da Doutrina Militar Terrestre. (BRASIL, 2012).

Gráfico 3 – Registro das Lç Aprd - relatórios escritos



Fonte: o Autor.

O **questionamento b.** foi: “Durante a sua missão na MINUSTAH, as lições aprendidas e as melhores práticas eram registradas por meio de relatórios escritos ao Escalão Superior”.

Este questionamento a pergunta permitiu verificar quanto à coleta de lições aprendidas e melhores práticas realizadas nos contingentes da MINUSTAH.

Conforme apresenta o **Gráfico Nr 03**, analisando-se todo o universo pesquisado (ECEME e AMAN 96), 65% dos militares reportavam suas lições aprendidas por meio de relatórios escritos.

Na 1ª Fase da MINUSTAH (subgrupo a - 1º ao 6º contingentes), há uma grande incidência de registros escritos de lições aprendidas pelos militares (82%), enquanto que no subgrupo b (7º contingente em diante), verifica-se um decréscimo dessas escriturações (63%). (ver Apêndice B).

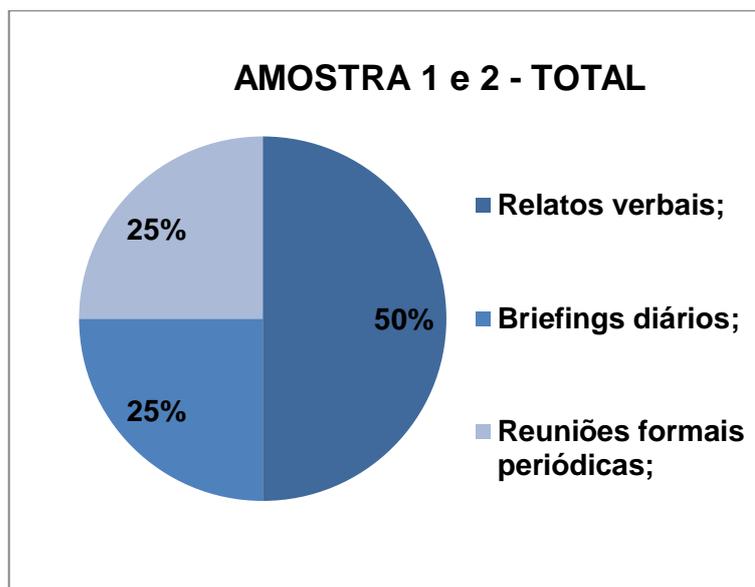
Isso pôde ser verificado também, tanto na *Amostra 1* (Grupo 1 – ECEME) quanto na *Amostra 2* (Grupo 2 - AMAN 96) que houve uma queda na proporção de utilização de relatórios escritos (Grupo 1 – 1ª Fase: 89%, Grupo 1 – 2ª fase: 74% e Grupo 2 – 1ª Fase: 50%, Grupo 1 – 2ª fase: 43%%. (ver Apêndice B).

Estima-se que durante a fase de “imposição da paz”, em face aos inúmeros combates travados, a ausência de procedimentos padronizados em relação às respostas e ataques das Forças Adversas, necessidade de adaptação das técnicas e táticas de combate urbano, as tropas brasileiras buscavam redigir mais ou eram até mesmo mais exigidas pelo escalão superior para que fizessem do que na fase de “ações humanitárias”.

Nos casos históricos estudados no trabalho, constata-se que a escrituração de relatórios pelo Exército Alemão sobre as experiências obtidas no campo de batalha tornou-se um método importante não apenas para que unidades específicas aprendessem suas lições aprendidas nos combates travados, mas também para disseminar esses ensinamentos rapidamente para outras unidades. (FOLEY, 2011).

No caso da MINUSTAH, observa-se que nos anos iniciais da missão no Haiti, o CI Op Paz (hoje CCOPAB), também procurou acompanhar, por meio dos relatórios escritos dos contingentes, as lições aprendidas ou as necessidades doutrinárias vigentes.

Gráfico 4 – Modo de coleta das Lç Aprd na MINUSTAH



Fonte: o Autor.

A **pergunta b1.** foi: “Caso negativo, como as lições aprendidas e as melhores práticas eram colhidas?”.

Esta questão permitiu verificar a maneira que era comumente realizada para coletar informações importantes durante as missões na MINUSTAH, dentre os militares que não utilizavam relatórios escritos para transmitir as lições aprendidas e experiências adquiridas (35% do universo questionado).

Segundo o **Gráfico Nr 04**, analisando todo o universo da pesquisa, nota-se que a maior parte das difusões das lições aprendidas e melhores práticas eram realizadas por meio de relatos verbais (50%).

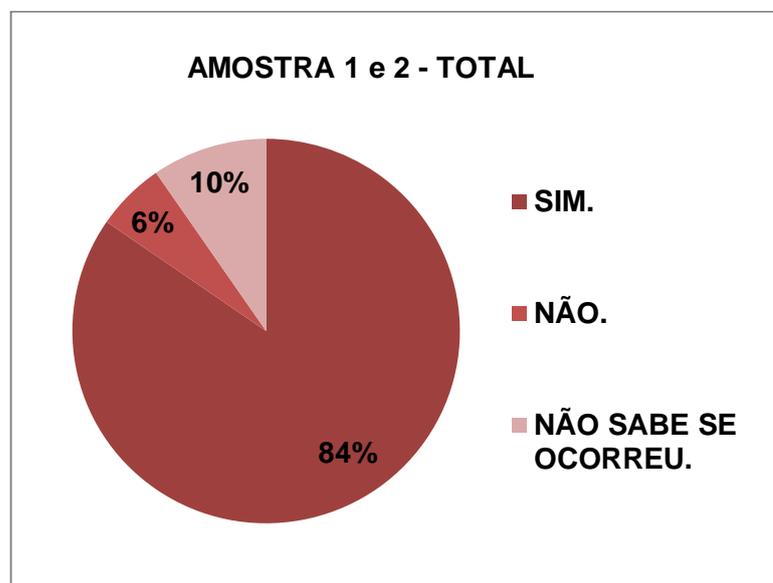
Cabe ressaltar que, isso pode ser confirmado também examinando o subgrupo a (1ª Fase da MINUSTAH) com 100% e o subgrupo b (2ª Fase da missão) com 50%.(ver Apêndice B).

Verifica-se que os briefings e as reuniões formais eram utilizados em menor quantidade. Pode-se concluir que, constituiu uma forte tendência a transmissão de lições aprendidas oralmente durante a MINUSTAH. Isso dificulta o repasse para outros militares das experiências adquiridas na missão.

Tais resultados estão corroborando com as informações obtidas por meio das entrevistas realizadas e relatadas anteriormente, onde foi ressaltado que, por diversas vezes, as lições aprendidas e as melhores práticas foram repassadas apenas oralmente entre as frações no Haiti. “Infelizmente, pouquíssimos oficiais e

praças deixaram algum relato escrito de suas experiências em solo haitiano”.
(FREITAS, 2013).

Gráfico 5 – Lç Aprd de outros contingentes - modificação de procedimentos



Fonte: o Autor.

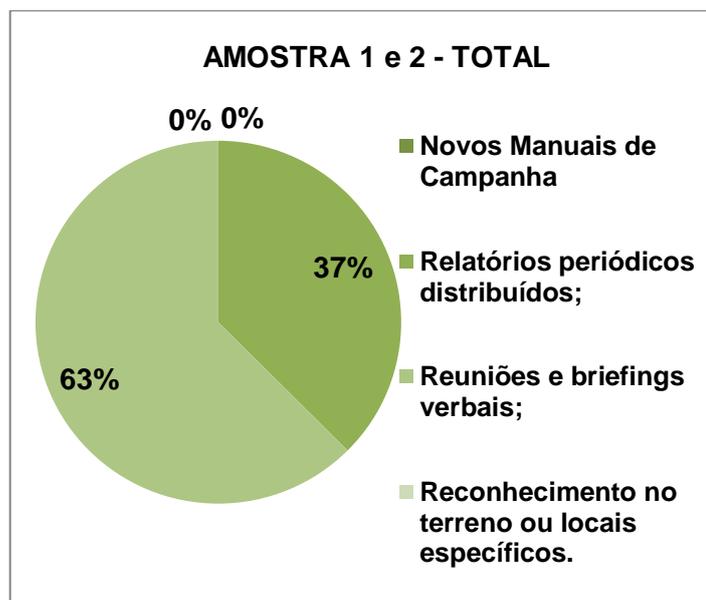
O **questionamento c.** foi: “Durante o seu contingente, as lições aprendidas pelos contingentes anteriores foram disseminadas e modificaram procedimentos na MINUSTAH?”.

Este questionamento permitiu estimar quanto à disseminação das experiências entre os contingentes na MINUSTAH.

Observando-se o **Gráfico Nr 05**, nota-se que, dentre todo o universo pesquisado (ECEME e AMAN 96), 84% dos militares entrevistados, nos contingentes abrangidos por esta investigação, consideram que procedimentos na MINUSTAH foram modificados pela disseminação de lições aprendidas pelos contingentes anteriores. Tanto na 1ª Fase (subgrupo a) quanto na 2ª Fase considerada nesta análise, as porcentagens calculadas foram significativas: 82% dos entrevistados (1º ao 6º contingente) e 83% (a partir do 7º contingente) concordaram com a disseminação. (ver Apêndice B).

Durante o caso estudado (Capítulo 6), verificou-se também que vários ensinamentos foram desenvolvidos ao longo das operações executadas pelos primeiros contingentes, e que vários conhecimentos foram adquiridos individualmente por militares ou por tropas constituídas.

Gráfico 6 – Meios de disseminação de procedimentos e Lç Aprd



Fonte: o Autor.

O **questionamento c1.** foi: “Caso positivo, você tomava ciência de novos *modus operandi* das operações militares ou procedimentos administrativos por meio de [...]”.

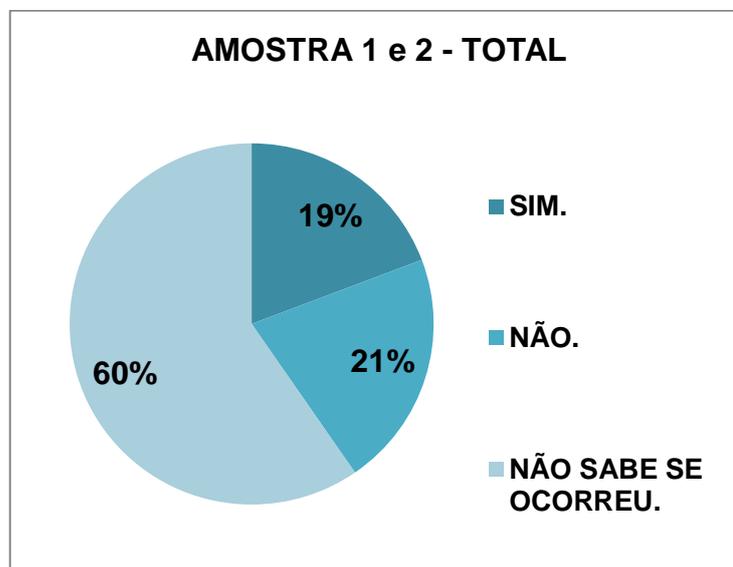
Este levantamento permitiu avaliar de que maneira o militar recebia as informações adquiridas por outros militares da missão ou na sua fase de preparação. Essa questão somente foi respondida pelos militares que integravam os 84% do universo (ECEME e AMAN 96).

Da análise do **Gráfico Nr 06**, constata-se que 63% de todo o universo, ratificou que os novos procedimentos operacionais e administrativos eram adquiridos por meio de reuniões e briefings verbais, enquanto que 37% por relatórios periódicos distribuídos. Essa proporcionalidade foi verificada em ambas as amostras (Grupo 1 e 2) e também em ambas as fases (subgrupo a e b). Isso confirmou dados conclusivos obtidos pela pergunta b1. (ver Apêndice B)

É importante ressaltar que, no Estudo de Caso da MINUSTAH, observou-se também que, entre as tropas brasileiras não havia o hábito de escrever relatórios ou coletar as lições para uma análise, com objetivos de confeccionar Cadernos de Instrução ou Manuais de Campanha. Durante entrevista realizada, o Ten Cel Nilton abordou que, na cultura militar brasileira, pode-se verificar ao longo da história, que a experiência adquirida, os costumes e a transmissão dos ensinamentos ou lições

basearam-se, predominantemente, sendo realizada na forma oral em detrimento da forma escrita.

Gráfico 7 – MINUSTAH : processamento das Lç Aprd em DMT



Fonte: o Autor.

O **questionamento d.** foi: “Durante o seu contingente, as lições aprendidas foram reunidas, consolidadas e difundidas no Haiti e posteriormente, se transformaram em doutrina, sendo implementadas no Exército Brasileiro?”.

Esta pergunta proporcionou estimar o grau de análise e processamento realizado com as experiências absorvidas e coletadas pelas tropas que puderam se converter em doutrina para o EB.

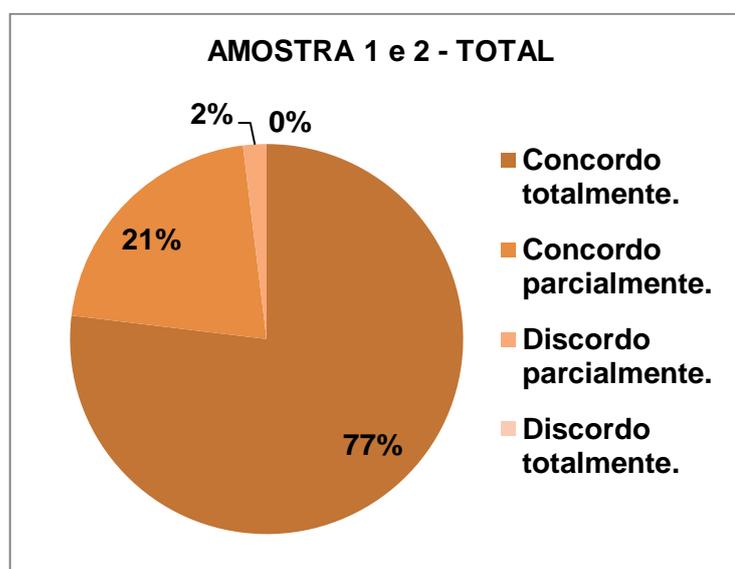
Segundo os relatos apresentados pelo universo pesquisado (ECEME e AMAN 96) presentes no **Gráfico Nr 7**, 60% dos militares desconhecem se todo o processo de inovação doutrinária no EB, oriundo das experiências adquiridas na MINUSTAH, realmente tenha ocorrido.

Todavia, há um equilíbrio entre os pesquisados que participaram da 1ª Fase da MINUSTAH (subgrupo a: 1º ao 6º contingente) e da 2ª Fase (subgrupo b: 7º contingente em diante). Os pesquisados do subgrupo a, tanto da *Amostra 1* (ECEME) como da *Amostra 2* (AMAN 96), possuem um posicionamento mais efetivo em relação ao processo de aproveitamento das Lç Aprd. Na *Amostra 1* (subgrupo a – 1ª Fase MINUSTAH), 45% afirmam que houve inovação doutrinária implementada no EB, enquanto que 33% afirmam que não houve. Na *Amostra 2* (subgrupo a – 1ª Fase MINUSTAH), ocorre também um equilíbrio (50% cada). (ver Apêndice B)

Estima-se que os militares que participaram dos primeiros contingentes tenham observado mais efetivamente avanços doutrinários na Força Terrestre em relação a algumas inovações advindas de seu período de missão de paz.

No entanto, nas entrevistas realizadas, verificou-se que o Haiti poderia ser um “grande laboratório” para as Forças Armadas, tanto na parte operacional como na área logística, porém o que está sendo constatado é que os contingentes se sucedem e ocorre pouca ou nenhuma inovação doutrinária.

Gráfico 8 – MINUSTAH contribui para melhor desempenho em futuras missões de paz



Fonte: o Autor.

O **questionamento e.** foi: “A MINUSTAH contribuiu para a inovação doutrinária do EB, permitindo, no futuro, um melhor desempenho das tropas brasileiras em missões de paz.”.

Esta questão permitiu levantar a opinião dos militares participantes da pesquisa quanto ao nível de inovação, desenvolvido pela participação das tropas brasileiras na MINUSTAH, que beneficiarão o Brasil em futuras missões de paz.

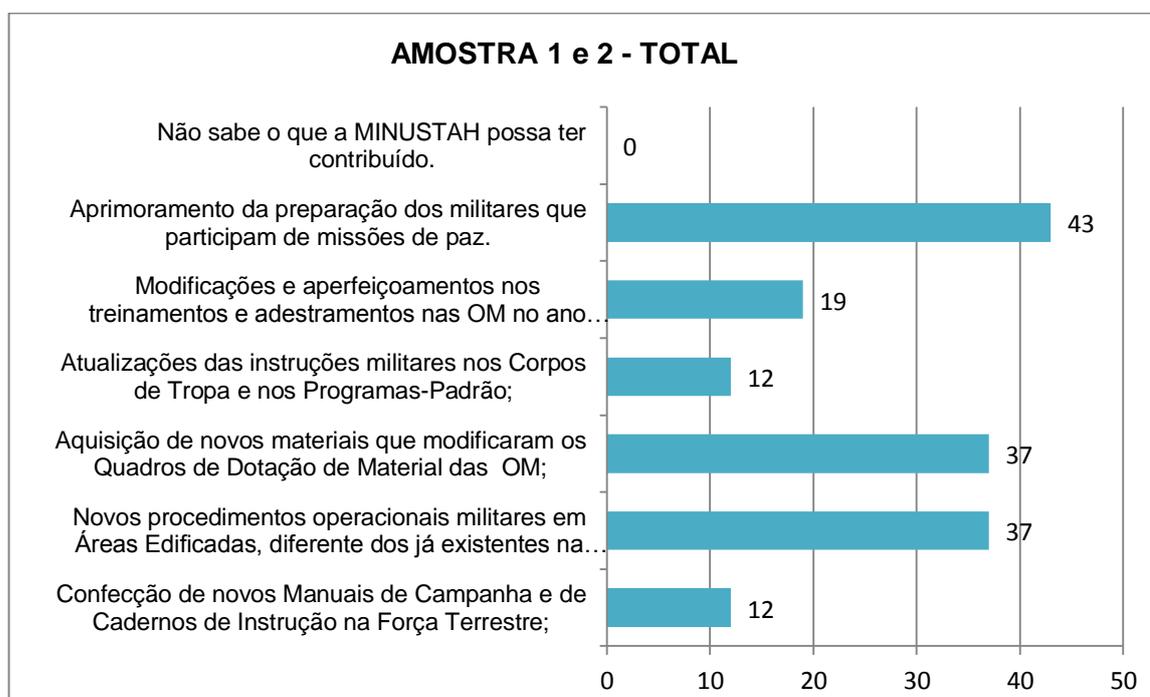
De acordo com o **Gráfico Nr 8**, foi observado que 98% dos militares concordam, no mínimo parcialmente, que a Missão de Estabilização do Haiti contribuiu para a inovação doutrinária e para as futuras missões de paz do Brasil.

Em todas as amostras e contingentes, a pesquisa atingiu altas porcentagens de “total concordância” com a assertiva apresentada (subgrupo a: 64% e subgrupo b: 80% concordando totalmente com a afirmação). (ver Apêndice B)

Como vimos no Capítulo 3, adaptações bem-sucedidas de doutrina militar no curso de uma guerra são casos interessantes de adaptação organizacional sob extrema pressão. (NAGL, 2002).

É importante ressaltar que a inventividade do soldado brasileiro e a capacidade de adaptação frente às dificuldades contribuíram para novas soluções envolvendo a doutrina. Nesse contexto, no caso estudado, conseguiu-se verificar algumas inovações desenvolvidas como da adição de uma maior proteção blindada às viaturas Land-Rover e aos caminhões, da adaptação ao ambiente urbano da instrução de designação de alvos e objetivos e do incremento do tiro das pequenas frações com treinamento específico para situações de estresse físico e psicológico.

Gráfico 9 – Contribuição da MINUSTAH para a inovação doutrinária



Fonte: o Autor.

O **questionamento e1.** foi: “Caso positivo, desde o início da missão em 2004, o que a MINUSTAH contribuiu para a inovação e o aperfeiçoamento doutrinário?”.

Esta pergunta foi realizada apenas para os militares que afirmaram “sim” na pergunta anterior. Teve o objetivo de levantar a opinião quanto à inovação doutrinária com a missão de paz no Haiti.

Observa-se no **Gráfico Nr 9** que, dentre o universo pesquisado, a grande maioria dos militares afirmou que a MINUSTAH, desde o início da missão em 2004,

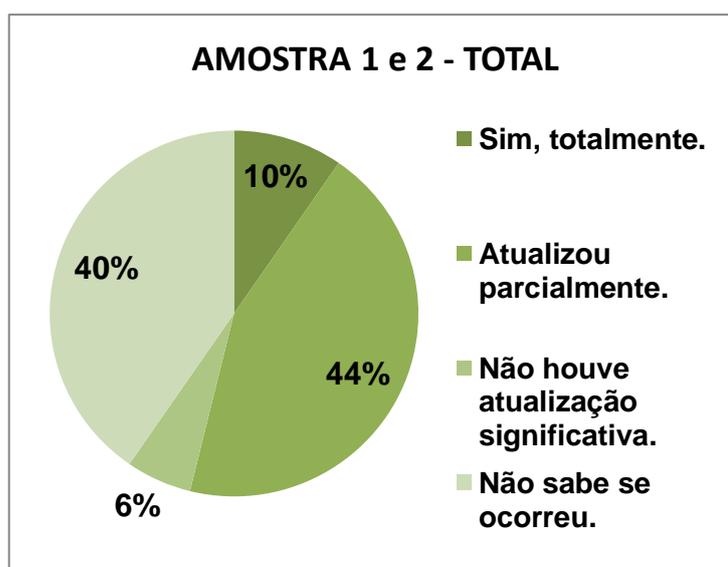
contribuiu para o aprimoramento da preparação dos militares que participam de missões de paz. Outras inovações e aperfeiçoamentos doutrinários elencados por grande parte do universo que se destacaram entre os demais foram a aquisição de novos materiais que modificaram os Quadros de Dotação de Material das OM e os novos procedimentos operacionais militares em Áreas Edificadas, diferente da doutrina já existente.

Cabe ressaltar que os materiais de intendência de uso individual, como joelheiras, cotoveleiras, coletes táticos, etc., usados no Haiti, passaram a constituir o material de emprego da OM, pois ao retornarem da missão, eram incluídos na relação de controle de dotação do quartel. Isso possibilitou o início da recuperação da eficiência operacional na vertente de material de emprego militar para o Exército.

Da mesma forma, as técnicas individuais e coletivas empregadas, principalmente pelas pequenas frações, no investimento no interior das áreas edificadas, foram aperfeiçoadas e difundidos nas tropas brasileiras.

Outros exemplos foram verificados, como exemplo, as adaptações técnicas realizadas nas viaturas blindadas Urutu, normalmente utilizadas nas missões de paz, como o aumento da blindagem na parte superior para proteger o atirador da metralhadora e a dotação de um vidro blindado para o motorista.

Gráfico 10 – Atualização da Doutrina de Op de Paz no EB



Fonte: o Autor.

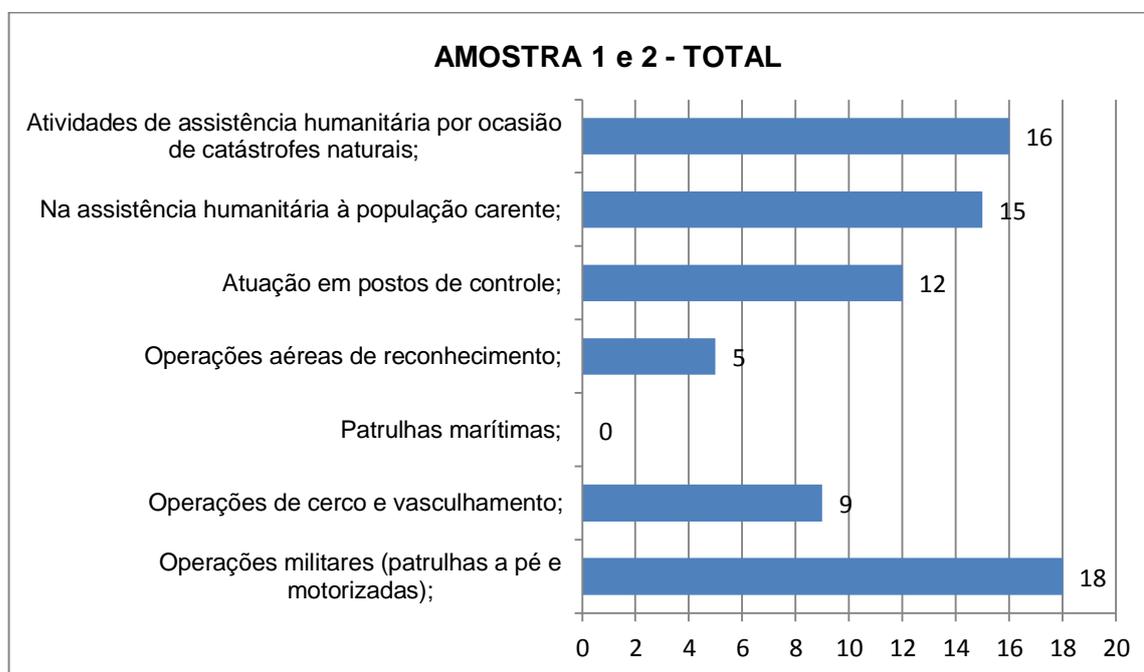
A **pergunta f.** foi: “O EB, por meio das lições aprendidas no Haiti, atualizou a Doutrina de Operações de Paz da Força Terrestre?”.

Esta pergunta foi feita no intuito de verificar o conhecimento/opinião referente a modernização de aspectos doutrinários para a Força Terrestre como um todo, não apenas para missões de paz.

De acordo com o **Gráfico Nr 10**, dentre todo o universo pesquisado 40% desconhece se aconteceu ou não; 6% acredita que não houve mudanças doutrinárias expressivas; e 44% menciona que a doutrina foi atualizada parcialmente. Por outro lado, há que se ressaltar que em todas as amostras e subgrupos quase que metade do total dos militares pesquisados se inclui nos grupos “não sabe se ocorreu” e “não houve atualizações significativas” (48% da *Amostra 1* e 44% da *Amostra 2*; 45% do subgrupo a – 1ª Fase e 46% do subgrupo b – 2ª Fase). (ver Apêndice B)

Durante a MINUSTAH havia a necessidade da atualização de Manuais de Campanha, como o C 95-1 Operações de Manutenção de Paz (1998) e a confecção de Cadernos de Instrução descrevendo procedimentos operacionais nas situações vivenciadas pelas tropas brasileiras.

Gráfico 11 – Áreas aprimoradas da Doutrina de Operações de Paz



Fonte: o Autor.

A **pergunta f1**. foi: “Caso positivo, em qual (is) áreas da Doutrina de Operações de Paz foi aprimorada?”.

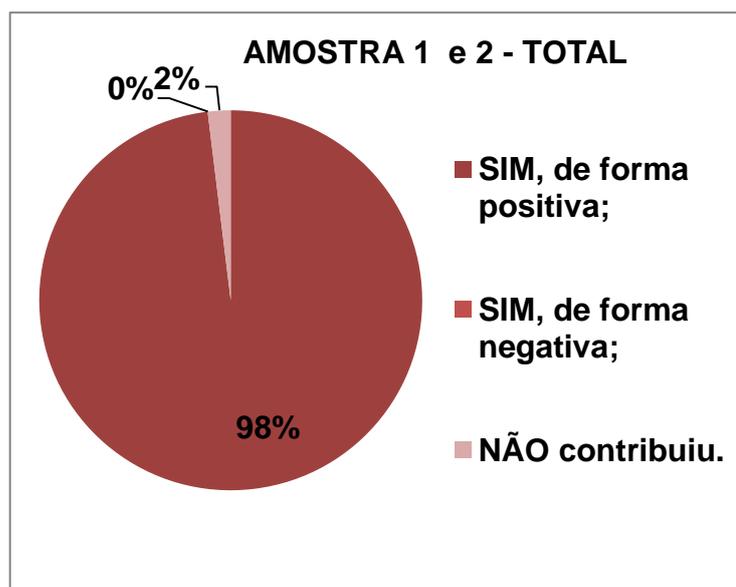
Esta questão foi realizada para os militares que afirmaram na pergunta anterior, que houve, pelo menos parcialmente, desenvolvimento doutrinário no Exército Brasileiro. Essa questão solicitou que o militar listasse os assuntos doutrinários que foram aperfeiçoados por meio das lições aprendidas na MINUSTAH.

Segundo os assuntos mais selecionados pelo universo pesquisado, constata-se no **Gráfico Nr 11**, que as operações militares (patrulhas a pé e motorizadas) foram as mais indicadas, seguido em segundo, pelas ações de assistência humanitária à população carente e, por fim, pelas atividades de assistência humanitária por ocasião de catástrofes naturais atividades.

Cabe ressaltar que, na *Amostra 2*, foi evidenciado mais ações humanitárias e atuação em postos de controle que as outras atividades. Analisando-se os contingentes que os integrantes dessa amostra mais participaram, nota-se que 63% dos militares fizeram parte dos contingentes da 2ª Fase da MINUSTAH. Desta forma, conclui-se que a *Amostra 2* atuou mais nessas áreas, possibilitando maiores aperfeiçoamentos nos procedimentos realizados. (ver Apêndice B).

A terceira parte do questionário abrangeu indagações sobre CULTURA ORGANIZACIONAL.

Gráfico 12 – Contribuição da cultura brasileira para a MINUSTAH



Fonte: o Autor.

A **pergunta a.** foi: “A cultura brasileira contribuiu para o desempenho brasileiro nas missões de paz?”

Esta pergunta buscou avaliar a opinião do participante quanto ao grau de aceitabilidade de que a cultura brasileira poderia contribuir para a atuação individual do militar brasileiro, uma vez que costumeiramente atribui-se uma vertente positiva nesta associação.

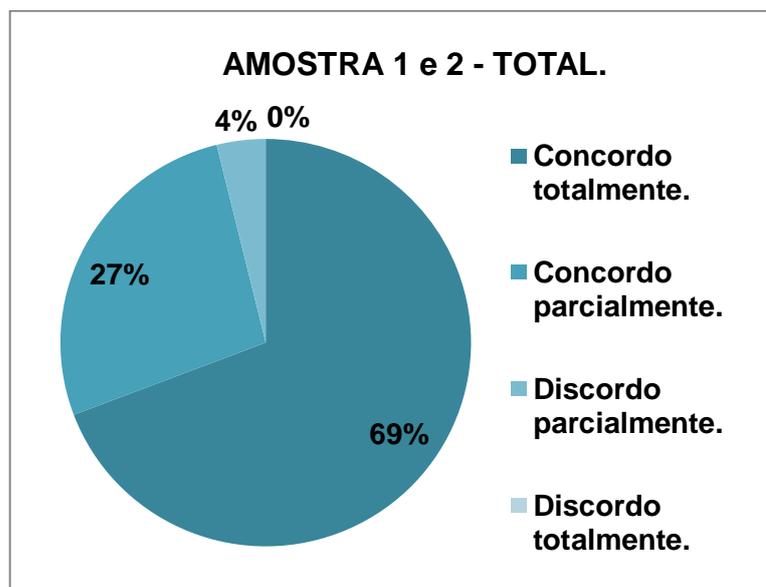
De acordo com o **Gráfico Nr 12**, 98% de todo o universo examinado afirmaram que a cultura brasileira contribui de forma positiva.

Analisando-se as amostras e os subgrupos, vale ressaltar que a *Amostra 1* alegou que a cultura brasileira contribui 100% positivamente e os militares inseridos no subgrupo a (1ª Fase MINUSTAH) também concordaram neste aspecto. (ver Apêndice B)

Nos estudos de cultura e cultura organizacional, pode-se refletir sobre a correlação entre cultura e organização: a cultura como elemento componente da organização ou a organização como um reflexo da própria cultura. Todas apontam para a importância da cultura para o estamento militar, sendo esta um reflexo da própria natureza da atividade militar, ou seja, conduzir a guerra. (WISLOW, 2007).

Como vimos no trabalho, a Força Terrestre tem reunido e filtrado o que se tem de melhor da cultura brasileira, tornando-se apta a enfrentar os desafios que a dinâmica do século XXI impõe, como por exemplo, a realização da missão de paz no Haiti.

Gráfico 13 – Influência da Cultura Organizacional do EB na MINUSTAH



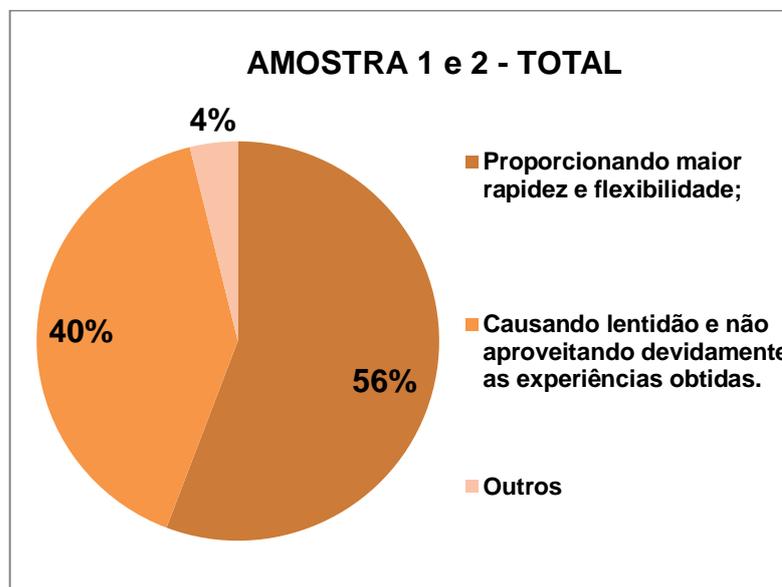
Fonte: o Autor.

O **questionamento b.** foi: “Segundo Schein: *A cultura organizacional exerce influência sobre a forma de se administrar uma organização.* Dessa forma, a cultura organizacional da Força Terrestre influenciou o desempenho das tropas na MINUSTAH”. Este questionamento permitiu estimar o nível de influência, considerada pelo interrogado, que as características da cultura da instituição militar puderam exercer sobre o desenrolar da missão no Haiti e sobre os militares brasileiros.

Verifica-se no **Gráfico Nr 13** que 96% da população considerou, no mínimo parcialmente, que a cultura organizacional do Exército Brasileiro exerceu influência sobre as ações realizadas pelas tropas na missão de paz no Haiti. Em todas as amostras, mais da metade do universo concordou totalmente com essa afirmação.

Como pesquisado durante o trabalho, a cultura organizacional das Forças Armadas, de uma forma geral, influencia o modo de como elas interpretam todas as informações recebidas, seja no ambiente nacional ou internacional. (KIER, 1995).

Gráfico 14 – Influência da cultura organizacional no processamento das Lç Aprd



Fonte: o Autor.

A **pergunta b1.** foi: “De que forma a cultura organizacional do EB influenciou o processamento (coleta, análise, disseminação) das lições aprendidas?”.

Esta questão foi respondida pelos militares que consideraram que as peculiaridades da Força Terrestre exerciam, mesmo que parcialmente, influência nas ações na MINUSTAH (97%). Permitiu, de uma maneira holística, verificar junto

aos interrogados, o grau de influência da cultura do EB em todo o processo de aproveitamento das lições aprendidas.

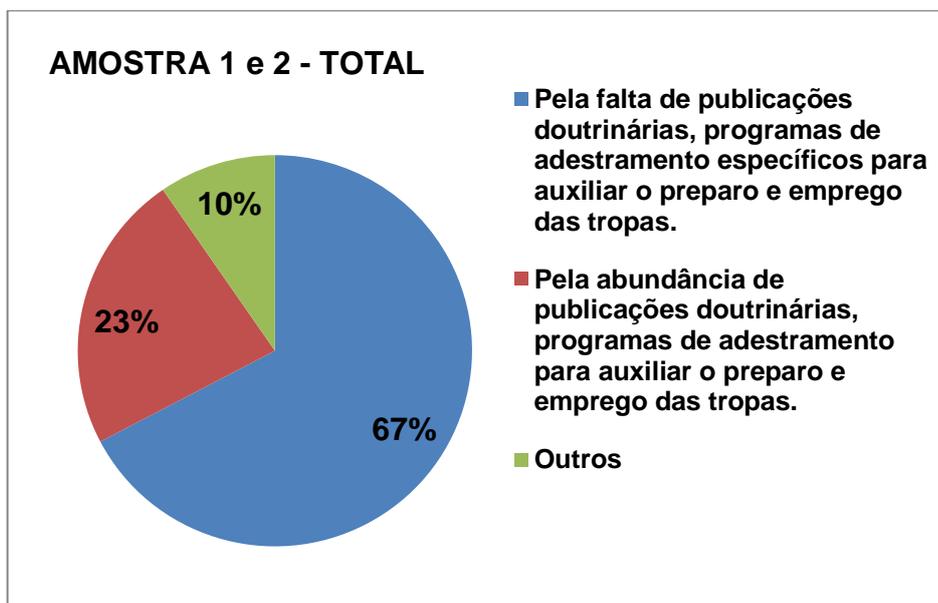
De acordo com o **Gráfico 14**, analisando-se a população pesquisada, 56% considerou que a cultura organizacional do EB proporcionou rapidez e flexibilidade para o processamento das Lç Aprd na MINUSTAH, enquanto que 40% avaliou que a cultura da instituição proporciona lentidão no processamento e no aproveitamento das experiências obtidas na missão. Agrega-se a esse aspecto 4% do universo identificou que a cultura da organização pode ser influenciada pela personalidade do comandante, resistindo às mudanças.

É importante ressaltar que examinando os subgrupos (1ª e 2ª Fase da MINUSTAH), notam-se diferenças nos resultados. No subgrupo a (1ª Fase MINUSTAH), 82% dos averiguados acredita que a cultura organizacional influenciou o processo causando lentidão e não aproveitando as experiências, enquanto que 18% rapidez e flexibilidade. Por outro lado, no subgrupo b (2ª Fase MINUSTAH), 63% lentidão e 32% rapidez. (ver Apêndice B)

Durante os estudos realizados sobre cultura organizacional, verificou-se que na maioria das vezes, a lentidão das inovações doutrinárias militares é um indicador do grau de aprendizagem de uma instituição. (NAGL, 2002).

Outro aspecto levantado na pesquisa foi que a cultura organizacional pode promover ou inibir o processamento das lições aprendidas. Diante disso, é fundamental o desenvolvimento de uma cultura organizacional que incentive à prática da gestão do conhecimento e que crie cargos responsáveis pelo estímulo à coleta e difusão das lições aprendidas em uma organização. (SOUZA e col., 2011).

Gráfico 15 – Influência da cultura organizacional na inovação doutrinária



Fonte: o Autor.

A **pergunta b2.** foi: “De que forma a cultura organizacional do EB influenciou a inovação doutrinária nas missões de paz?”.

Esta questão também foi respondida pelos militares que consideraram que as peculiaridades da Força Terrestre exerciam influência nas ações na MINUSTAH. Porém a mesma focou na influência sobre o aperfeiçoamento da doutrina militar do EB.

Verifica-se no **Gráfico Nr 15**, que 67% de todo o universo avaliou que a cultura organizacional do EB se caracterizou por influenciar a inovação doutrinária pela falta de publicações doutrinárias e programas de adestramento específicos para auxiliar o preparo das tropas. Os outros 10% do universo citaram outras formas, como a influência das instruções preparatórias no CCOPAB e uso de e-mails entre as tropas.

Examinando os dois subgrupos, 1ª e 2ª Fase da MINUSTAH (55% e 71%, respectivamente), e as duas amostras da pesquisa, ECEME e AMAN 96 (70% e 63%, respectivamente), todos julgaram que a inovação doutrinária nas missões sofreu a influência da cultura pela ausência de orientações versando sobre aspectos doutrinários, quer impressos ou de instrução. (ver Apêndice B)

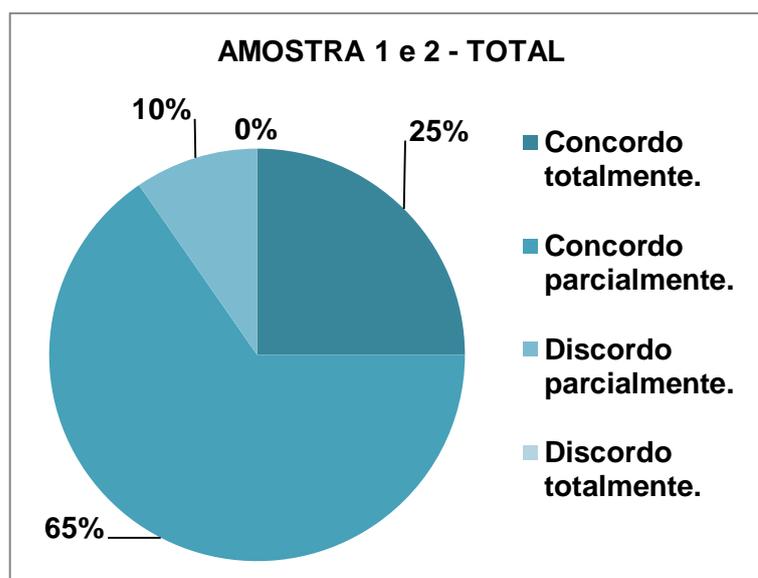
Conclui-se que há certas dificuldades para inovações doutrinárias militares na cultura da instituição. Segundo Posen (1986), levando em consideração a teoria da organização, as Forças Armadas raramente promovem a inovação de suas

doutrinas devido à influência de sua cultura organizacional que, normalmente, é resistente e avessa a mudanças e à própria natureza das instituições militares, altamente burocratizadas.

Como examinamos ao longo do trabalho, os fatores culturais da instituição, do indivíduo ou da organização, influenciam a inovação e a adaptação em relação aos desafios. (CUSHMAN, 1988)

Outro aspecto que pode ser levantado é que o comportamento demonstrado em relação ao aproveitamento e a aplicação dos ensinamentos recolhidos nos campos de batalha e nos treinamentos de combate podem ser explicados pelo estudo da cultura organizacional. Neste contexto, a cultura organizacional é estratégica para o entendimento, aprendizagem e modernização de um exército. (GRAY, 1999).

Gráfico 16 – A cultura militar e a resistência a mudanças na DMT



Fonte: o Autor.

O **questionamento c.** foi: “A cultura militar brasileira, burocrática e hierarquizada, faz com que haja resistência a mudanças significativas na aplicação das lições aprendidas e conseqüentemente para a inovação doutrinária.”.

Este questionamento permitiu estimar se o militar tinha ciência da tendência, entre instituições tipicamente militares, da existência de resistência à mudanças no ambiente organizacional e o grau de repercussão sobre as Lç Aprd.

Verifica-se no **Gráfico Nr 16** que 90% da população considerou, no mínimo parcialmente, que a cultura militar brasileira possui tendências de resistir à

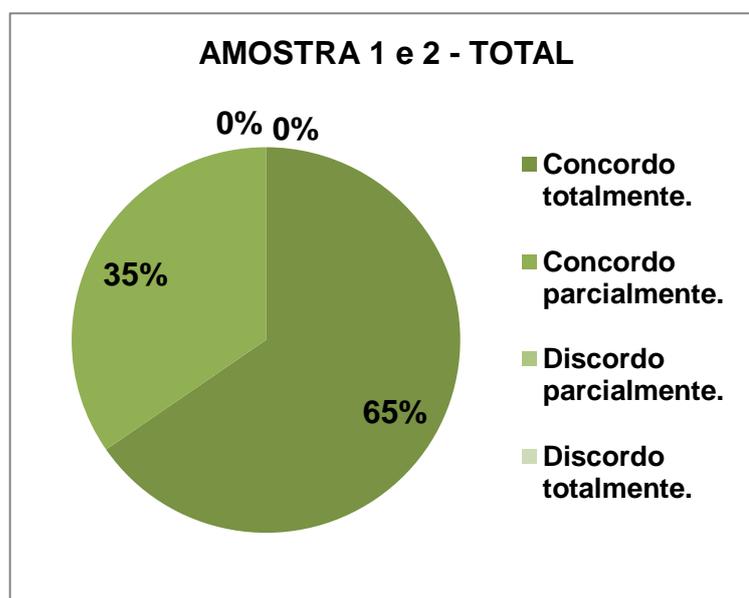
mudanças significativas na aplicação das lições aprendidas e conseqüentemente para a inovação doutrinária. Em todas as amostras e subgrupos, mais da metade do universo concordou totalmente com essa afirmação.

Conclui-se que os militares envolvidos na pesquisa tem ciência da existência, dentro da cultura organizacional do Exército Brasileiro, dessa característica. É um primeiro passo para poder iniciar a transformação almejada para o Exército do século XXI, na Era da Informação e do Conhecimento.

Como já vimos anteriormente, analisando-se as dificuldades para inovações doutrinárias militares, a teoria da organização destaca que as Forças Armadas raramente promovem a inovação de suas doutrinas devido à influência de sua cultura organizacional que, normalmente, é resistente e avessa a mudanças.

Mac Gregor Knox (1994) destaca que organizações hierarquizadas possuem sérios impedimentos a uma adaptação efetiva devido a dificuldades de se moldar às transformações constantes do mundo que as cercam.

Gráfico 17 – Adaptabilidade da cultura organizacional traz benefícios para DMT



Fonte: o Autor.

O **questionamento d.** foi: “Uma maior flexibilidade e adaptabilidade da cultura organizacional da Força Terrestre trará benefícios para a inovação doutrinária do EB.”.

Este questionamento permitiu verificar o posicionamento quanto a concordância da necessidade ou não de mudanças organizacionais no EB.

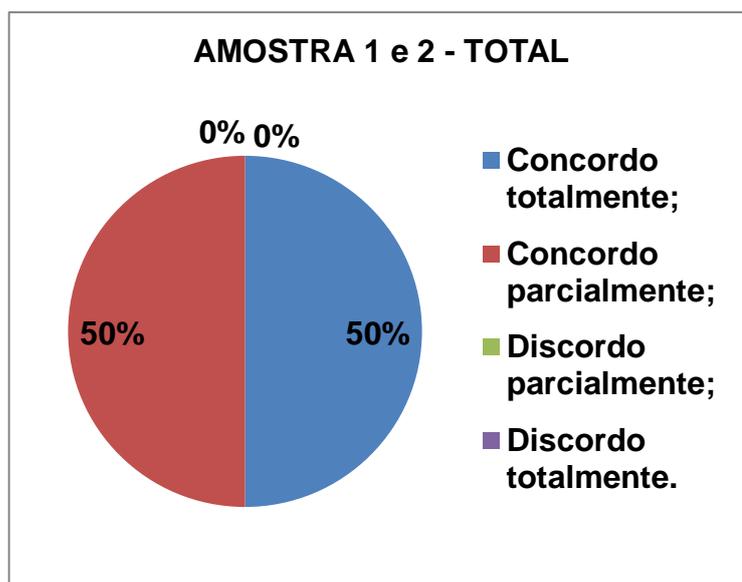
De acordo com o **Gráfico 17**, analisando-se a população pesquisada, 100% considerou que concorda, no mínimo parcialmente, que a busca pela flexibilidade e adaptabilidade da cultura organizacional do EB permitirá mais facilmente as inovações doutrinárias necessárias na força.

Em ambas as amostras o resultado é semelhante: na *Amostra 1* (64%) e na *Amostra 2* (69%) concordam totalmente com essa afirmação. (ver Apêndice B).

Por ocasião do Estudo de Caso, constatou-se da necessidade de uma maior conscientização da adequabilidade e da flexibilidade da cultura organizacional da Força Terrestre, para que a eficiência do processamento das lições aprendidas fosse feita de forma mais concreta e habitual.

Por meio dos questionários, foi verificado que a conscientização necessária levantada durante os primeiros contingentes da missão, está sendo desenvolvido paulatinamente ao longo desses anos dentro da instituição.

Gráfico 18 – Estudo da cultura organizacional do EB traz benefícios para DMT



Fonte: o Autor.

O **questionamento e.** foi: “O estudo e o entendimento das características e das especificidades da cultura organizacional do Exército Brasileiro é essencial na aplicação das lições aprendidas para a inovação doutrinária, tanto na MINUSTAH como em toda a Força Terrestre.”.

Este questionamento permitiu ver o nível de importância dada ao conhecimento e busca pela aprendizagem necessária para obter as informações sobre as especificidades da cultura militar brasileira.

De acordo com o **Gráfico 18**, analisando-se todo o universo pesquisado, 100% considerou que concorda, no mínimo parcialmente, que é essencial estudarmos e compreendermos as especificidades da cultura organizacional da Força Terrestre.

Desta forma, pode-se contribuir positivamente para uma melhor aplicação das lições aprendidas para a inovação doutrinária, tanto nas missões de paz como para todo o Exército.

Verificou-se nos estudos sobre realizados nessa pesquisa, que é fundamental para qualquer Força Armada o entendimento da influência exercida por sua cultura organizacional, hierarquizada e burocrática, nos processos de inovação em tempo de paz e de adaptação em tempo de guerra.

É importante ressaltar ainda que, outro aspecto importante da cultura é o elo entre a cultura organizacional e mudança organizacional ligada a aprendizagem por meio das lições aprendidas (NAGL, 2002).



8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A seguir serão apresentadas as conclusões, recomendações e sugestões futuras acerca do estudo conduzido. Vislumbra-se que grupos de pesquisa poderão tomar por base o conhecimento produzido no presente trabalho para o prosseguimento dos estudos e o aperfeiçoamento constante da questão da influência exercida pela cultura organizacional militar na inovação doutrinária.

8.1 CONCLUSÕES

A pesquisa realizada contribuiu para avaliarmos como a cultura organizacional do Exército Brasileiro tem influenciado a aplicação das lições aprendidas na inovação da Doutrina Militar Terrestre. Permitiu também ampliar a compreensão da importância em se buscar, constantemente, que todo conhecimento consolidado nas organizações militares por meio das lições aprendidas deva ser aplicado para a inovação da DMT, tornando-o útil a todo o Exército Brasileiro.

Na abordagem teórica, vários conceitos foram estudados e muitas conclusões puderam ser obtidas. As ideias principais levantadas serão desenvolvidas ao longo dessa conclusão. Todos os objetivos propostos (gerais e específicos) foram plenamente alcançados.

Durante a pesquisa, ficou evidenciado que há na Força Terrestre a presença tanto dos elementos básicos da cultura individual do militar quanto da cultura da organização (crenças, valores, normas, sanções, símbolos, idioma, tecnologia). Isso pode ser observado durante os exercícios no terreno ou no combate, nas atividades cotidianas na caserna ou na forma de como as experiências são adquiridas pelo militar. Com isso, houve a confirmação que a cultura organizacional do Exército Brasileiro influencia vários processos existentes na Força Terrestre, sobretudo os processos de inovação doutrinária.

A metodologia escolhida para este trabalho, mesmo com limitações, possibilitou alcançar com sucesso o objetivo final desta pesquisa. Ela contribuiu para a consecução dos objetivos e as técnicas utilizadas buscaram abarcar todas as eventualidades ocorridas ao longo da pesquisa e contribuíram para a solução do problema proposto.



O estudo comparativo, o estudo de caso e a pesquisa de campo foram favoráveis para o estudo e a análise do problema proposto, apresentando resultados conclusivos. As visões dos participantes dos questionários e das entrevistas também contribuíram para a reunião de informações relevantes.

O paradigma adotado (pós-positivista) e a adoção de cuidados específicos listados no capítulo 5 possibilitaram aumentar o rigor da condução da investigação na pesquisa realizada.

Durante o estudo do conceito de lições aprendidas, conseguiu-se ampliar a abrangência do conceito tanto em ambientes militares como também em ambientes civis. A correta gestão dessas lições tem sido buscada incessantemente por vários exércitos e empresas, com o objetivo de estar sempre em condições de se antecipar aos desafios do século XXI.

Nas pesquisas realizadas sobre doutrina e doutrina militar, observou-se que há uma discussão muito extensa sobre o assunto por diversos autores, havendo opiniões convergentes e divergentes sobre a imutabilidade e a inflexibilidade da mesma. No entanto, os conceitos encontrados permitiram o entendimento do papel fundamental que a doutrina possui no processo de preparo, emprego e evolução da Força Terrestre.

O entendimento dos conceitos sobre inovação militar, abordados no capítulo 2, também foram importantes e contribuíram para a compreensão da necessidade de inovação constante no Exército Brasileiro como em outros exércitos, já que vivemos períodos de recursos incertos e aparentemente escassos, na presença de inimigos desconhecidos, porém com um mundo com inúmeras novas ameaças. Inferiu-se que, para que ocorra a inovação doutrinária é necessário o comprometimento de todos durante um longo período de transformação. Não é um processo rápido nem fácil.

O estudo da cultura organizacional, realizado no capítulo 3, foi essencial para entender o grau de influência que a mesma exerce sobre a instituição militar. Verificou-se que a cultura militar é um fator crucial para o sucesso da inovação.

A transformação buscada pelo Exército Brasileiro tem como um dos fatores críticos a mudança da sua cultura organizacional, para que a inovação, sobretudo a doutrinária, ocorra da melhor forma.

O conjunto de valores e de atributos a ser aperfeiçoado para a preparação dos soldados para o combate, o delineamento dos processos de preparo e emprego da Força Terrestre, a avaliação das ameaças e das respostas a essas ameaças, as inovações tecnológicas a serem desenvolvidas serão fundamentadas através do estabelecimento de um arcabouço doutrinário, que será somente realizado com uma eficiente aplicação de experiências e lições aprendidas em meio a uma cultura organizacional inovadora.

Constatou-se que a superação às resistências a modificações na cultura militar e a dinamização de procedimentos contribuirá para uma transformação efetiva. A educação e os valores são fatores críticos, que precisam ser melhor desenvolvidos no Exército Brasileiro a fim de permitir uma transformação cultural e consequentemente doutrinária.

Os estudos realizados dos três casos históricos permitiu compreender, mais profundamente, que é essencial desenvolver uma cultura organizacional que incentive à prática da gestão do conhecimento, e que estimule a coleta e a difusão das lições aprendidas em uma organização.

Ao comparar o Exército Alemão e o Francês em períodos semelhantes constata-se que cada um possuía visões estratégicas e opiniões distintas, realizando procedimentos diferentes, tanto por oficiais do Alto Comando como por subalternos. O processamento das lições aprendidas na I GM foi tratado de forma diferente, em um ambiente fortemente influenciado pelas culturas organizacionais distintas dos dois exércitos. Isso contribuiu para que ocorresse uma aprendizagem também diferenciada, que ocasionou o sucesso de um e o fracasso do outro na guerra subsequente.

A decisão de inovar a doutrina militar vigente induz a exposição de problemas da organização, deficiências individuais e coletivas, que não foram adotadas pelo Exército Francês. Por outro lado, o Exército Alemão analisou suas lições aprendidas positivas, negativas e desconhecidas, proporcionando uma inovação doutrinária organizacional intensa. A consequência foi a vitória esmagadora perante todos os outros exércitos no início da II GM.

É importante observar que, naquele período estudado, o Exército Francês não conseguiu quebrar os paradigmas institucionais devido às características da sua cultura militar.

Na apresentação do caso histórico do Exército de Libertação Popular chinês conseguiu-se também observar que as decisões foram realizadas em um período de paz, ou também chamado de “ausência de guerra”.

No final do século XX, o ELP procurou entender melhor a sua cultura organizacional por meio da aplicabilidade das lições aprendidas ao longo da história, dos seus reveses em combate e das necessidades de transformação interna do exército e do país.

Os civis e os líderes do Partido Comunista Chinês (PCC), com objetivos bem definidos para o desenvolvimento da nação, se conscientizaram da necessidade de adoção de ações estratégicas para as Forças Armadas e para o país. Estabeleceram políticas de defesa e disponibilizaram recursos financeiros, para que suas indústrias de defesa pudessem buscar contínuas inovações tecnológicas interligando-se com o aperfeiçoamento da doutrina militar.

Porém ainda possuem vários óbices que já foram identificados e estão sendo buscadas as respostas para a solução. Isso está sendo realizado, principalmente, observando-se as experiências adquiridas e as lições aprendidas pelos outros países nas guerras contemporâneas e no sistema internacional.

É interessante aproveitar os exemplos dos três casos históricos para colher ensinamentos para o Exército Brasileiro. O ELP chinês, apesar de ser fortemente influenciado pelo PCC, conseguiu adaptar-se e proporcionar uma maior flexibilidade em sua cultura organizacional.

Em seguida, as experiências brasileiras adquiridas nos primeiros contingentes da MINUSTAH foram examinadas, por meio de uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo. Integrando com os conhecimentos adquiridos pela revisão teórica e com os casos históricos, pode-se analisar mais profundamente o grau de influência da cultura organizacional do Exército Brasileiro na inovação doutrinária.

A missão de paz foi uma oportunidade de verificar possibilidades e limitações da Força Terrestre. A cultura brasileira e suas características influenciaram o *modus operandi* das tropas. A grande velocidade de adaptação que o soldado brasileiro teve com os desafios encontrados possibilitou um rápido ajustamento na missão. As adversidades encontradas com a reação violenta das forças adversas foram suplantadas com o alto desenvolvimento da liderança entre



os oficiais e sargentos com seus soldados, o que permitiu respostas eficazes e eficientes, não ocorrendo baixas durante os combates.

A criatividade inserida na cultura organizacional permitiu a inovação de materiais, armamentos e blindados para permitir a melhor execução das missões. A capacidade de relacionamento afetivo, ocorrido no Haiti, permitiu um bom apoio da população haitiana e facilitou a execução das ações humanitárias.

Várias aprendizagens foram sendo realizadas ao longo dos contingentes. Técnicas, táticas e procedimentos foram aperfeiçoados, porém muitas das vezes foram esquecidas até o rodízio dos dois próximos contingentes. As entrevistas relataram que, pela rotatividade de militares e pouca confecção de relatórios, o desenvolvimento de publicações as inovações doutrinárias surgidas no Haiti não estão ficando arraigadas na instituição. Ficaram apenas nos militares que por lá passaram.

A transmissão das lições aprendidas predominantemente verbais, a pouca consulta aos relatórios do escalão superior e a falta de atualizações de manuais estão ocasionando a perda e permitindo o esquecimento das experiências adquiridas no Haiti.

Pelo levantamento realizado nos questionários, há a necessidade de uma mudança e maior dinamismo na cultura organizacional do Exército Brasileiro.

Comparando-se com os casos históricos, alguns aspectos puderam se assemelhar com o Exército Francês, no que se refere à pulverização das informações aprendidas por vários órgãos do Exército; a preocupação com outros assuntos mais importantes do cotidiano da Força Terrestre; a ausência de debates doutrinários que geram doutrina e modificam e aperfeiçoam os manuais existentes; e de militares que busquem eternizar os conhecimentos escrevendo livros, artigos e publicações.

Todas às vezes as mesmas dificuldades ocorrem durante a preparação dos contingentes referentes à instrução que deve ser ministrada, ao material empregado, ao emprego dos recursos financeiros e os procedimentos com a tropa.

Enfim, conclui-se que as características da cultura organizacional do Exército Brasileiro dificultam a inovação de sua doutrina militar, na medida em que o processo de gerenciamento das lições aprendidas é comprometido pela baixa participação e pouca conscientização dos militares quanto à importância da coleta e

disseminação das lições aprendidas e também pela presença na instituição de uma resistência organizacional a mudanças.

8.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES FUTURAS

A cultura organizacional pode ser ajustada e aprimorada pelo Exército Brasileiro, para permitir uma maior rapidez na inovação doutrinária e uma correta interpretação das capacidades que devam ser a ser desenvolvidas para as guerras do futuro, e a interpretação/ aplicação correta das lições aprendidas por meios dos ensinamentos da história. Essa conscientização pode ser realizada em todas as escolas de formação e aperfeiçoamento da Força Terrestre.

Pode-se inferir que, para a adoção de práticas bem-sucedidas e para a aplicação das lições aprendidas na inovação doutrinária, a organização militar deve passar por algumas mudanças. A capacitação organizacional requer uma mudança de cultura organizacional.

Isso deve ser buscado principalmete pelo Alto-Comando do Exército Brasileiro, pela realização de mais experimentações doutrinárias e pelo desenvolvimento de uma cultura de controle doutrinário mais flexível mesmo sendo de cima para baixo (*top down*).

A criação de um órgão único destinado a concentrar todos os relatórios e realizar o processamento das lições aprendidas, reunir as informações da preparação das tropas, com a permanência de militares específicos, com baixa rotatividade deve ser pensado e analisado pela Força Terrestre.

Há a expectativa que o conteúdo deste trabalho sirva de motivação e venha a gerar futuros estudos com o objetivo de avaliar as características da cultura organizacional do Exército Brasileiro, com a finalidade de trabalhar itens específicos visando diminuir a resistência a mudanças e permitindo uma maior flexibilidade cultural.

Sugere-se que, por meio do estudo gradual das características e peculiaridades existentes na cultura organizacional do Exército Brasileiro, ocorram as adaptações necessárias e o aperfeiçoamento do uso das lições aprendidas na inovação doutrinária, a fim de capacitar a instituição a enfrentar os desafios operacionais futuros. Isso permitirá e contribuirá para o processo de transformação vigente da Força Terrestre

Espera-se que novos trabalhos envolvendo a missão de paz brasileira no Haiti (MINUSTAH) venham a ser escritos, para melhor compreendermos a missão e agregarmos as lições aprendidas pelo Exército Brasileiro à Doutrina Militar Terrestre.

Acredita-se que o primeiro passo tenha sido dado como contribuição relacionada à cultura organizacional da Força Terrestre ao desenvolvimento e atualização da Doutrina Militar Terrestre Brasileira.



Alexandre Amorim de Andrade.

ALEXANDRE **AMORIM** DE ANDRADE – Maj Inf



REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Informação e documentação – numeração progressiva das seções de um documento escrito – apresentação** (ABNT NBR 6024:2003). Rio de Janeiro: ABNT, 2003. 3 p.

_____. **Informação e documentação – citações em documentos – apresentação** (ABNT NBR 10520:2002). Rio de Janeiro: ABNT, 2002b. 7 p.

_____. **Informação e documentação – referências – elaboração** (ABNT NBR 6023:2002). Rio de Janeiro: ABNT, 2002a. 24 p.

_____. **Informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação** (ABNT NBR 14724:2011). Rio de Janeiro: ABNT, 2011. 11 p.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa qualitativa e quantitativa**. São Paulo: Pioneira, 2000.

Annual Report on the Military Power of the People's Republic of China. *The Military Balance 2001-2002*. 188 p.

ARGYRIS, Chris. **Learning and Action: Individual and Organizational**. San Francisco: Jossey-Bass. 1982.

Armeekommando 12, Betr: "Erfahrungsbericht," 25.10.1939. NARS, T-315/671/000890.

ARTIAGA, Rodolfo Raja Gabaglia. **O Brasil e a Intervenção Humanitária no Haiti, MINUSTAH (2004-2011)**. UFRJ: Rio de Janeiro. 2012.

BRASIL. **Almanaque Abril 2013**. Editora Abril: Abril Digital. Disponível em: < <http://almanaque.abril.com.br/materia/haiti-1388>>. Acesso em: 05 Mar 2013.

BRASIL. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Instruções reguladoras da organização e da execução dos cursos de graduação, de especialização-profissional, de extensão e de pós-graduação, no âmbito do DEP (IR 60-37)**. Portaria Nº 135 – DEP, de 31 de outubro de 2006. Rio de Janeiro: DEP, 2006.

_____. Ministério da Defesa. **Glossário Das Forças Armadas**. Brasília, 2007.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Bases para a Modernização da Doutrina de Emprego da Força Terrestre (Doutrina Delta)**. Brasília, 1996.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB)**. Disponível em < [http:// www.eb.mil.br/ccopab](http://www.eb.mil.br/ccopab) >. Acesso em: 23 de julho de 2013.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Diretriz Geral do Comandante do Exército para o período de 2011-2014**. Brasília, 2011.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **O Processo de Transformação do Exército**. Brasília, 2010.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Sistema de Doutrina Militar Terrestre**. Brasília, 2012.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Sistema de Lições Aprendidas de Missão De Paz**. Eventos 2004 – 2010. COTER: Brasília – DF. 2010.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. MINUSTAH. **Relatório de Final de Missão: 1º Contingente**, Haiti, novembro de 2004.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **MINUSTAH - Relatório de Final de Missão: 2º Contingente**, Haiti, maio de 2005.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **MINUSTAH - Relatório de Final de Missão: 3º Contingente**, Haiti, novembro de 2005.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **MINUSTAH - Relatório de Final de Missão: 4º Contingente**, Haiti, maio de 2006.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **MINUSTAH - Relatório de Final de Missão: 5º Contingente**, Haiti, novembro de 2006.

_____. Ministério do Exército. **Operações em Localidades Contra Forças Irregulares – A Experiência do I/R Es I na República Dominicana**. Rio de Janeiro, RJ, 1966.

BEAUFRE, Andre. **1940: The Fall of France**. New York: Praeger. 1968.

BERNARDES, J. B. C. **A participação militar brasileira no processo de estabilização do Haiti**. Trabalho de conclusão, Especialização em Política, Estratégia e Administração Militares, ECEME, Rio de Janeiro, 2006.

BLASKO, Dennis et al. **A Military History of China**. Eds: David A. Graff and Robin Higham. Boulder: Westview Press. 2002.

BLOCH, Marc. **Strange Defeat**. New York: Norton. 1968.

BONDS, Ray e col. **The Chinese War Machine: A Technical Analysis of the Strategy and Weapons of the People's Republic of China**. London: Salamander Books. 1979.

BUCHAN, John. **A Batalha do Somme - Primeira Fase**. Thomas Nelson & Sons Editora. Londres. 1917.150 p.

BUNGAY, Stephen. **The Art of Action – How Leaders Close the Gaps Between Plans, Actions and Results**. Nicholas Brealey Publishing. London, United Kingdom, 2011.

BURKITT, Laurie; SCOBELL, Andrew e WORTZEL, Larry M. **The Lessons of History: The Chinese People's Liberation Army at 75**. Strategic Studies Institute. Carlisle Barracks: PA.2003. 466 p.

CALL. Center for Army Lessons Learned. **Establishing a Lessons Learned Program**. 2011. Disponível em: <<https://call2.army.mil/toc.aspx?document=6625&filename=/docs/doc6625/11-33.pdf>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CLARK, Jeffrey Johnstone. **Military Technology in Republican France: The Evolution of the French Armored Force, 1917-1940**. Duke University. 1968

CLAUSEWITZ, Carl von. **Da Guerra**. Preparação do original por Maurício Balthazar Leal. Livraria Martins Fontes Editora Ltda. São Paulo, Brasil, 2003.

_____. Karl von, **On War**, tradução Michael Howard and Peter Paret. New York: Alfred A. Knopf. 1993.

COHEN, Eliot A. e GOOCH, John. **Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War**. New York: The Free Press. 1990.

CORUM, James S. **The Roots of Blitzkrieg: Hans von Seeckt and German Military Reform**. Modern War Studies. University Press of Kansas. 1992. 276 p.

CUNHA, James Bolfoni da. **A Experiência Operacional do 7º Contingente do Batalhão Brasileiro no HAITI: Mudança de Fase**. PADECME N° 19, 3º quadrimestre 2008. Rio de Janeiro. p. 84-89.

CUSHMAN, John H. **Challenge and Response at the Operational and Tactical Levels, 1914–1945**; in *Military Effectiveness*, vol. 3, *The Second World War*, ed. By Allan R. Millett and Williamson Murray. London. 1988.

CROZIER, Brian. **De Gaulle, The Warrior**. London: Eyre Methuen. 1973.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L.. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENZIN, N. K. **The research act: A theoretical introduction to sociological methods**. 3 ed. Englewood Cliffs, NJ: Ed. Prentice Hall, 1989.

_____.; LINCOLN, Y. S. (eds.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications, 2011.

DE GAULLE, Charles. *Vers l'armée de métier*. Paris: Editions Berger-Levrault. 1944.

DESCH, MICHAEL C., *Culture Clash: Assessing the Importance of Ideas in Security Studies*. *International Security*, Vol. 23, No. 1. (Summer, 1998), pp. 141-170.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudanças**. Editora Atlas: São Paulo. 2013. 544 p.

DOWNIE, Richard. *Learning from Conflict: The U.S. Military in Vietnam, El Salvador, and that Drug War*. Westport, CT: Praeger. 1998

FARRELL, Theo e TERRIFF, Terry. *The Sources of Military Change: Culture, Politics, Technology*. Boulder, CO: Lynne Rienner. 477-478. 2002.

FILHO, Oscar Salviano Silva, e al. **Melhores Práticas e Benchmarking**. Anuário Logística no Brasil. ASLOG. 2007.

FLEURY, Maria T. L. **O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica**. In Fleury, Maria T.L. et al. *Cultura e poder nas organizações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FODDY, W. *Constructing questions for interviews and questionnaires*. New York: Cambridge University Press. 1996.

FOLEY, Robert T. *Learning War's Lessons: The German Army and the Battle of the Somme 1916*. *Journal of Military History* Nr 75. George C. Marshall Library, Virginia Military Institute, VA. 2011.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, Mauri M. F. **Tenente Coronel de Engenharia Mauri Marcelo Felix Freitas**: depoimento [Set 2013]. Rio de Janeiro: ECEME, 2013. Entrevista concedida ao Maj Alexandre Amorim de Andrade.

FULLER, J.F.C. *The Foundations of the Science of War*. Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College Press. Reprinted original 1926. 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIULIANA, D. **Expedição Haiti: histórias de militares brasileiros em missão de paz**. São Paulo: Baraúna, 2008.

Generalkommando XIII. A.K., "Erfahrungsbericht über den Einsatz Osterreichs März/April 1938," 6.5.38, NARS, T-314/525000319

GUBA, E.G. The Alternative paradigm dialog. In: GUBA, E.G. (ed.) **The Paradigm dialog**. London: Sage, 1990.

GRAY, Colin S. **The Strategy Bridge: Theory for Practice**. Oxford: OUP, 2011

_____. **Modern strategy**, Oxford University Press, Incorporated, 1999, 412 p.

_____. **Nuclear Strategy and National Style**. Hamilton Press. 1986.

GRUSS, Hellmuth. **Aufbau und Verwendung der deutschen Sturmabteilungen im Weltkrieg**. Berlin: Junker und Dunnhaupt. 1938.

GUDMUNDSSON, Bruce I.; **Stormtroop Tactics: Innovation in the German Army, 1914–1918**. New York: Praeger, 1989;

HAJJAR, Remi. **TRADOC: o Novo Centro Cultural do Exército**. In: ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. DEPARTAMENTO DE DEFESA. CENTRO DE ARMAS COMBINADAS. *Military Review*. Ed. Brasileira. Kansas-USA: Maio-Junho, 2007.

HALPERIN, Morton. **Bureaucratic Politics and Foreign Policy**. Washington, DC: Brookings. 1974

HARRIS, J.P. **Men, Ideas, and Tanks, British Military Thought and Armored Forces, 1903–1939**. Manchester. 1995.

HERWIG, Holger H. **Clio Deceived**. International Security, Spring. 1988.

_____. **The First World War, Germany and Austria Hungary, 1914–1918**. London. 1997.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London: McGraw Hill, 1991.

HØIBACK, Harald. **What's Doctrine? In: Contemporary Military Innovation: Between Anticipation and Adaption**, ed.: Dima Adamsky e Kjell Inge Bjerga. Cass Military Studies. Editora Routledge. 2011.

LANTIS, Jeffrey S. **Strategic culture: from Clausewitz to Constructivism**. Defense Threat Reduction Agency: Advanced Systems and Concepts Office. 2006.

HOWARD, Michael. **The Uses and Abuses of Military History**. The Causes of War and Other Essays. Cambridge: MA. 1983.

KATZENBACH, Edward L. **The Horse Cavalry in the Twentieth Century: A Study in Policy Response**. Public Policy.1958.HERNANDEZ, José M. C.; CALDAS, Miguel P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 2001.

KIER, Elizabeth. ***Culture and Military Doctrine: France between the Wars.*** Princeton University Press, 1995

_____. ***Imagining War: French and British military Doctrine between the Wars.*** Princeton University Press, 1999. 256 p.

KIESLING, Eugenia C. ***Arming Against Hitler: France and the Limiting of Military Planning.*** Lawrence, Kan: University Press of Kansas. 1996.

KNOX, MacGregor. ***Conclusion: Continuity and Revolution in the Making of Strategy;*** in *The Making of Strategy, Rulers, States, and War.* 1994

KOTTER, J. P., SCHLESINGER, L. A. ***Choosing strategies for change.*** Harvard Business Review, Boston, v. 57, n. 2, p.106-113, Mar./Apr. 1979.

KUHN, Thomas. S. ***A estrutura das revoluções científicas.*** São Paulo: Perspectiva, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. ***Fundamentos de metodologia científica.*** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEANA, C. R.; BARRY, B. ***Stability and change as simultaneous experiences in organizational life.*** Academy of Management Review, v. 25, nr 4. 2000.

LESSA, M. A. G. ***A participação dos contingentes do Exército brasileiro na Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti (MINUSTAH).*** Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.

LEWIN, K. ***Frontiers in group dynamics.*** Human Relations: New York, v. 1, nr 1. 1947.

_____. ***Field theory in social science.*** New York : Harper and Row. 1951.

LEWIS, John L. e LITAI, Xue. ***China's Manhattan Project: China Builds the Bomb.*** Stanford, CA: Stanford University Press. 1988.

LINCOLN, Y. S., & GUBA, E. G. ***Naturalistic inquiry.*** Beverly Hills, CA: Ed. Sage, 1985. 415 p.

LIJPHART, Arend. Comparative Politics and the Comparative Method. The American Political Science Review, Vol. 65, No. 3. (Sep., 1971), pp. 682-693.

LUPFER, Timothy T.; ***The Dynamics of Doctrine: The Changes in German Tactical Doctrine During the First World War.*** Leavenworth: KS. 1981.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. ***Metodologia científica.*** 5. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 312 p. ISBN: 978-85-224-4762-6.

MARTINS-MOTA, Rui. ***Engenho e Arte de Guerra – A Inovação nas Vertentes do Setor de Defesa.*** Dissertação de Mestrado. PPGA/UnB, 2009.

MARTINS-MOTA, Rui. **Gestão da inovação e transformação do Exército**. Artigo Científico. Rio de Janeiro. 2012. 20 p.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

MAYER, Celso dos Santos. **Ação das Pequenas Unidades Alemãs na Campanha da Rússia**. (Tradução). Biblioteca do Exército – Bibliex: Rio de Janeiro - RJ. 2ª Edição. 1987.

MCNEILL, William H. **The Pursuit of Power, Technology, Armed Force, and Society Since A.D. 100**. Chicago. 1982.

MELO, Lauro Ferreira de. **Gestão do Conhecimento na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército: instrumento para possibilitar mudanças na doutrina militar**. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2010.

MILESTONE. **Affero Educação Corporativa**. Rio de Janeiro – RJ. 2009. Disponível em: <<http://www.milestone-ti.com.br/a-affero/sobre-affero#sthash.hEClaDyP.dpuf>>. Acesso em: 25 de agosto de 2013.

MILLETT, Allan R.; MURRAY, Williamson e WATMAN, Kenneth. **The Effectiveness of Military Institutions in Military Effectiveness**, 3 vols., editors: Allan R. Millett and Williamson Murray. London. 1998.

MOREIRA, Luciano Rodrigues. **Combate de Paz**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército. 2011. 236 p.

MORNEAU, J. **Reflections on the situation in Haiti and the ongoing UN mission**. In: Shamsie, Y.; Thompson, A. S. (Eds.). **Haiti: hope for a fragile state**. Waterloo: Wilfrid Laurier University Press, 2006.

MORSE, J. (1991). **On the evaluation of qualitative proposals**. *Qualitative Health Research*, 1(2), 147-151, 1991.

MOTTA, Fernando Prestes. **Cultura e organizações no Brasil**. São Paulo: FGV - Núcleo de Pesquisas e Publicações. 1996. 36 p.

MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009. Capítulos 1, 2 e 3.

MURRAY, Williamson. **Armored Warfare, The British, French and German Experiences**; in *Military Innovation in the Interwar Period*; ed. by Williamson Murray and Allan R. Millett. Cambridge. 1996.

_____. **Comparative Approaches to Interwar Innovation**. Joint Force Quarterly, Issue 25. 2000.

MURRAY, Williamson. ***Military Adaptation in War***. Flawed Adaptation: German Adaptation: The Opening Battles of World War II. Institute for defense analyses, VA. 2009.

_____. ***Transformation and Professional Military Education: Past As Prologue To The Future***; ed. Williamson Murray. *National Security Challenges for the 21st Century*: Strategic Studies Institute. 2003.

MURRAY, Williamson e WATTS, Barry. ***Military Innovation in Peacetime***; in *Military Innovation in the Interwar Period*; ed. by Williamson Murray and Allan R. Millett. Cambridge University Press: UK. 1996.

MURRAY, Williamson; BERNSTEIN, Alvin; KNOX, MacGregor. ***The Making of Strategy: Rulers, States, and War***. Cambridge University Press. 1996. 704 p.

NAÇÕES UNIDAS. **Brasil na ONU**. Disponível em < <http://www.onu.org.br/conheca-a-onu/brasil-na-onu/>>. Acesso em: 30 de agosto de 2013.

NAÇÕES UNIDAS. **Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH) - Resolução 1542 (2004) do CSNU**. Disponível em < <http://www.un.org/en/peacekeeping/missions/minustah/>>. Acesso em: 10 de julho de 2013.

NAGL, John. ***Learning to Eat Soup with a Knife: Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam***. University of Chicago Press: Chicago. 2002.

NASCIMENTO, Hertz Pires do. **A Abrangente Concepção de Emprego da Força Terrestre**. *Military Review*. Maio a Junho 2013. p. 8-17.

NASSER, Filipe. ***Pax Brasiliensis: projeção de poder e solidariedade na estratégia diplomática de participação brasileira em operações de paz da organização das nações unidas***. In: O Brasil e as Operações de Paz em um Mundo Globalizado. Kai Michael Kenkel e Rodrigo Fracalossi de Moraes. 2012.

NATIONAL DEFENSE POLICY. ***China Defense White Paper***. Livro Branco de Defesa Nacional. 2013.

NATO. North Atlantic Treaty Organization. **AJP - 01 Allied Joint Doctrine (Allied Joint Publication)**. 2010.

NETO, Danilo M. de Souza. **O Brasil, o Haiti e a MINUSTAH**. In: O Brasil e as Operações de Paz em um Mundo Globalizado. Cap 9. Kai Michael Kenkel e Rodrigo Fracalossi de Moraes. 2012. p.243-267.

O'NEILL, Robert. ***Doctrine and Training in the German Army***. In: *The Theory and Practice of War*, ed. by Michael Howard. New York. 1966.

PACHECO, Fábio Cordeiro et al. **A interação militar ao ambiente - O Estudo da MINUSTAH**. Coleção Meira Mattos – nº 28 – 1º quadrimestre de 2013.

PHILPOTT, William. ***Bloody Victory: The Sacrifice on the Somme and the Making of the Twentieth Century***. London: Little Brown. 2009.

PINHEIRO, A. S. Haiti: A liderança brasileira numa complexa missão de imposição da paz. **Tecnologia e Defesa**, ano 26, n. 19, p. 6-27, 2009. (Suplemento especial).

PIRES, J. C de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p: 81-105, 2006.

PLA (People's Liberation Army). ***Primacy of Firepower Over Information Warfare***. in FBIS Beijing - Jiefangjun Bao. Daily Article. p. 6. July 04. 2000.

POGNON, Edward. ***De Gaulle et l'armée***. Paris: Librairie Pion. 1976.

POPPER, K.R. **Conjecturas e Refutações**. Trad. Sérgio Bath. Col. Pensamento Científico. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1982.

POSEN Barry R. ***The sources of Military Doctrine: France, Britain and Germany between the World Wars***. Cornell University Press. 1986. 288 p.

Reichswelministerium, Chef der Heeresleitung, Betr: "Harzübung," 8.1.1922, National Archives and Records Service (NARS), T-79/65/000622.

RODRIGUES, M.G.V. **Metodologia da pesquisa: elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações**. Rio de Janeiro: EsAO, 2004.

RODRIGUES, Nilton D. **Tenente Coronel de Infantaria Nilton Diniz Rodrigues: depoimento [Set 2013]**. Rio de Janeiro: ECEME, 2013. Entrevista concedida ao Maj Alexandre Amorim de Andrade.

ROSEN, Stephen P. ***Societies and Military Power: India and Its Armies***. Cornell University Press, 1996. 280 p.

_____. ***Winning the Next War : Innovation and the Modern Military***. Cornell University Press. London. 1994. 288 p.

SANTOS, Carlos Alexandre Geovanini dos. **Emprego de blindados no Haiti – operação Liberté**. Universidade Federal de Juiz de Fora - MG. 2010.13 p.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. ***Organizational Culture and Leadership***. San Francisco: Jossey Bass, 1986

_____. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

SHAMIR, Eitan, **Transforming Command: the pursuit of Mission Command in the U.S., British and Israeli Armies**. Stanford Security Studies. Standford University Press. California, USA, 2011.

SILVESTRE NETO, Pedro Antônio Fioravante. **A cultura e os valores militares como fatores de êxito na missão do Haiti**. Revista Da Cultura, ANO IX / Nº 16. 2011. p. 30-43.

SNYDER, Jack L. **The Soviet strategic culture: implications for limited nuclear operations**. Editora Rand: Universidade de Indiana. 1977.

SOUZA, Irineu M.; FREITAS, Claudia R.; ALMEIDA, Mário de S. **Gestão do Conhecimento para tomada de Decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

STARRY, Donn A. **To Change an Army**. Military Review, Fort Leavenworth, p. 20-27, March 1983.

STORR, J. **The Human Face of War**. Londres: Continuum, 2009.

TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heidi. **Guerra e anti-guerra**. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1995.

TSETUNG, Mao. **Livro Vermelho - Citações do Presidente Mao Tsé-tung**. In: Lin Piao - Ministro da Defesa. 1964.

UNITED NATIONS. **Guia para a Documentação e Partilha das “Melhores Práticas” em Programas de Saúde**. OMS. Escritório Regional Africano. Brazzaville. 2008. 14 p.

UNITED STATES. **Establishing a Lessons Learned Program**. Center for Army Lessons Learned – CALL. 2011. Disponível em: <<https://call2.army.mil/toc.aspx?document=6625&filename=/docs/doc6625/11-33.pdf>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 288 p. ISBN: 978-85-224-7054-9.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 94 p. ISBN: 978-85-224-5260-6.

VERGARA, Sylvia Constant. PINTO, Mario Couto Soares. **Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ**. Rev. adm. contemp. 1998.

VETOCK, Dennis J. **Lessons Learned: A History of U.S. Army Lesson Learning**. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army Military History Institute. 1988.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar Questionários**. São Paulo: Editora Atlas S.A.. 2009. 176 p.

VISACRO, Alessandro. **O Desafio da Transformação**. In: ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. DEPARTAMENTO DE DEFESA. CENTRO DE ARMAS COMBINADAS. *Military Review*. Ed. Brasileira. Kansas-USA: Março-Abril, 2011.

WALTZ, Kenneth N. **Theory of International Politics**. Reading Mass: Addison-Wesley. 1979.

WEIGLEY, Russell F. **The American Way of War: A History of United States Military Strategy and Policy**. Bloomington, IN: Indiana University Press. 1973.

WILKINS, Alan L. **Developing Corporate Character: How to Successfully Change an Organization Without Destroying It**. San Francisco: Jossey-Bass. 1989.

WINSLOW, Donna. Military organization and culture from three perspectives : The case of Army . In: **Social Sciences and the Military: An interdisciplinary overview**. Edited by Giuseppe Caforio. London: Routledge, 2007. p. 67-88.

WILSON, James Q. **Bureaucracy**. New York: Basic Books. 1989.

WOELLNER, E. J. **O Exército Brasileiro na condução da força de paz no Haiti**. Trabalho de Graduação Interdisciplinar, ECEME, Rio de Janeiro, 2005.

WYNNE, G. C., **If Germany Attacks, The Battle in Depth in the West**. West Point Military Library. Praeger. 1971. 343 p.

YOUNG, M. **Algunas lecciones para Haiti y la comunidad internacional luego de la victoria de Rene Préval**. Diplomacia, n. 107, p. 63-69, abr.-jun. 2006.

ZHEN, Liu. **Memoirs of Liu Zhen**. Beijing: Jiefangjun Chubanshe. 1990. 342 p.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Abaixo, encontra-se o instrumento utilizado para coleta de dados quantitativos. Ele foi confeccionado na ferramenta Google Drive e enviado aos participantes das amostras detalhadas no Capítulo 5- METODOLOGIA.

QUESTIONÁRIO - A influência da cultura organizacional do EB na aplicação das Lições Aprendidas para a inovação doutrinária

O presente QUESTIONÁRIO visa colher dados para a Dissertação de Mestrado do Maj Inf Alexandre AMORIM DE ANDRADE. Tem o objetivo de estimar **como a cultura organizacional da Força Terrestre exerce influência sobre a geração de lições aprendidas e conseqüentemente na inovação da Doutrina Militar Brasileira.**

A percepção dos Senhores (as) será de grande valia para a consecução dos objetivos do trabalho intitulado:

“A influência da cultura organizacional do Exército Brasileiro na aplicação das Lições Aprendidas para a inovação da Doutrina Militar Terrestre”; a ser apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

Agradeço antecipadamente a disponibilidade e a atenção em responder aos questionamentos.

ALEXANDRE AMORIM DE ANDRADE - MAJOR DE INFANTARIA
amorim.eceme@yahoo.com.br

1. IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE

- a. Posto durante a Missão: _____
- b. Contingente: _____
- c. Ano: _____
- d. Funções exercidas na MINUSTAH: _____
- e. OM em que estava servindo: _____

2. LIÇÕES APRENDIDAS E INOVAÇÃO DOUTRINÁRIA

Lições Aprendidas é o produto do processo de coleta, registro e tratamento de experiências (individuais e coletivas) e de relatórios de análises pós-ação e/ou de operações que possam contribuir para a evolução da Doutrina Militar Terrestre (DMT). As Lições Aprendidas pressupõe inovação, tendo reflexos sobre a DMT vigente. (Manual EB10-IG-01.005, 2012).



1.1 Importância

a. Na sua experiência militar, as lições aprendidas são importantes para a inovação da Doutrina Militar Terrestre?

- () Concordo totalmente;
- () Concordo parcialmente;
- () Discordo parcialmente;
- () Discordo totalmente.

1.2 Coleta

b. Durante a sua missão na MINUSTAH, as lições aprendidas e as melhores práticas eram registradas por meio de relatórios escritos ao Escalão Superior?

- () SIM;
- () NÃO.

b1. Caso negativo, como as lições aprendidas e as melhores práticas eram colhidas? Por meio de:

- () relatórios verbais,
- () briefings diários;
- () reuniões periódicas;
- () outros. Qual? _____

1.3 Disseminação

c. Durante o seu contingente, as lições aprendidas pelos contingentes anteriores foram disseminadas e modificaram procedimentos na MINUSTAH ?

- () SIM;
- () NÃO;
- () NÃO SABE SE OCORREU.

c1. Caso positivo, você tomava ciência de novos "modus operandi" das operações militares ou procedimentos administrativos por meio de:

- () novos Manuais de Campanha;
- () relatórios periódicos distribuídos;
- () reuniões e briefings verbais;
- () reconhecimentos no terreno ou locais específicos.
- () outros. Qual? _____



1.4 Processamento

d. Durante o seu contingente, as lições aprendidas foram reunidas, consolidadas e difundidas no Haiti e posteriormente, se transformaram em doutrina, sendo implementadas no Exército Brasileiro?

- () SIM
- () NÃO
- () NÃO SABE SE OCORREU

1.5 Inovação

e. A MINUSTAH contribuiu para a inovação doutrinária do EB, permitindo, no futuro, um melhor desempenho das tropas brasileiras em missões de paz.

- () SIM;
- () NÃO.

e1. Caso positivo, desde o início da missão em 2004, o que a MINUSTAH contribuiu para a inovação e o aperfeiçoamento doutrinário ? (pode se marcar mais de uma opção):

- () confecção de novos Manuais de Campanha e de Cadernos de Instrução;
- () novos procedimentos operacionais militares em Áreas Edificadas, diferente da já existente;
- () aquisição de novos materiais que modificaram os Quadros de Dotação de Material das OM;
- () atualizações das instruções militares nos Corpos de Tropa e nos Programas-Padrão;
- () modificações e aperfeiçoamentos nos treinamentos e adestramentos nas OM no ano de instrução;
- () aprimoramento da preparação dos militares que participam de missões de paz.
- () Não sabe o que a MINUSTAH possa ter contribuído.

f. O EB, por meio das lições aprendidas no Haiti, atualizou a Doutrina de Operações de Paz da Força Terrestre? Exemplos: Manual C 95-1 Op Mnt Paz; técnicas, táticas e procedimentos, etc.

- () Sim, totalmente.
- () Atualizou parcialmente;
- () não houve atualização significativa;
- () Não sabe se ocorreu.



f1. Caso positivo, em qual (is) áreas da Doutrina de Operações de Paz foi aprimorada?

(pode marcar mais de uma opção):

- operações militares (patrulhas a pé e motorizadas)
- operações de cerco e vasculhamento;
- patrulhas marítimas;
- operações aéreas de reconhecimento;
- atuação em postos de controle.
- na assistência humanitária à população carente;
- atividades de assistência humanitária por ocasião de catástrofes naturais;
- atividades cívico-sociais;
- projetos de engenharia de rápido impacto;

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Cultura Brasileira

a. A cultura brasileira contribuiu para o desempenho brasileiro nas missões de paz?

- SIM, de forma positiva;
- SIM, de forma negativa;
- NÃO contribuiu.

2.2 Cultura Organizacional

"Cultura organizacional é o sistema de ações, valores, e crenças compartilhados que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento de seus membros." (SCHEIN, 1990)

b. Segundo Schein: "A cultura organizacional exerce influência sobre a forma de se administrar uma organização". Dessa forma, a cultura organizacional da Força Terrestre influenciou o desempenho das tropas na MINUSTAH.

- Concordo totalmente;
- Concordo parcialmente;
- Discordo parcialmente;
- Discordo totalmente.

b1. De que forma a cultura organizacional do EB influenciou o processamento (coleta, análise, disseminação) das lições aprendidas?

- proporcionando rapidez e flexibilidade;
- causando lentidão e não aproveitando devidamente as experiências obtidas;
- Outro. Qual? _____



b2. De que forma a cultura organizacional do EB influenciou a inovação doutrinária nas missões de paz?

- Pela falta de publicações doutrinárias, programas de adestramento específicos para auxiliar o preparo das tropas;
- Pela abundância de produtos doutrinários, programas de adestramento para auxiliar o preparo e emprego das tropas.
- Outro. Qual? _____

2.3 Resistência a Mudanças

c. A cultura militar brasileira, burocrática e hierarquizada, faz com que haja resistência a mudanças significativas na aplicação das lições aprendidas e consequentemente para a inovação doutrinária.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente;
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente.

d. Uma maior flexibilidade e adaptabilidade da cultura organizacional da Força Terrestre trarão benefícios para a inovação doutrinária do EB.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente;
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente.

2.4 Características

e. O estudo e o entendimento das características e das especificidades da cultura organizacional do Exército Brasileiro é essencial na aplicação das lições aprendidas para a inovação doutrinária, tanto na MINUSTAH como em toda a Força Terrestre.

- Concordo totalmente;
- Concordo parcialmente;
- Discordo parcialmente;
- Discordo totalmente.

3. DIVERSOS

3.1 Observações e opiniões

Deixe seus comentários a respeito do tema apresentado. (OPCIONAL)

**- FIM DO QUESTIONÁRIO –
MUITO OBRIGADO PELA CONTRIBUIÇÃO.**

APÊNDICE B – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

- 1) **Universo (Amostra 1 e Amostra 2):** oficiais superiores que participaram da MINUSTAH.
- 2) **Amostra 1:** oficiais-alunos do Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM) 1º ano, 2º ano e Médicos da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) que foram para a MINUSTAH.
- 3) **Amostra 2:** oficiais da Turma de 1996 da AMAN (não pertencentes ao Quadro do Estado-Maior - QEMA) que foram para a MINUSTAH.
- 4) Subdivisão do Universo e das duas amostras para melhor tratamento dos dados e análise da pesquisa:
 - **1ª FASE:** 1º ao 6º contingentes - imposição da paz e
 - **2ª FASE:** 7º contingente em diante - predominância de ações humanitárias.

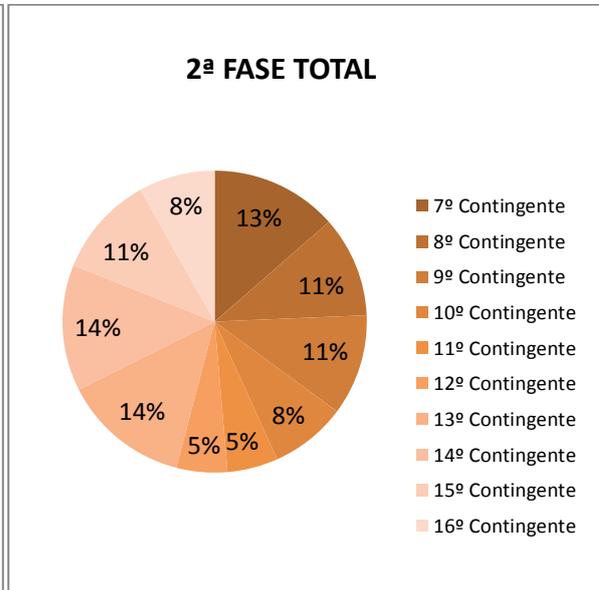
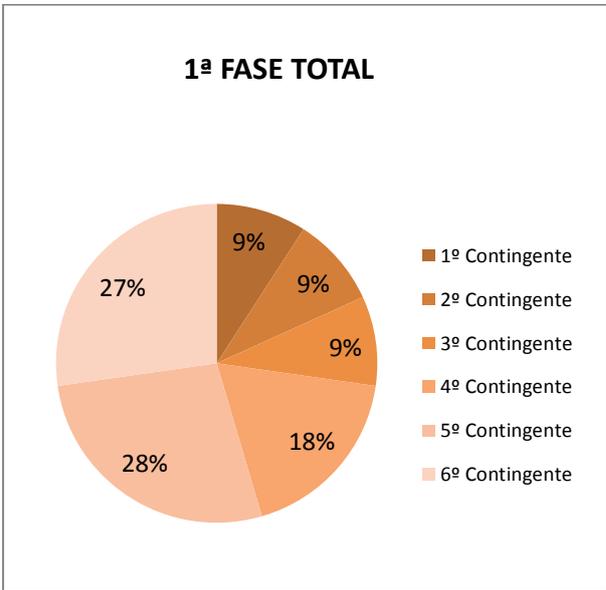
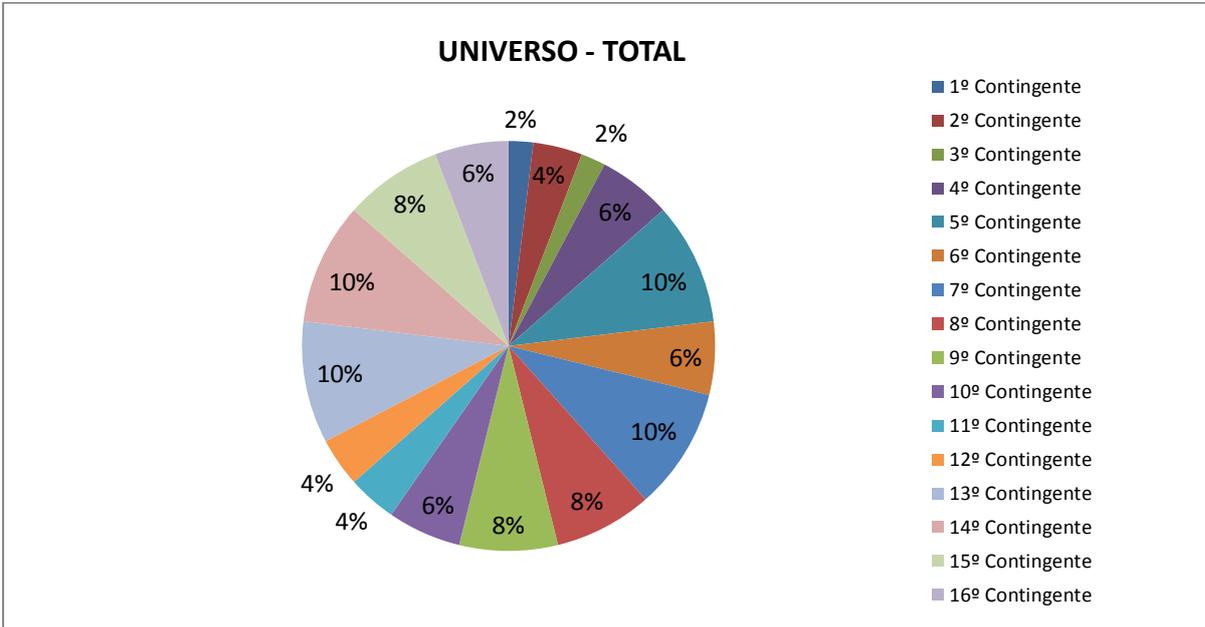
1. IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE

a. Função durante a Missão:

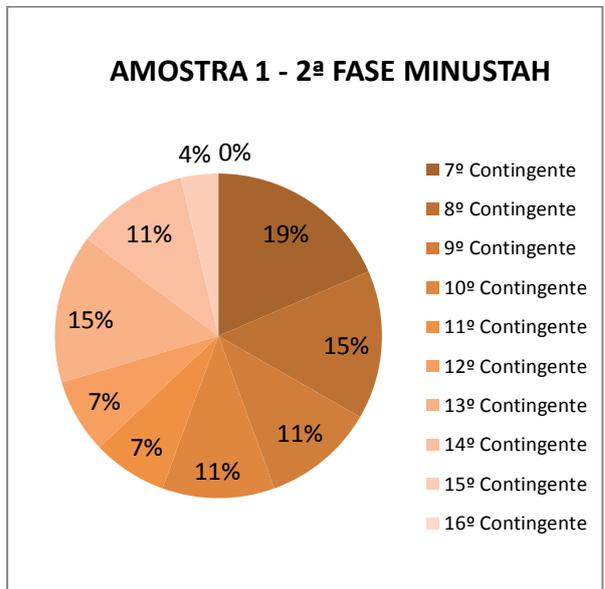
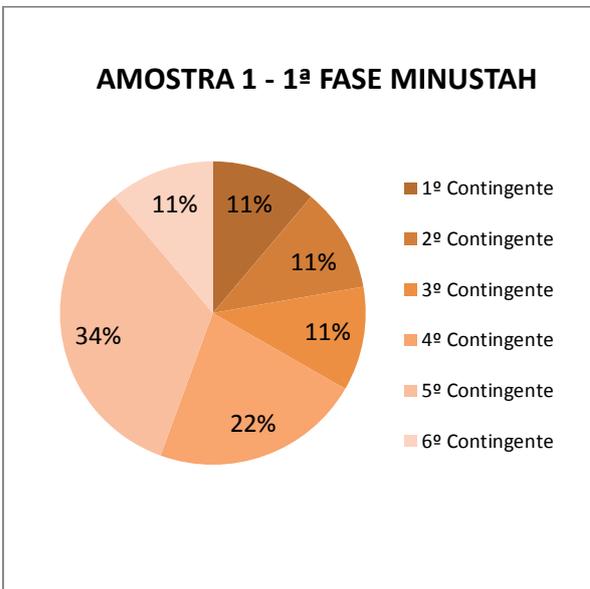
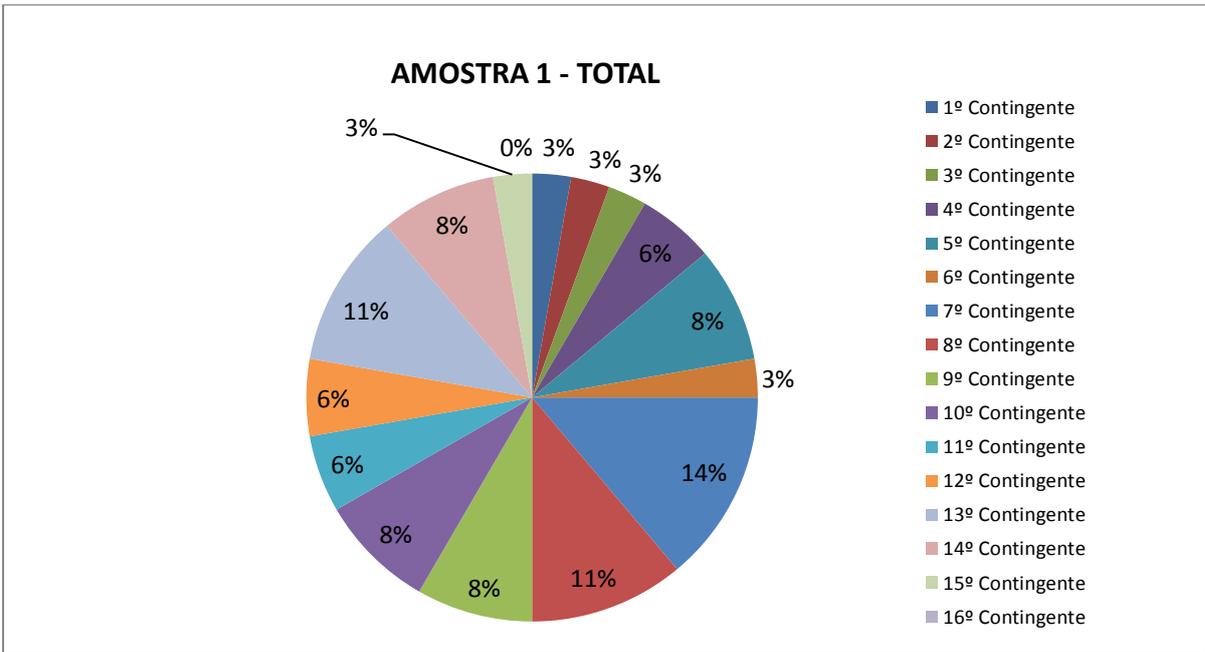
Comando da Missão (Quartel General)	Batalhão Brasileiro (BRABATT)	Companhia de Engenharia de Força de Paz
Oficial Ajudante do <i>Force Commander</i>	Cmt de Companhia de Fuzileiros	G3 – Oficial de Operações da companhia
Cmt do Destacamento de Operações Especiais	Sub Cmt de Companhia de Fuzileiros	G4 – Oficial de Logística da companhia
Sub Cmt do Destacamento de Operações Especiais	Cmt de Companhia de Comando e Apoio	Oficial de Finanças da companhia
Cmt do Destacamento de Operações Psicológicas	Cmt de Esquadrão de Cavalaria Mecanizado	Cmt do Pelotão de Apoio
G1 - Oficial de Pessoal	S Cmt de Esquadrão de Cavalaria Mecanizado	
G2 – Oficial de Inteligência	Cmt de Pelotão de Manutenção e Transporte	
Adj G2 – Adjunto de Inteligência	Médico do BRABATT	
Adj G3 - Adjunto de Operações		
Adj G4 - Adjunto de Logística		
Adj G6 - Adjunto de Comunicações		
Adj G9 - Adjunto de Administração		
Oficial de Patrimônio		
Oficial de Coordenação civil-militar		
Médico do Comando		
Intérprete de francês		

Handwritten signature

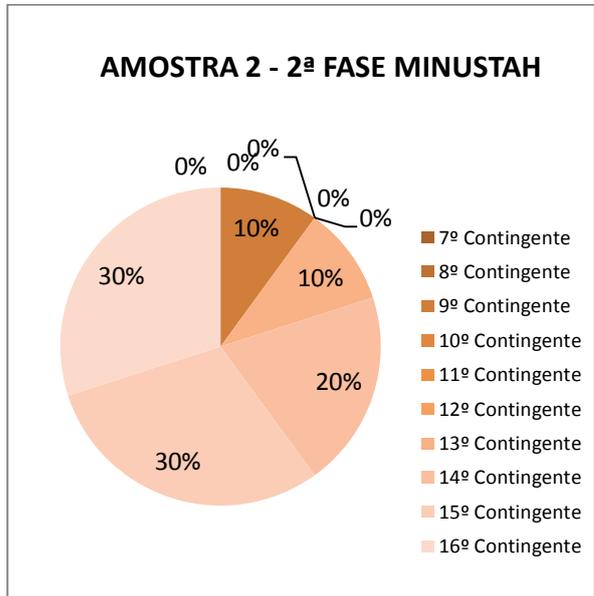
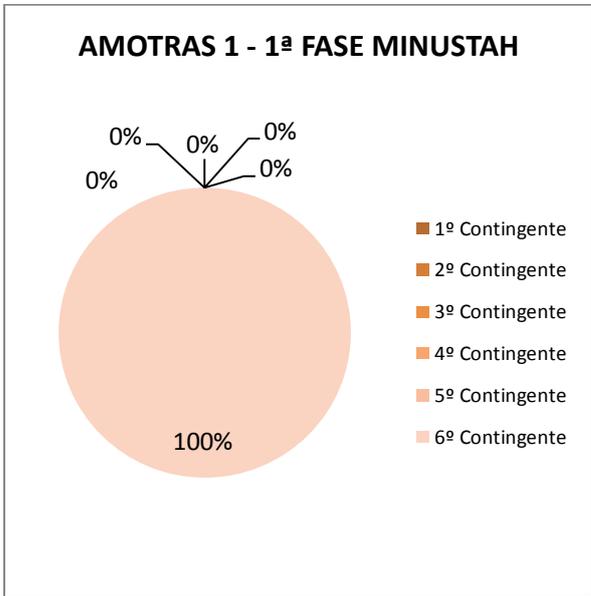
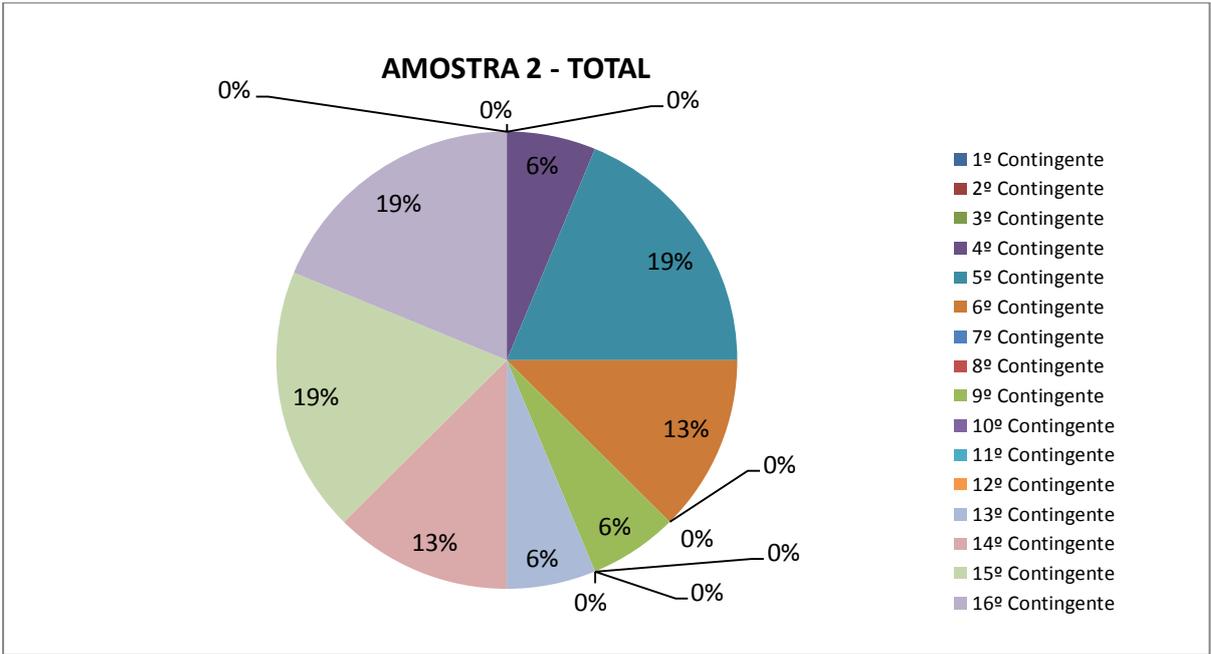
b. Contingente:



Handwritten signature



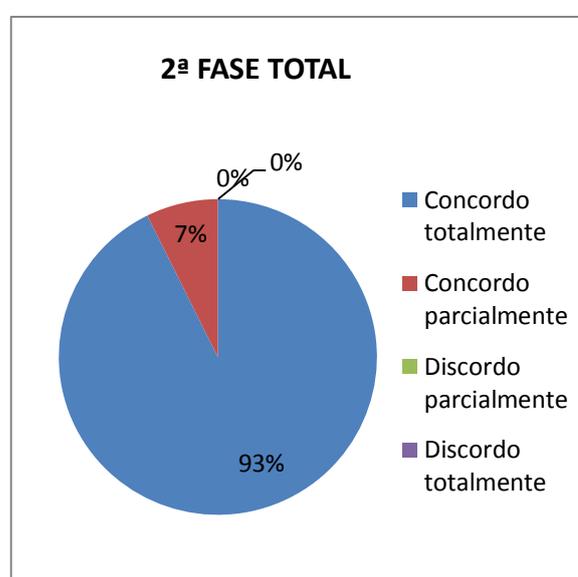
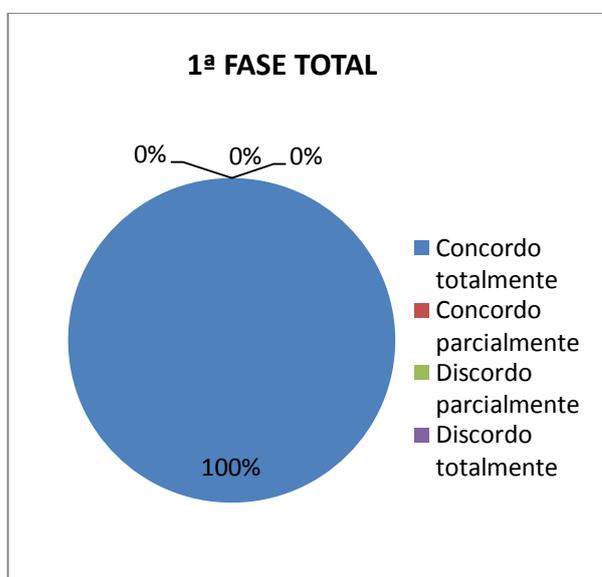
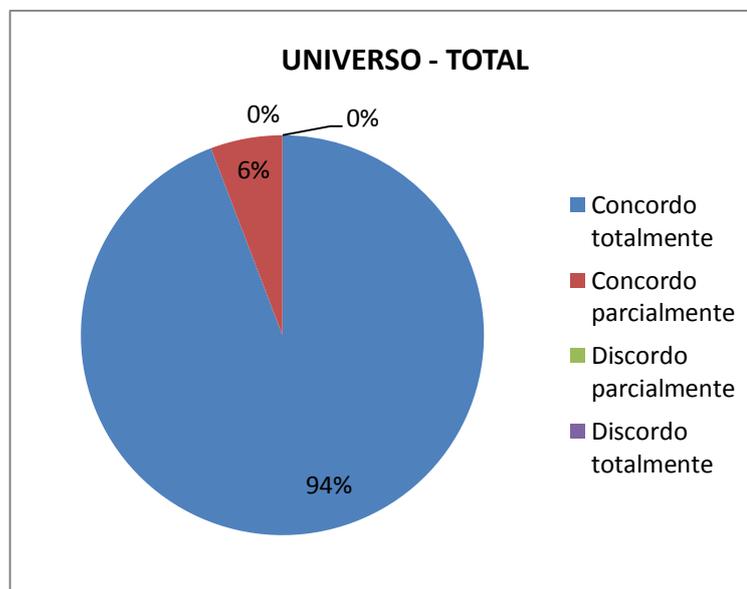
Handwritten signature

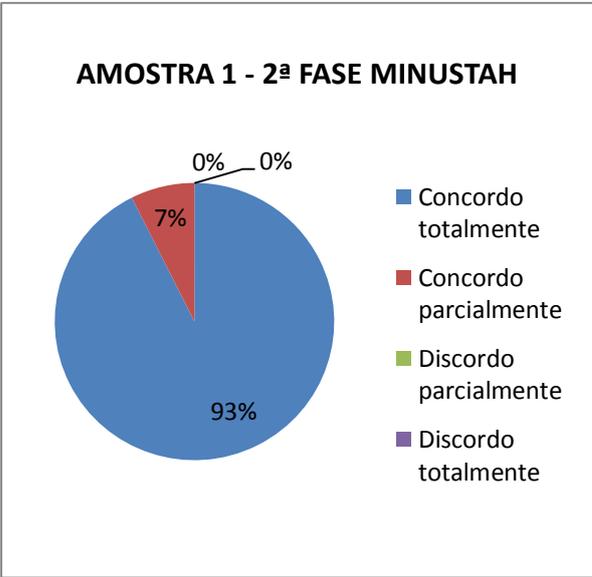
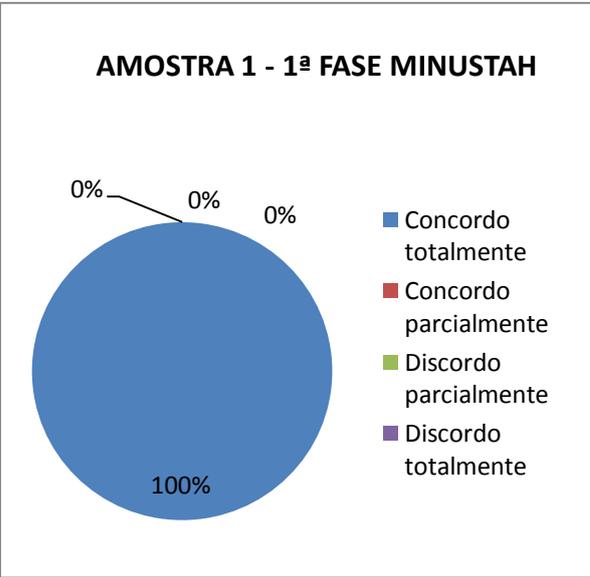
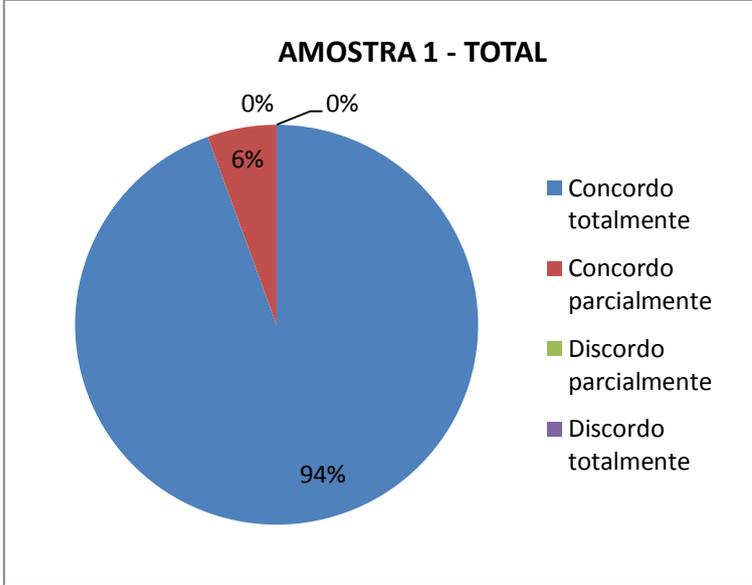




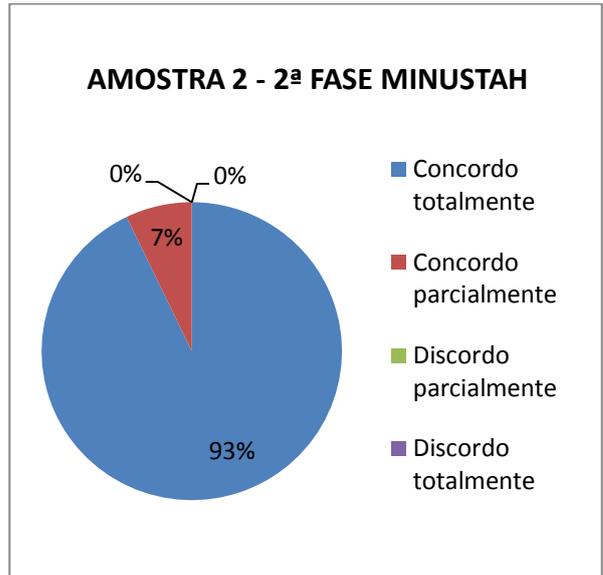
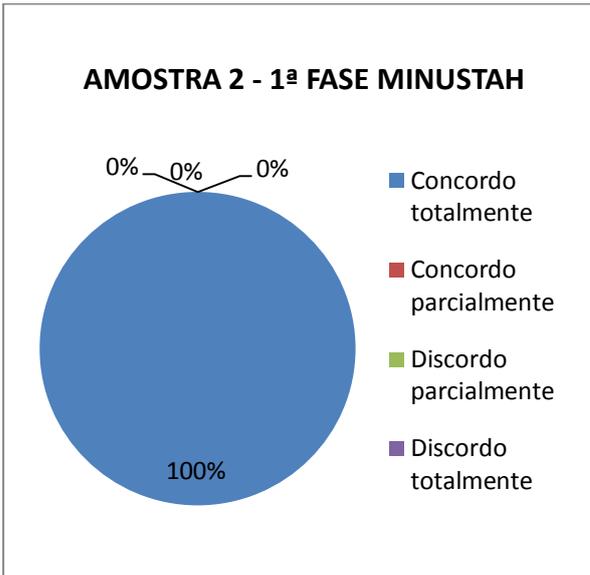
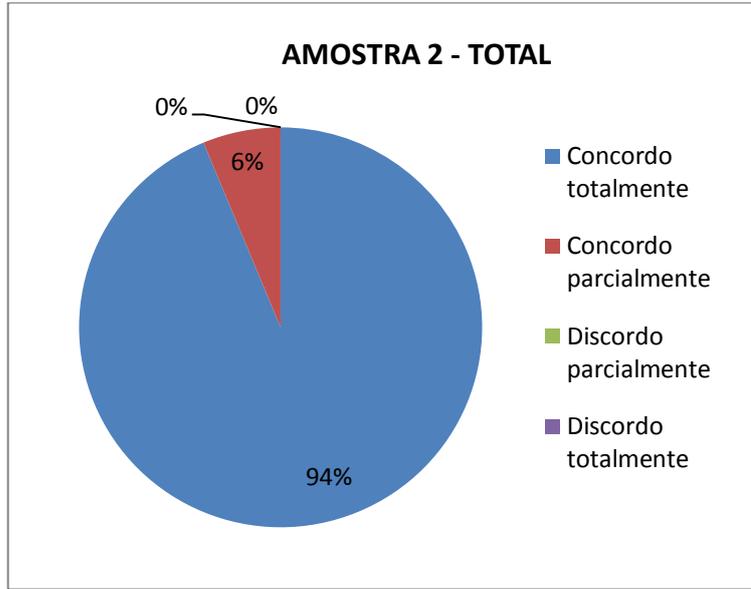
2. LIÇÕES APRENDIDAS E INOVAÇÃO DOCTRINÁRIA

a. Na sua experiência militar, as lições aprendidas são importantes para a inovação da Doutrina Militar Terrestre?



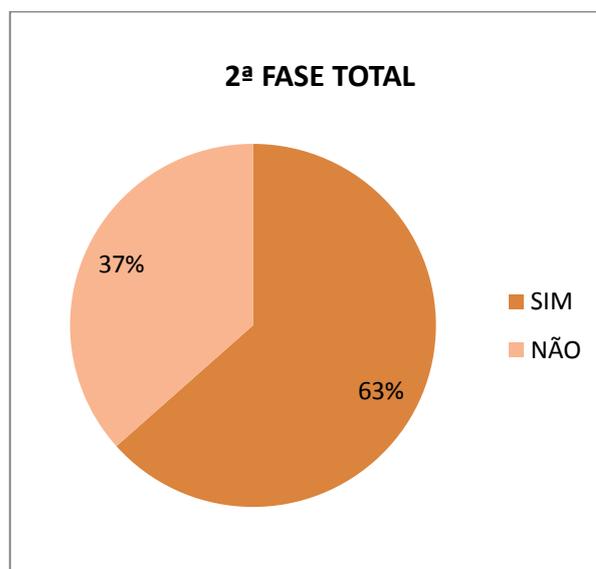
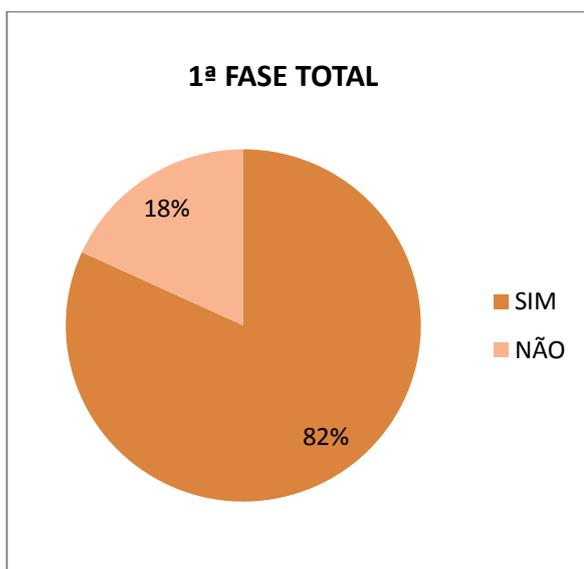
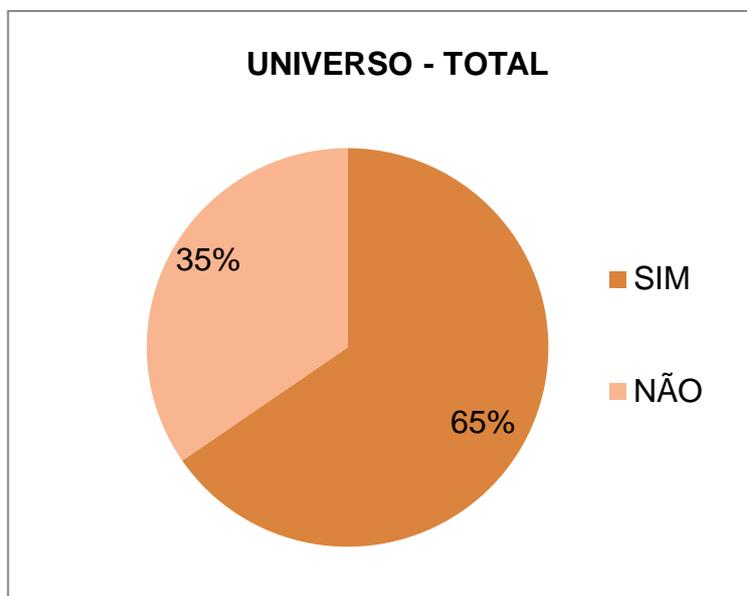


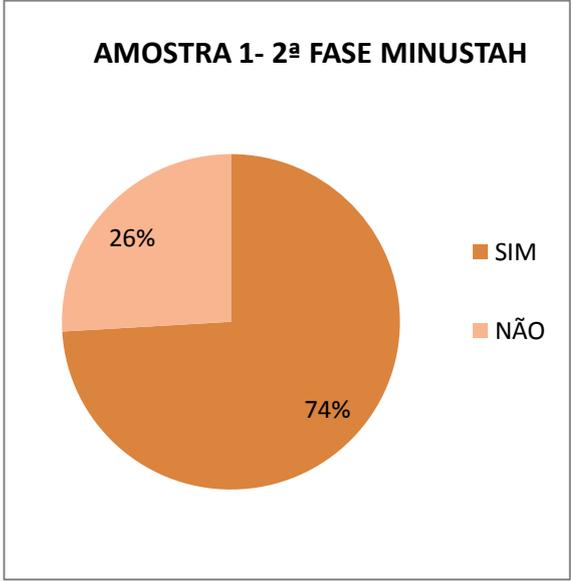
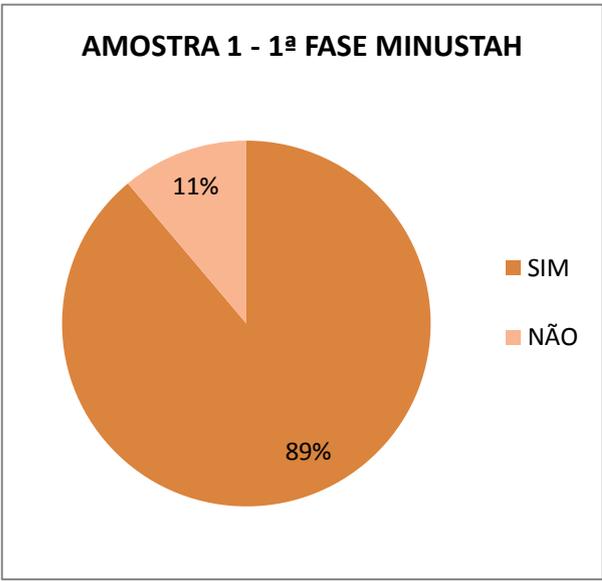
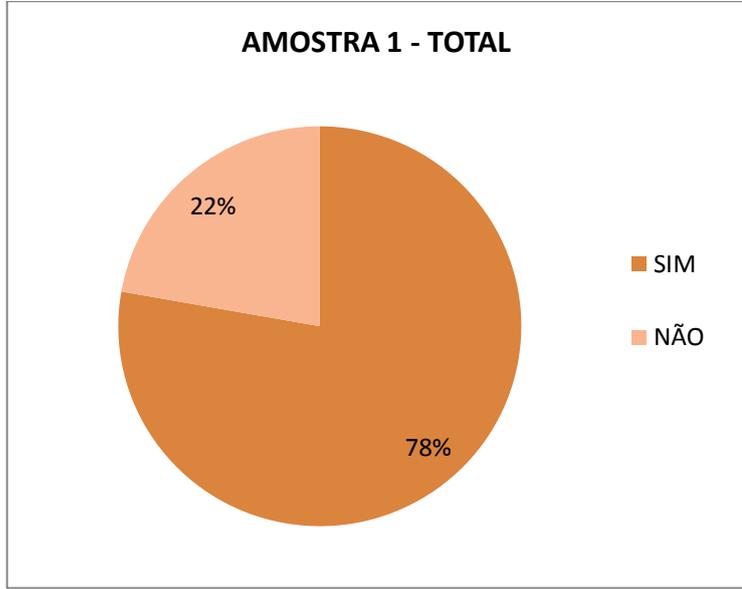
Handwritten signature

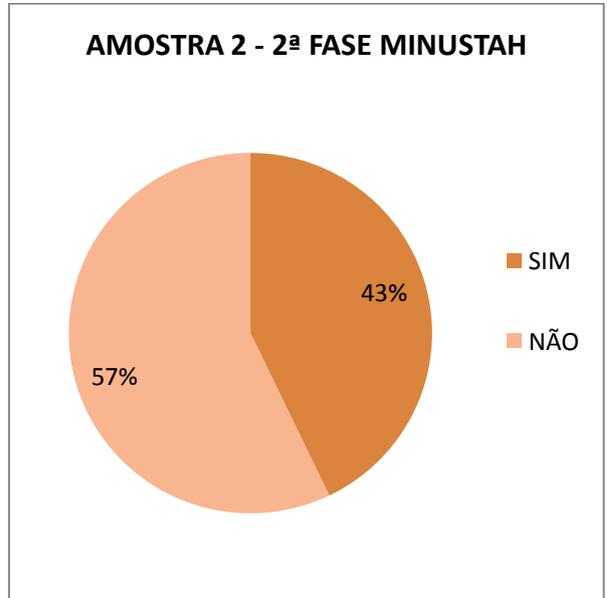
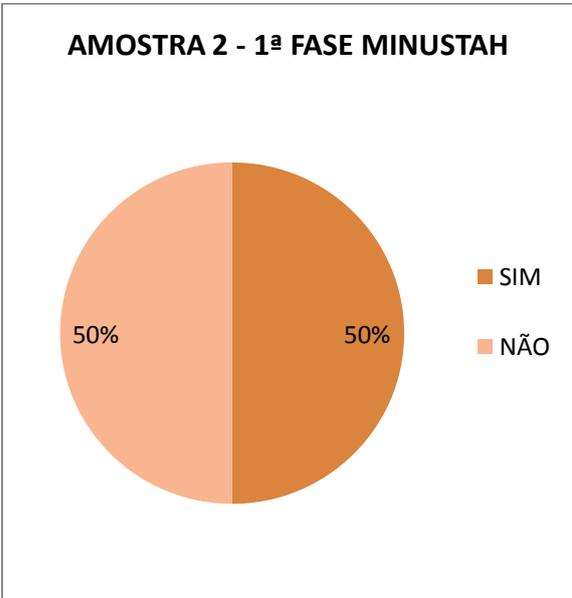
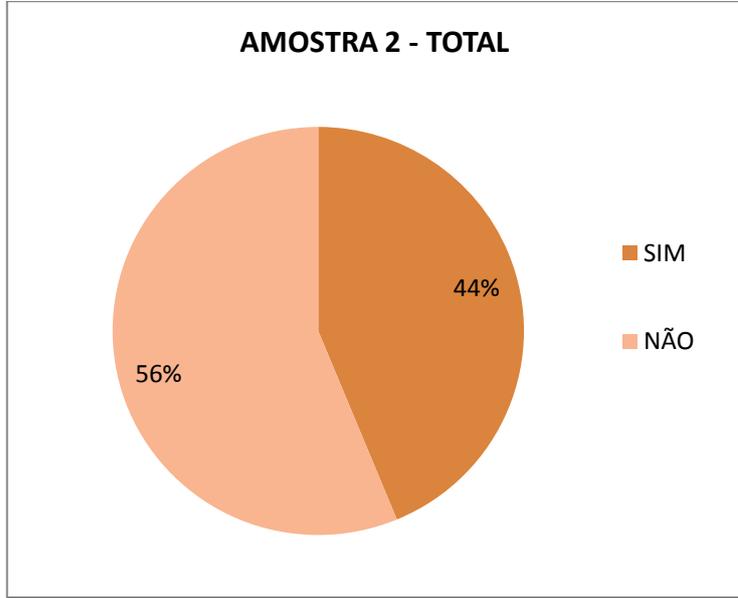


João

b. Durante a sua missão na MINUSTAH, as lições aprendidas e as melhores práticas eram registradas por meio de relatórios escritos ao Escalão Superior?

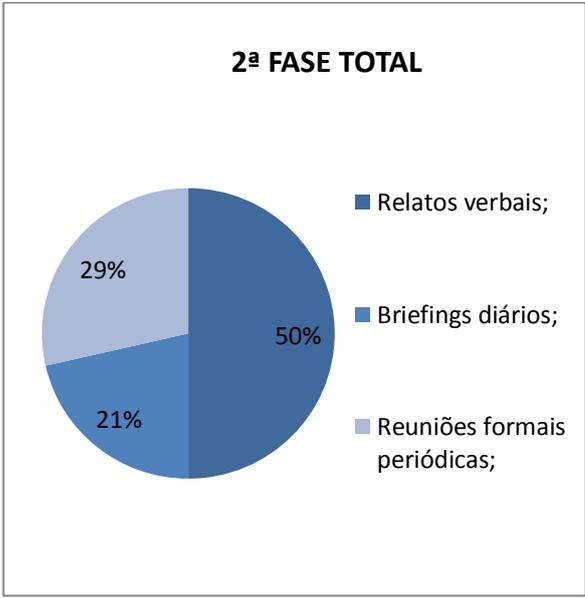
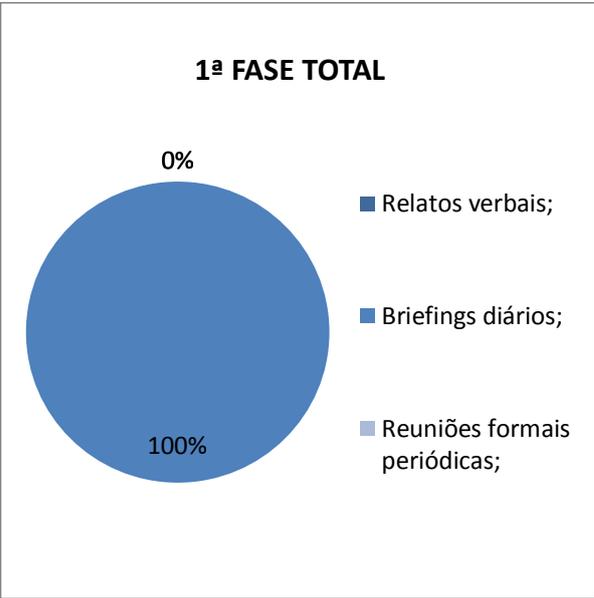
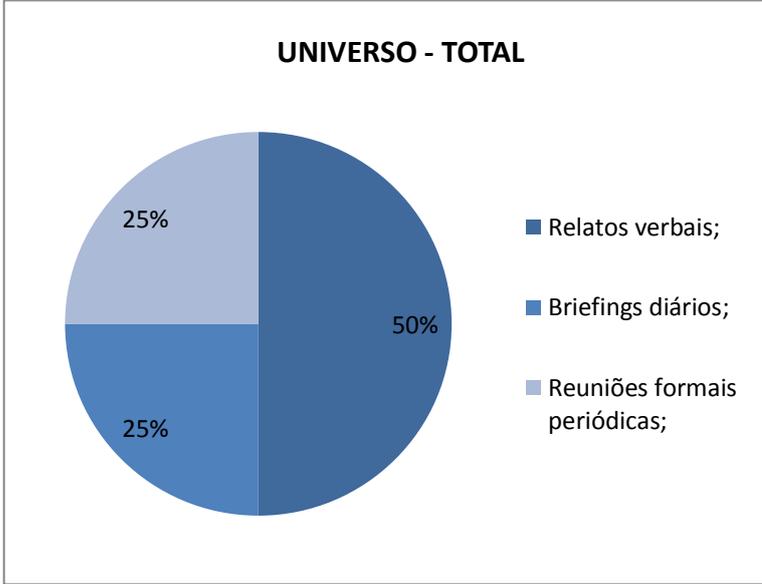


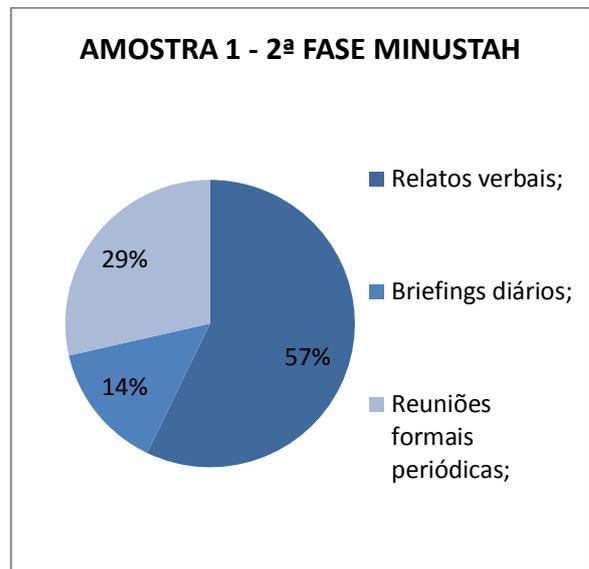
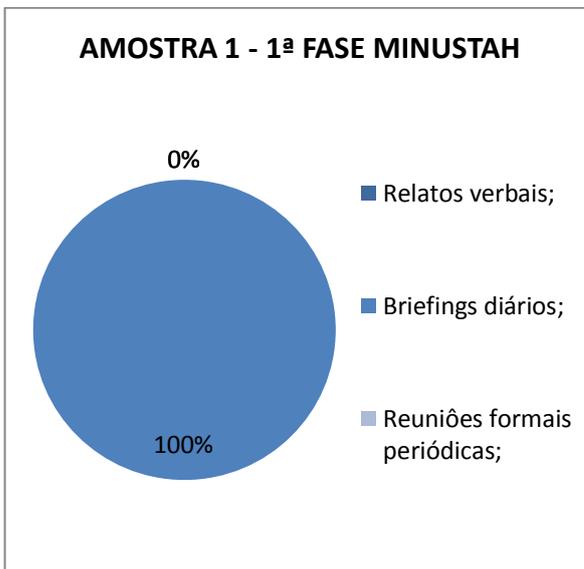
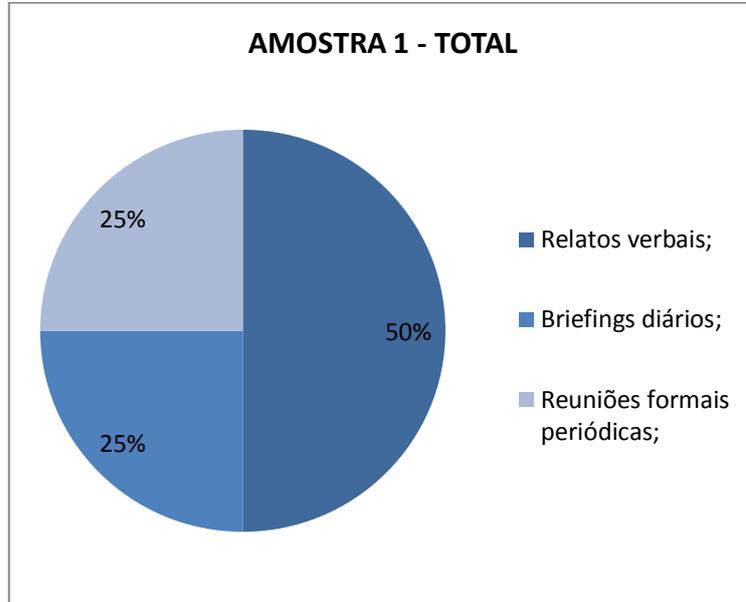


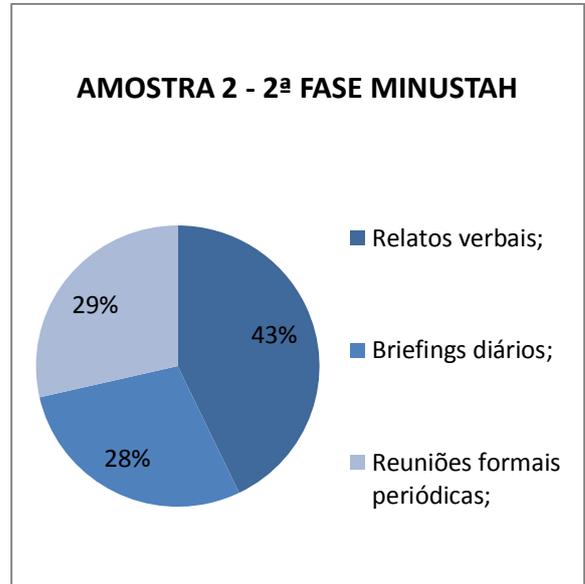
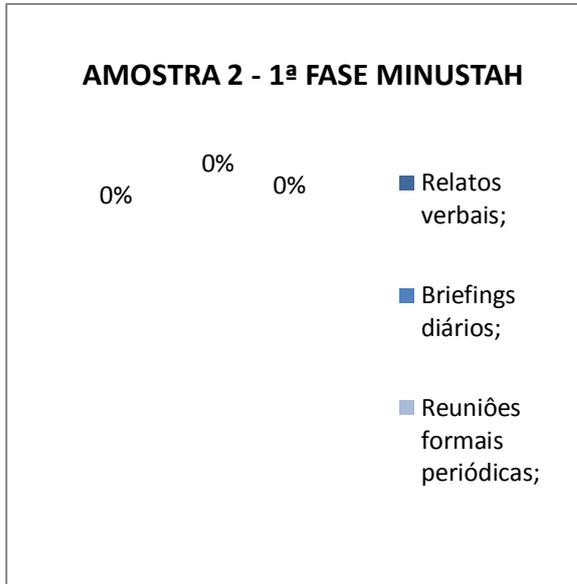
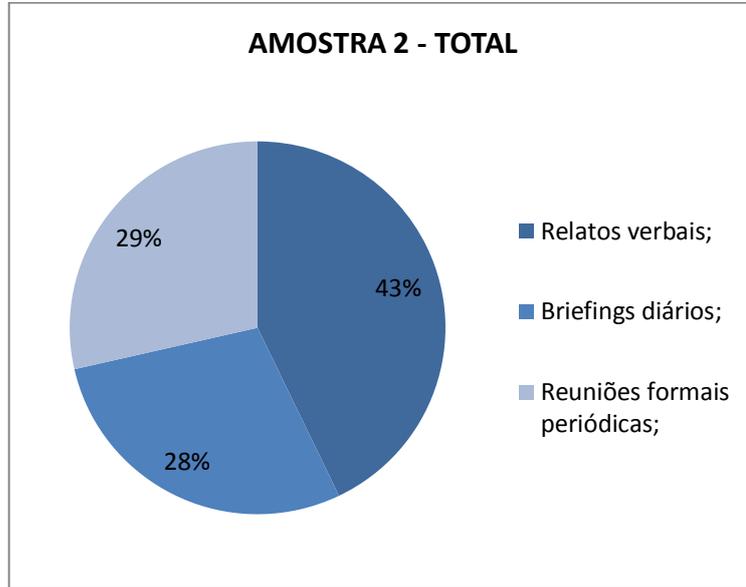


Handwritten signature

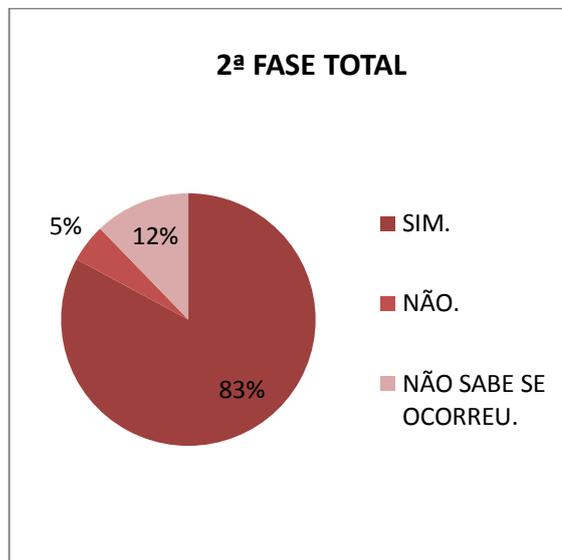
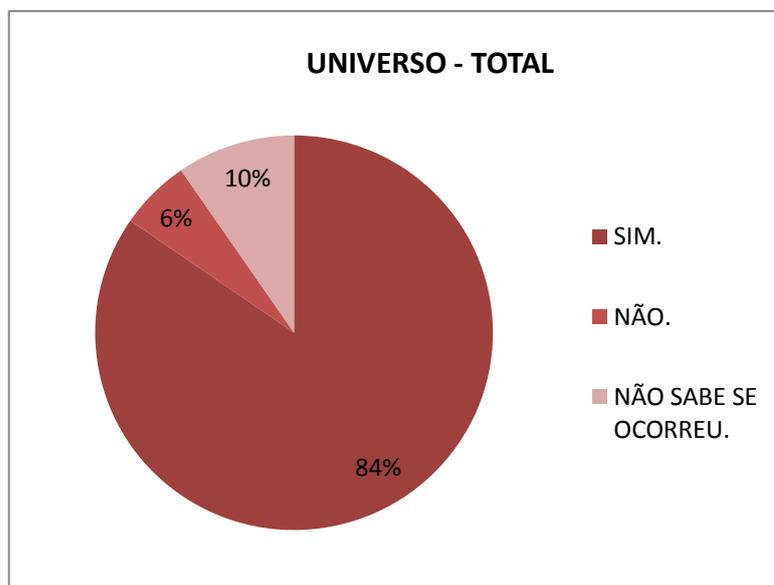
b1. Caso negativo, como as lições aprendidas e as melhores práticas eram colhidas?

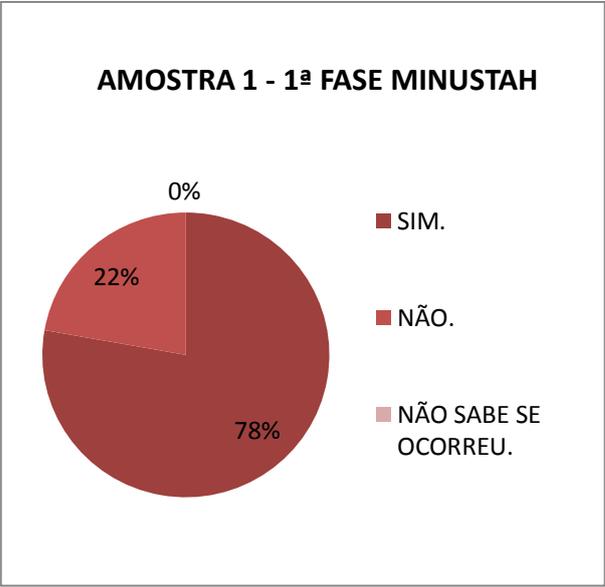
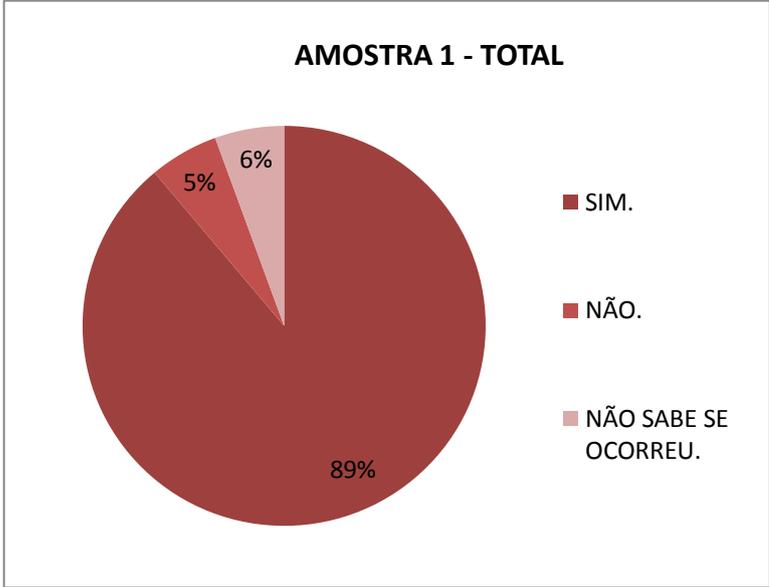




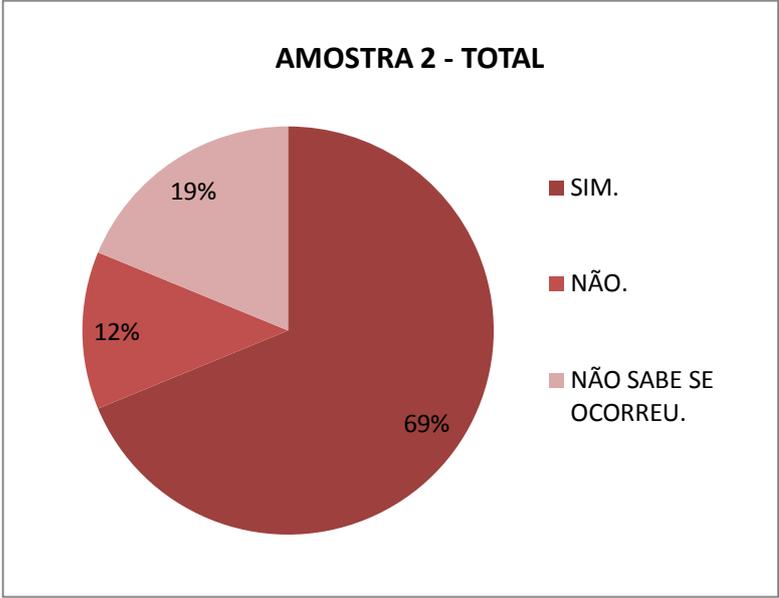


c. Durante o seu contingente, as lições aprendidas pelos contingentes anteriores foram disseminadas e modificaram procedimentos na MINUSTAH ?



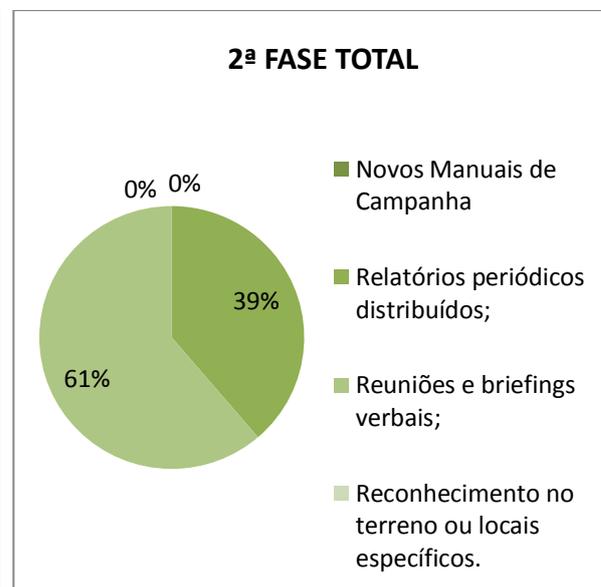
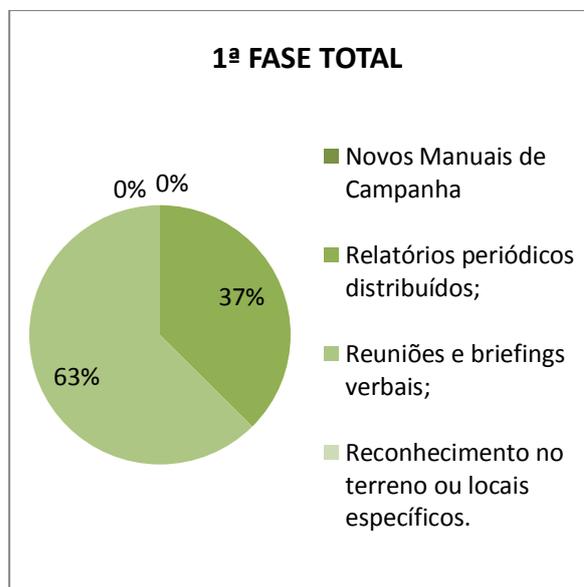
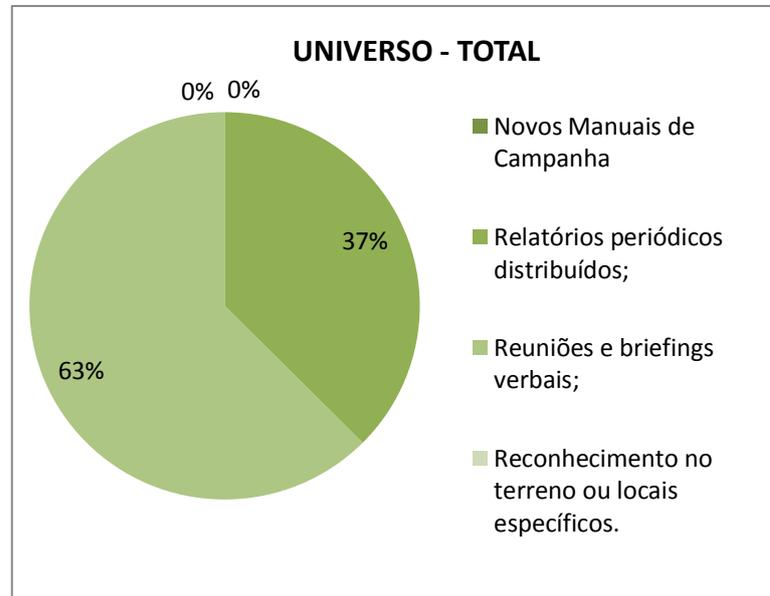


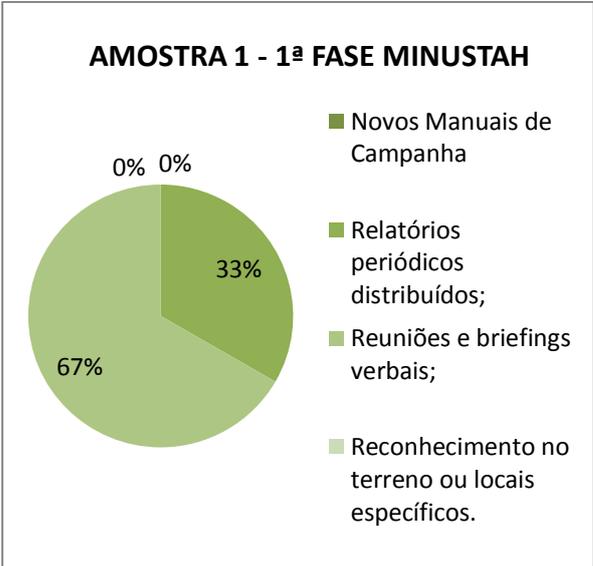
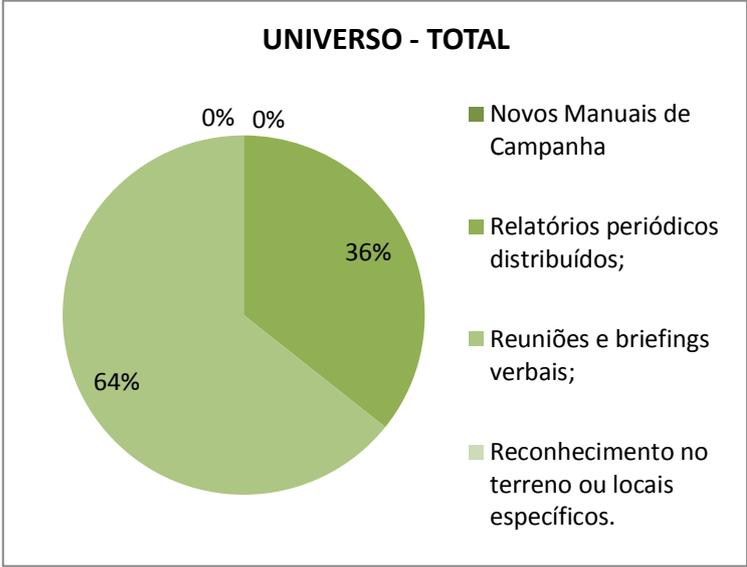
Handwritten signature

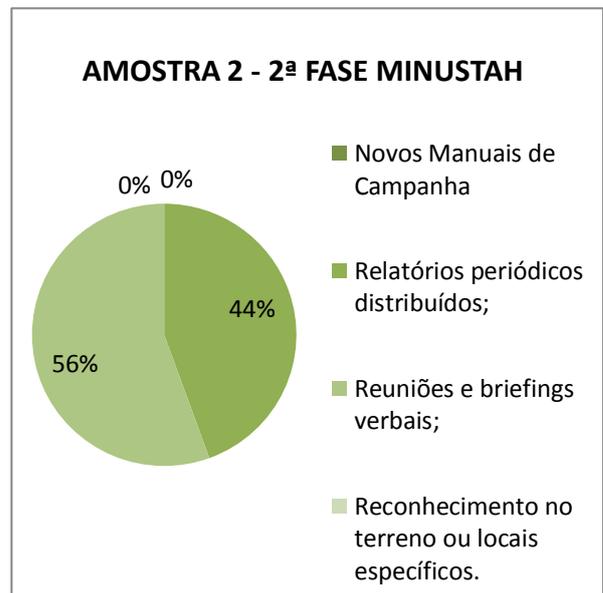
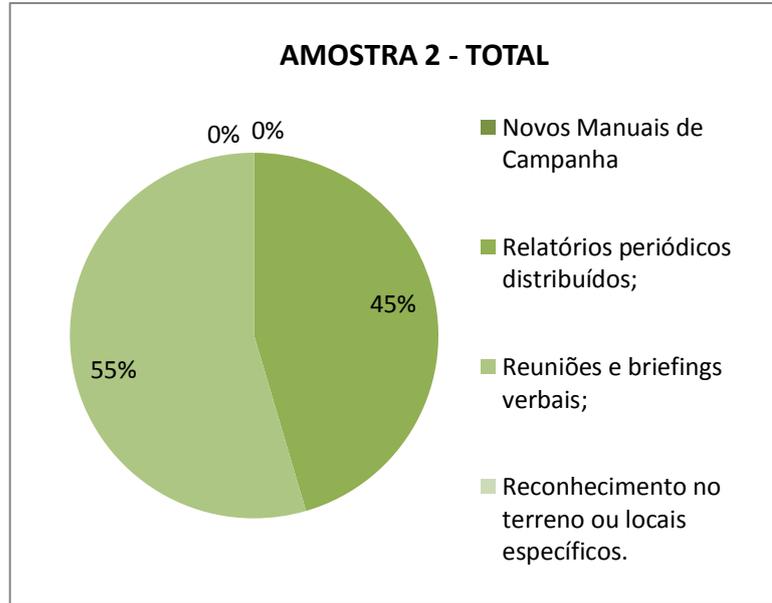


João

c1. Caso positivo, você tomava ciência de novos "modus operandi" das operações militares ou procedimentos administrativos por meio de:

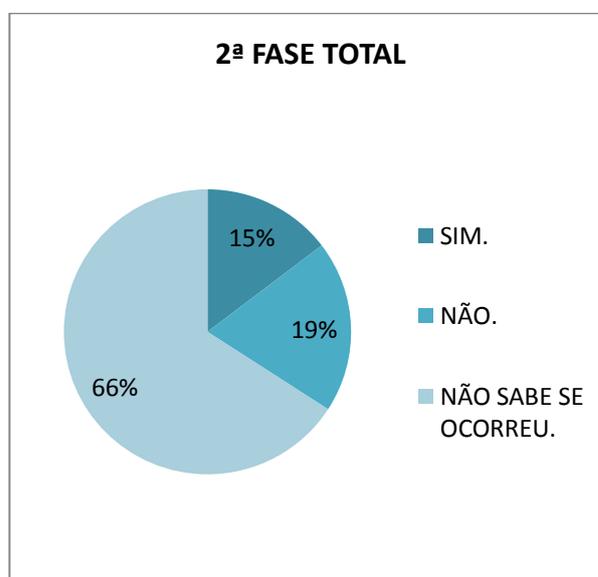
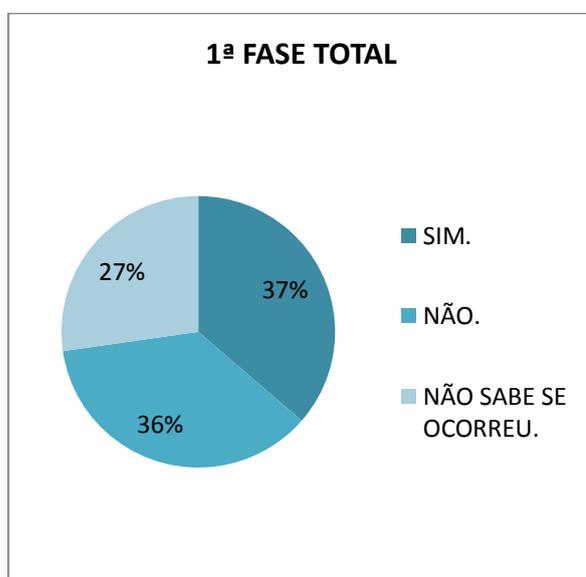
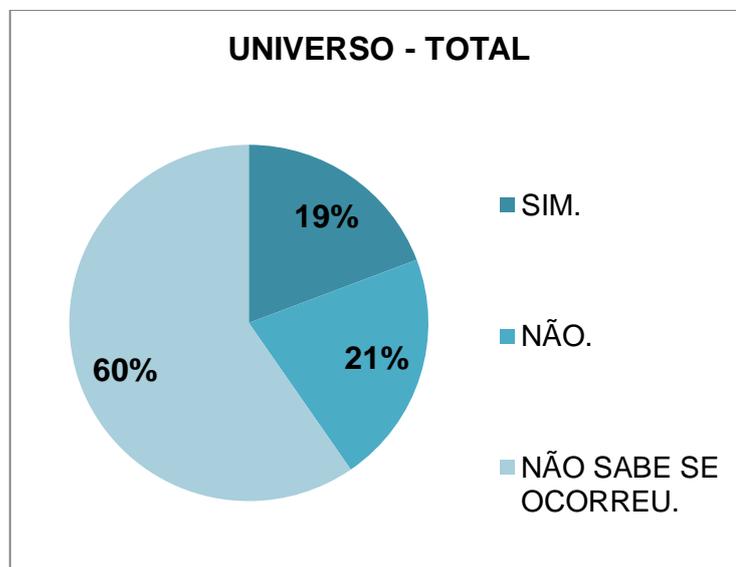


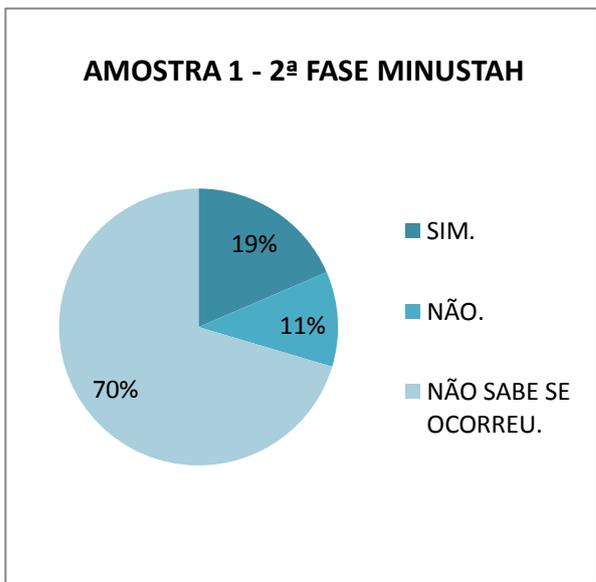
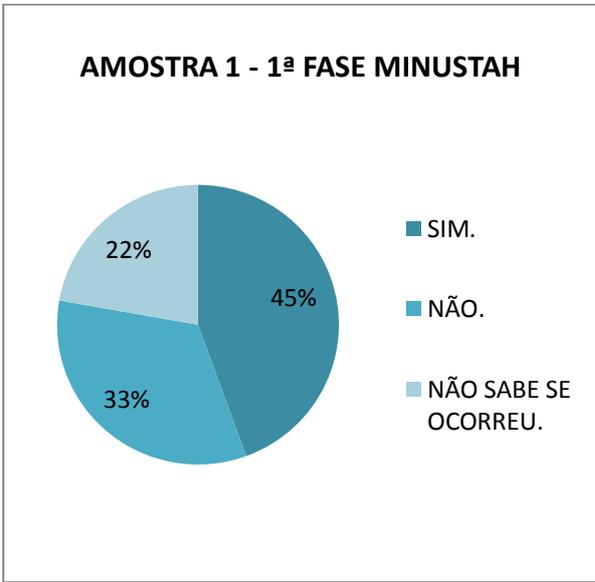
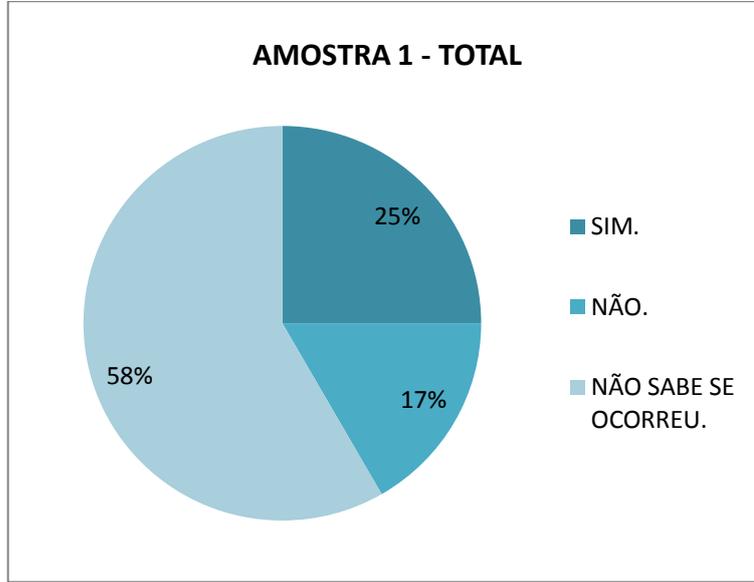


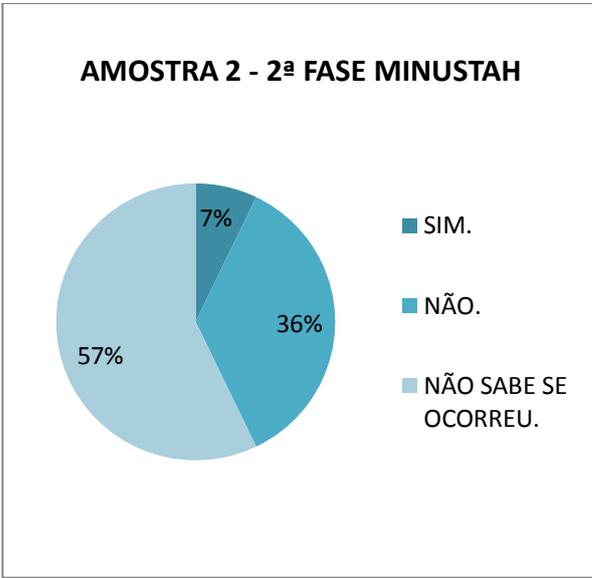
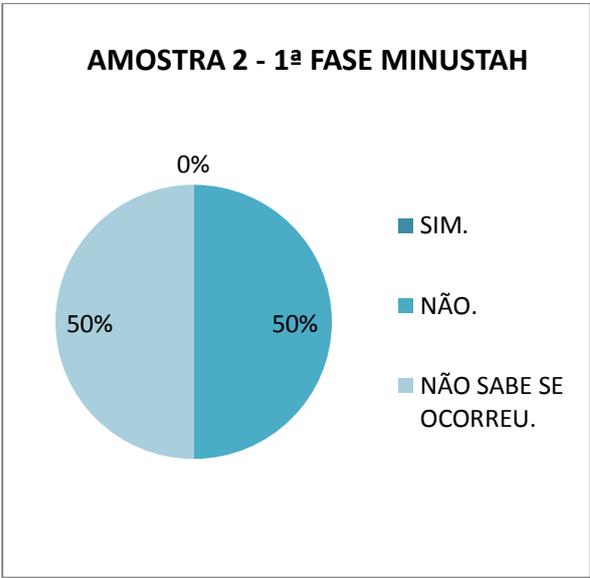
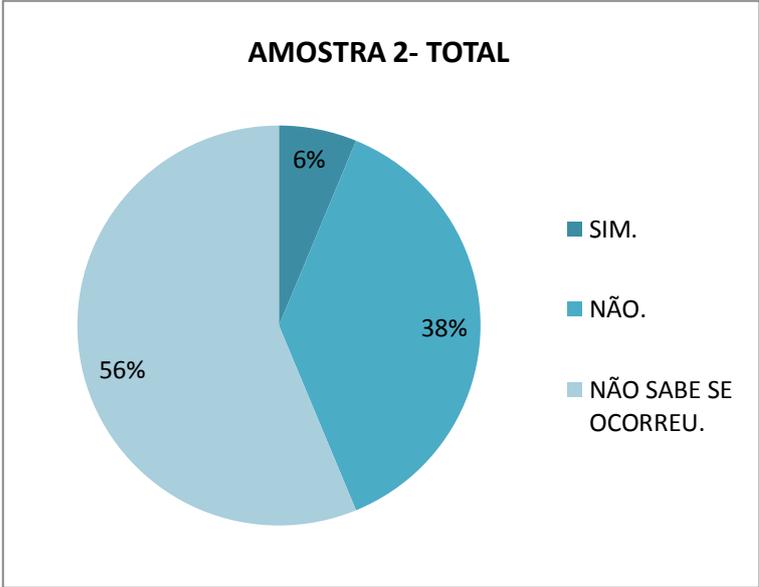


Handwritten signature

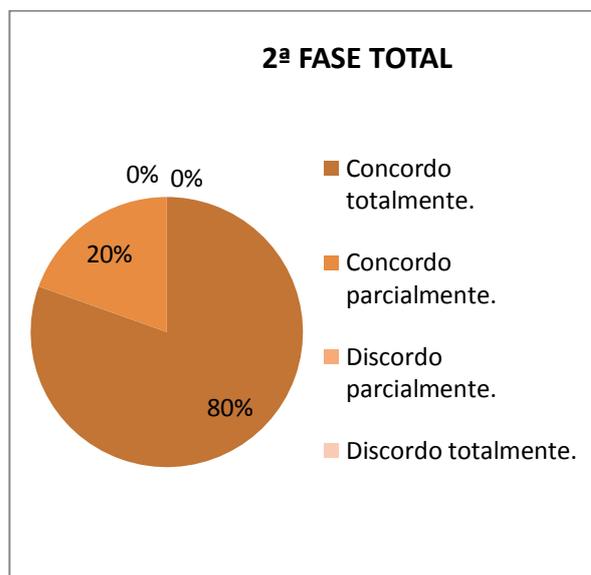
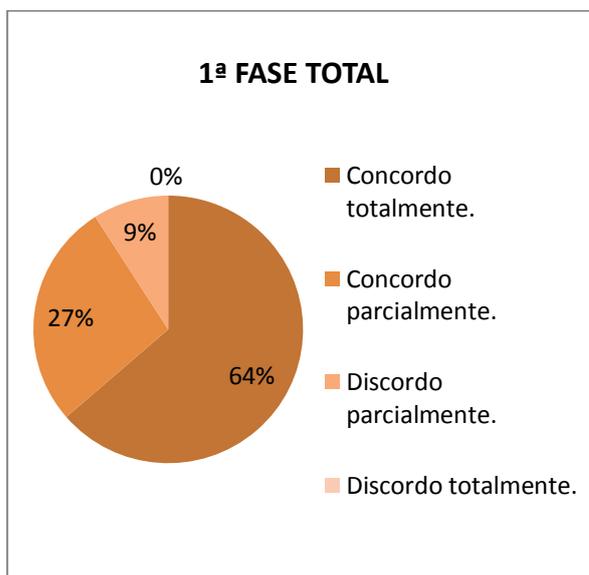
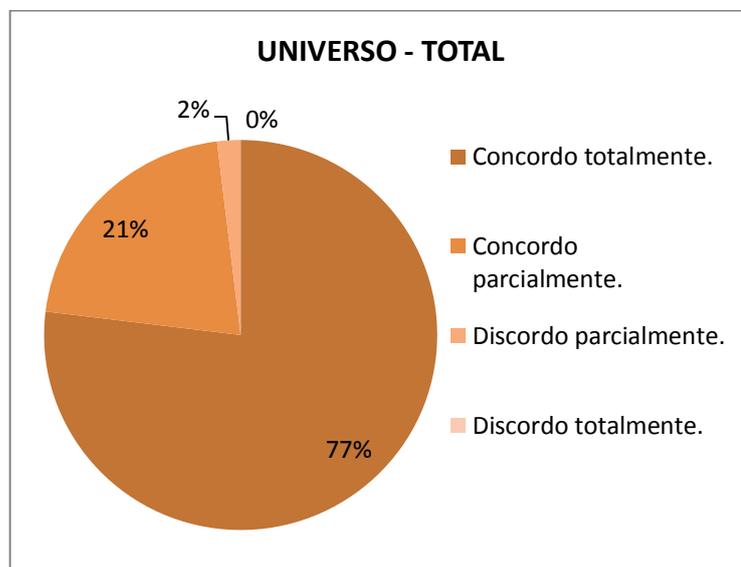
d. Durante o seu contingente, as lições aprendidas foram reunidas, consolidadas e difundidas no Haiti e posteriormente, se transformaram em doutrina, sendo implementadas no Exército Brasileiro?

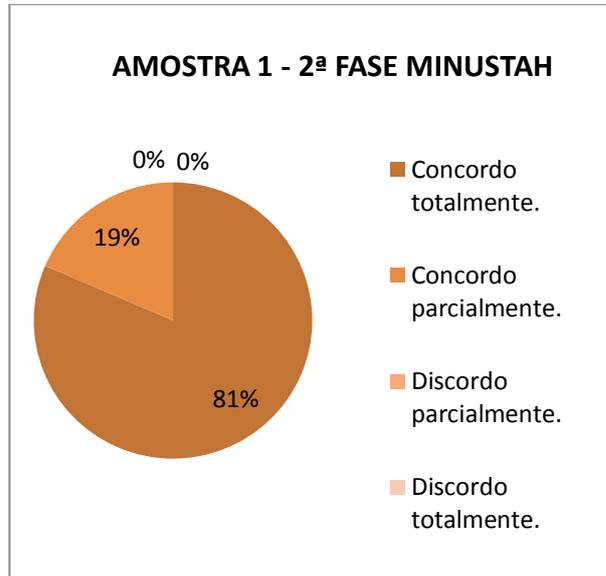
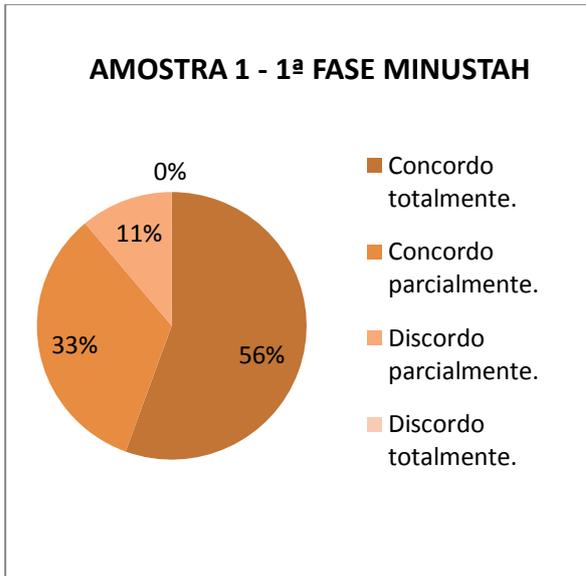
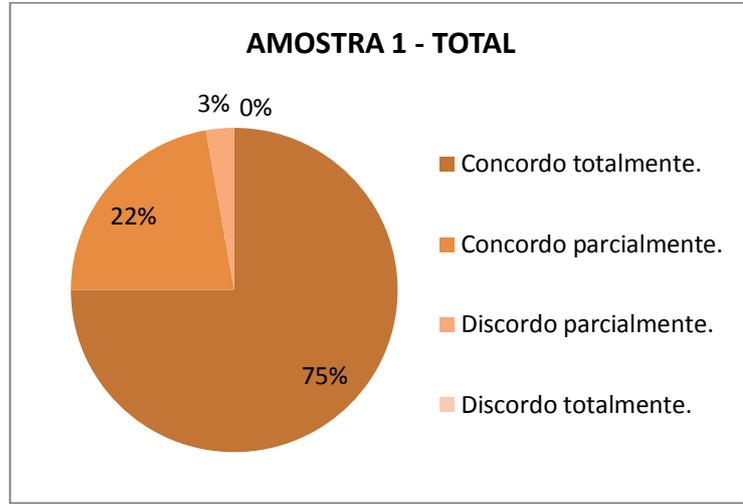


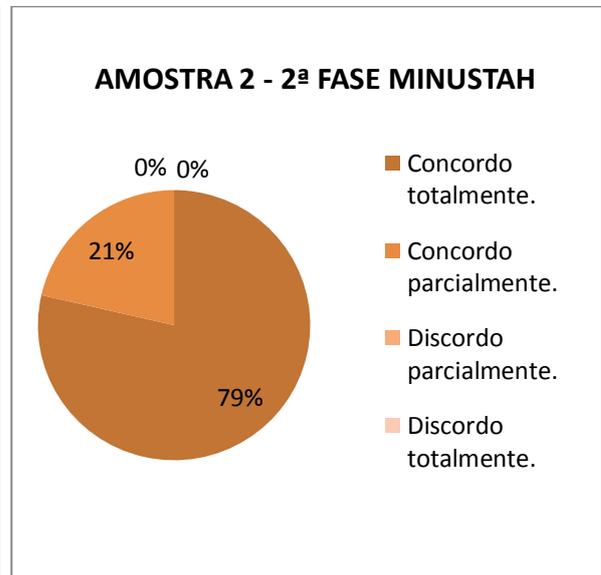
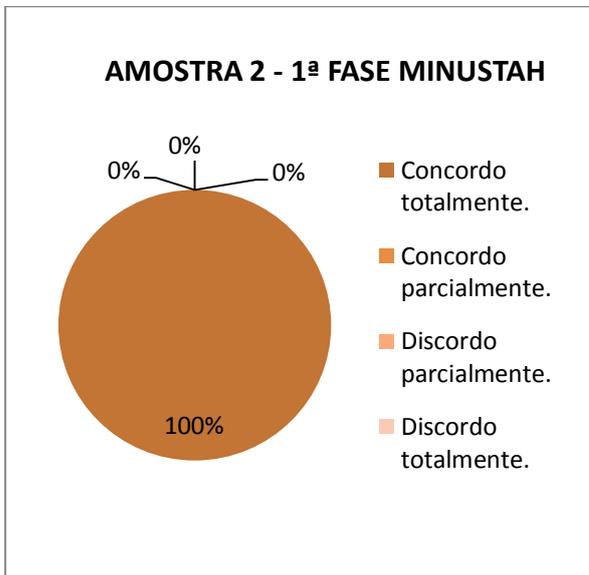
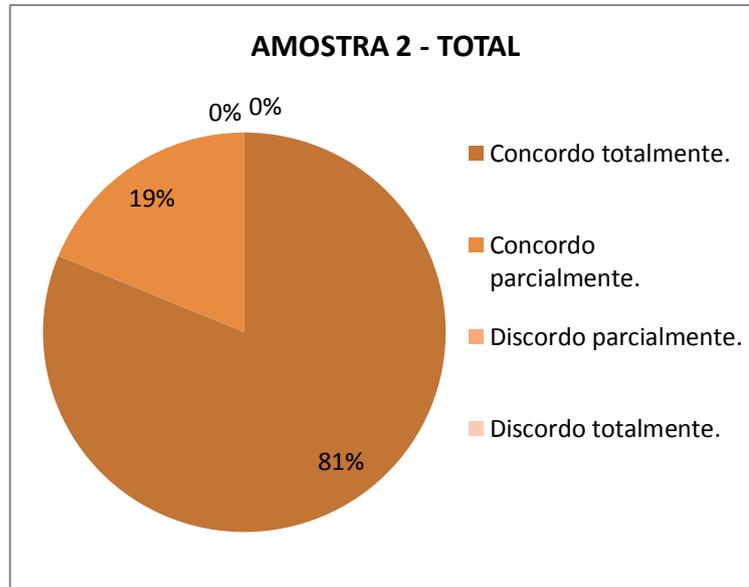




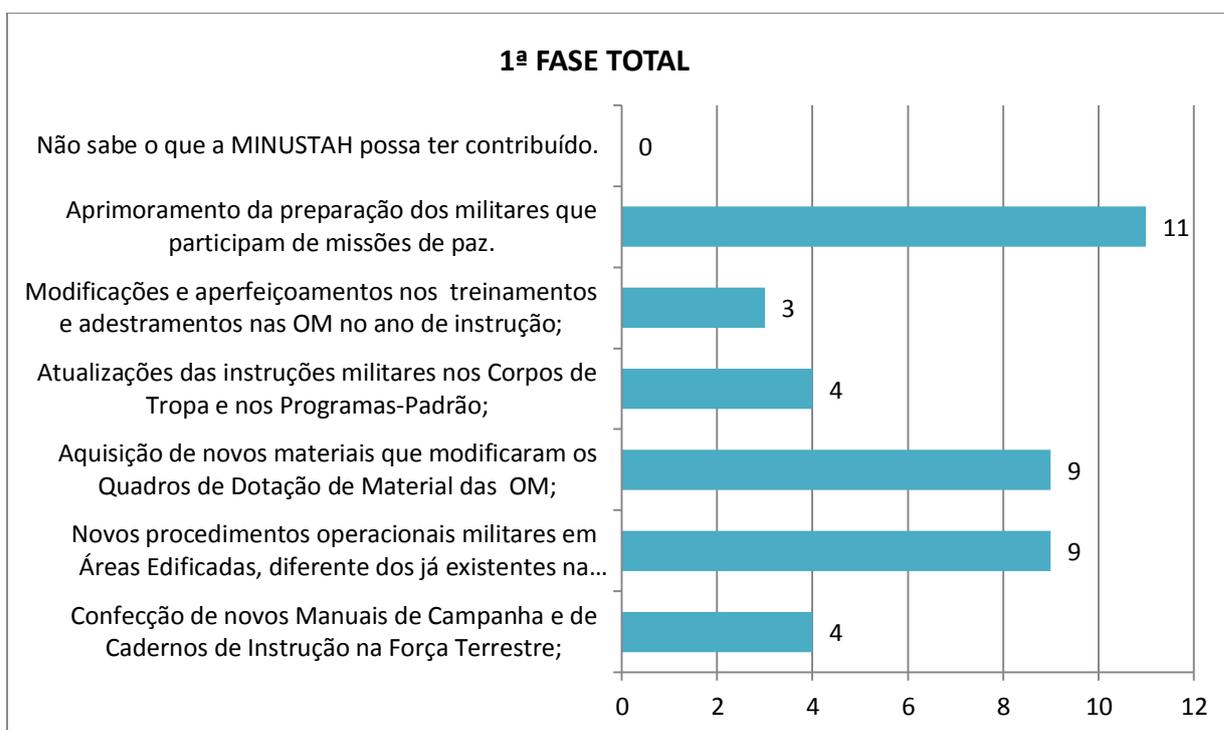
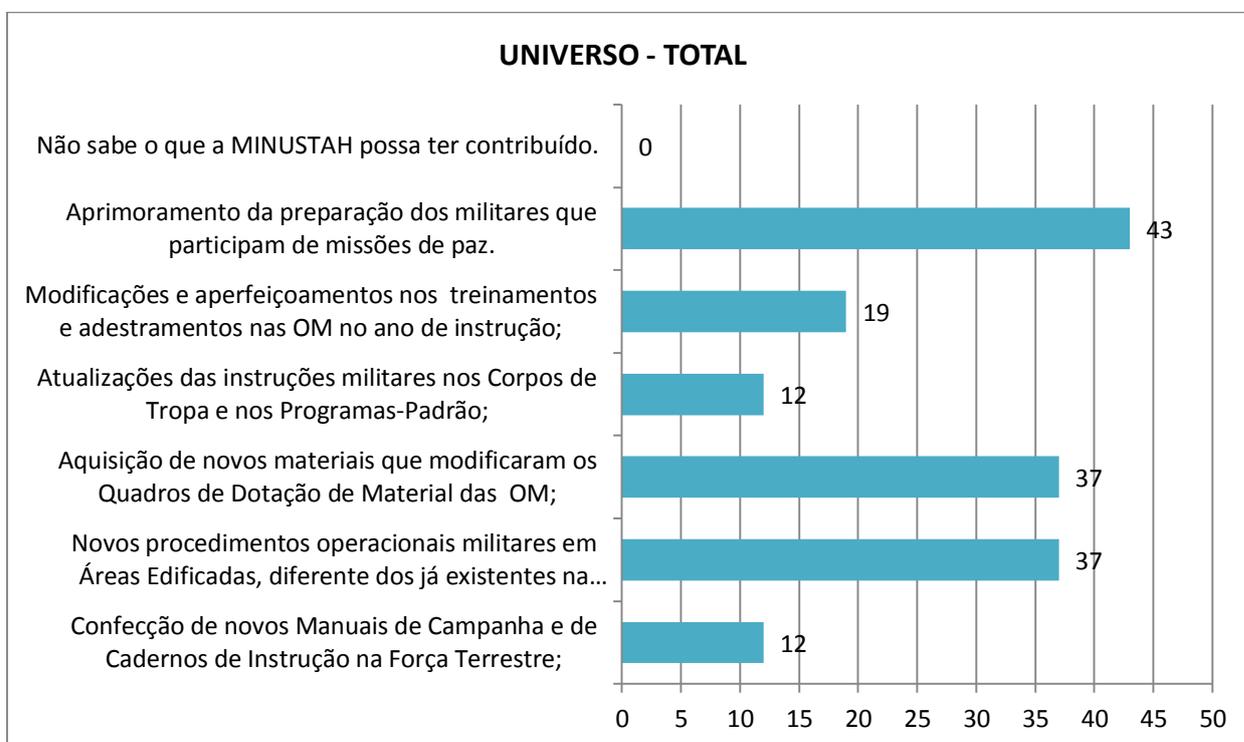
e. A MINUSTAH contribuiu para a inovação doutrinária do EB, permitindo, no futuro, um melhor desempenho das tropas brasileiras em missões de paz.

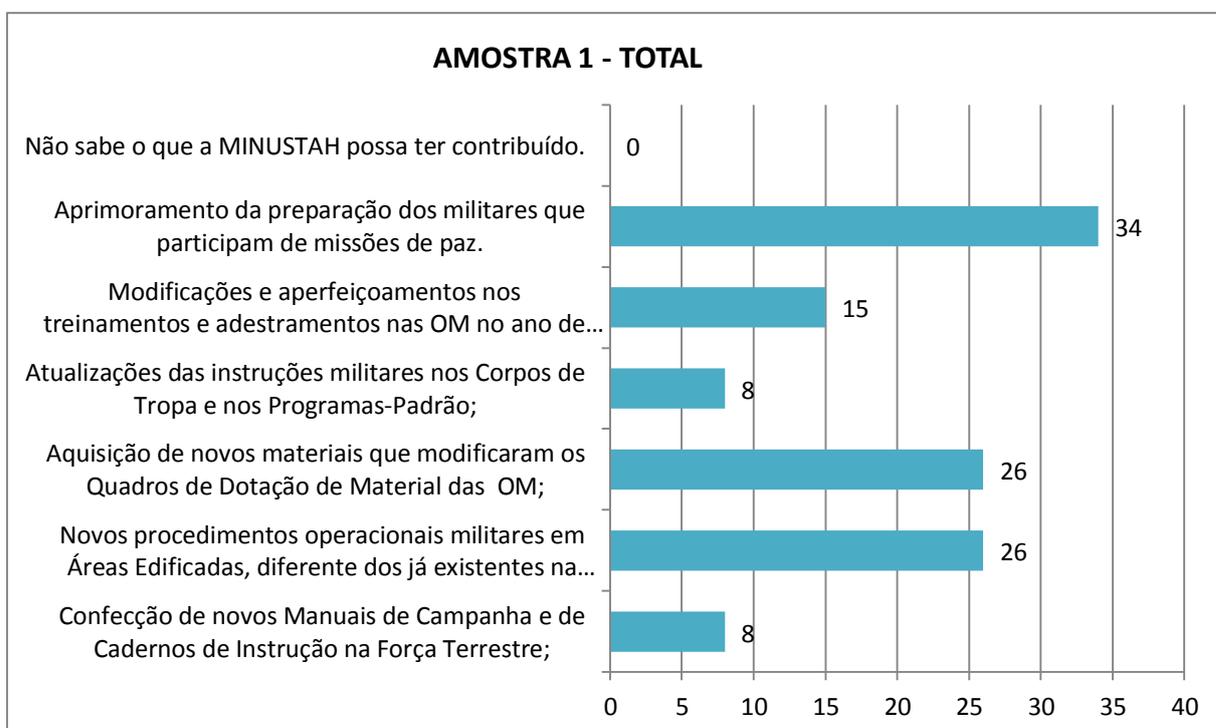
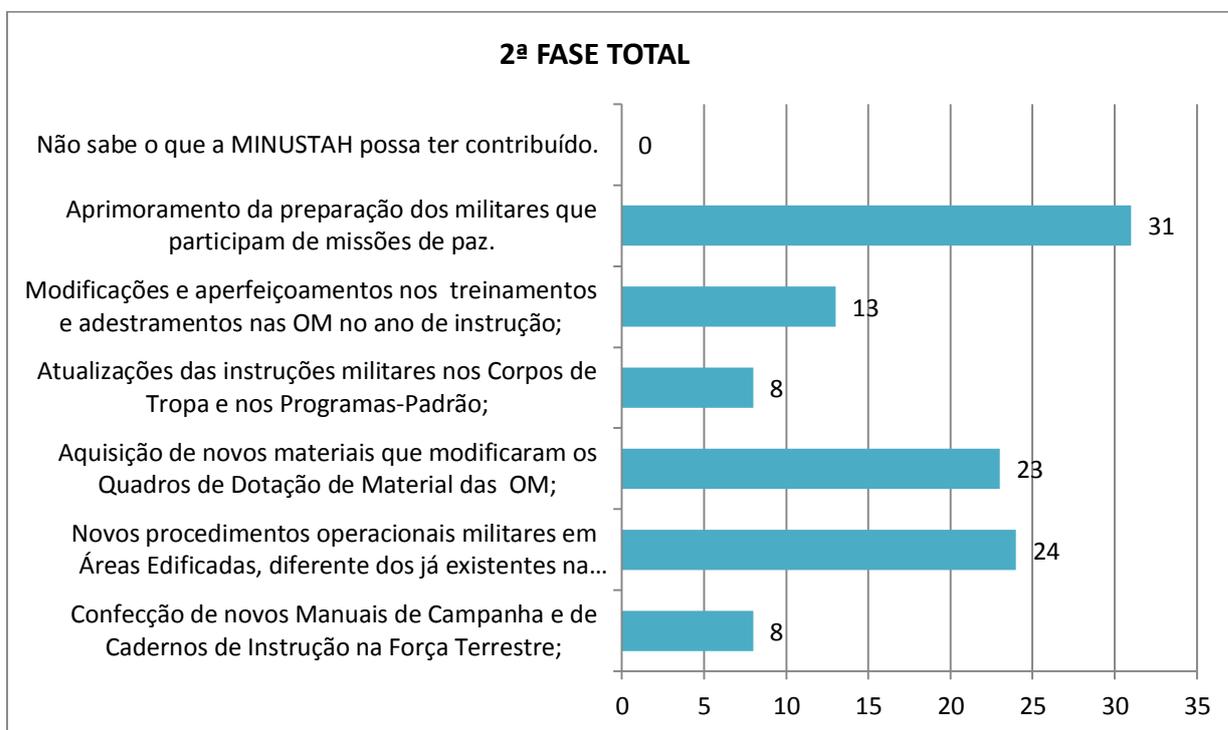




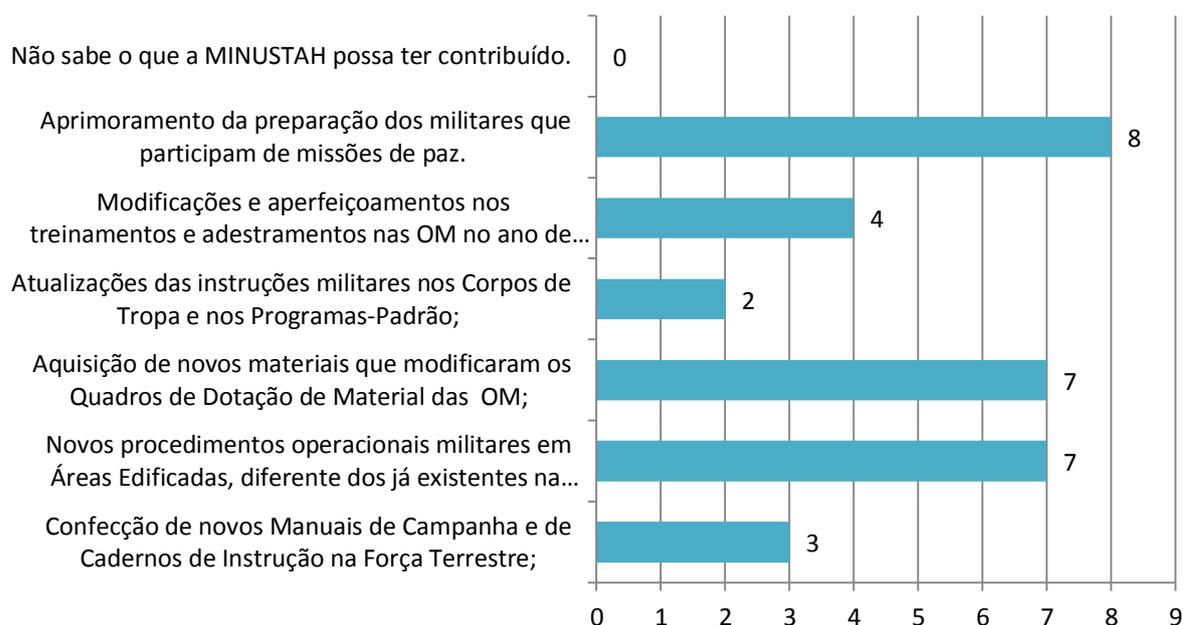


e1. Caso positivo, desde o início da missão em 2004, o que a MINUSTAH contribuiu para a inovação e o aperfeiçoamento doutrinário? (pode se marcar mais de uma opção).

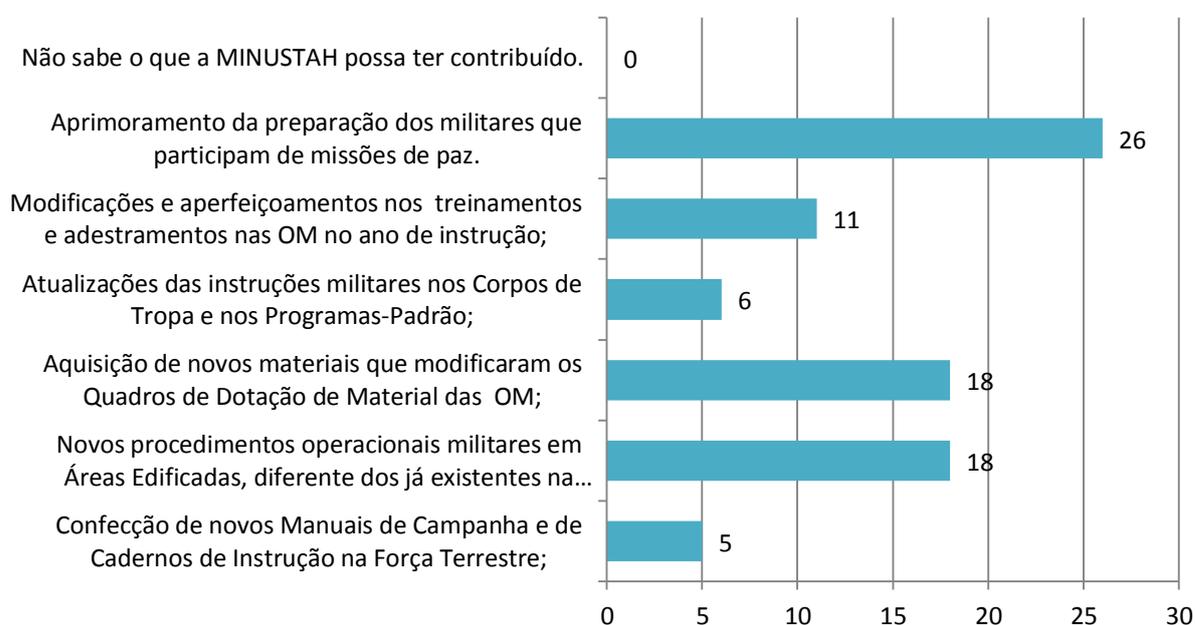


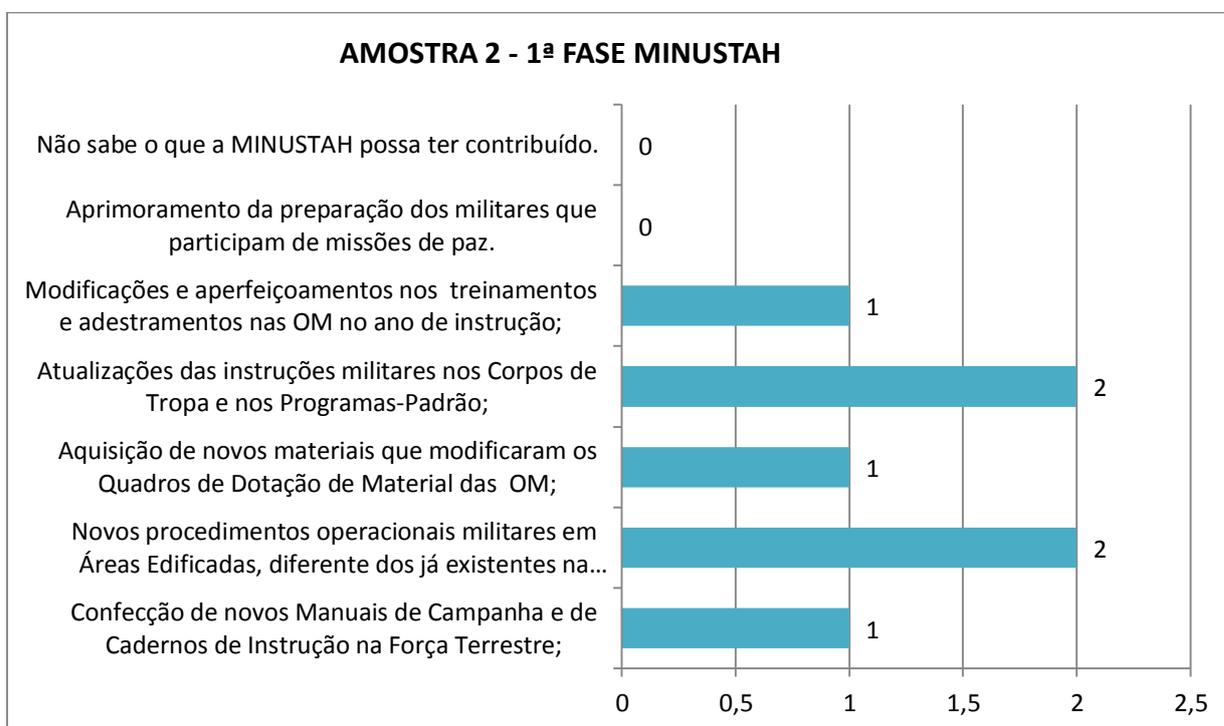
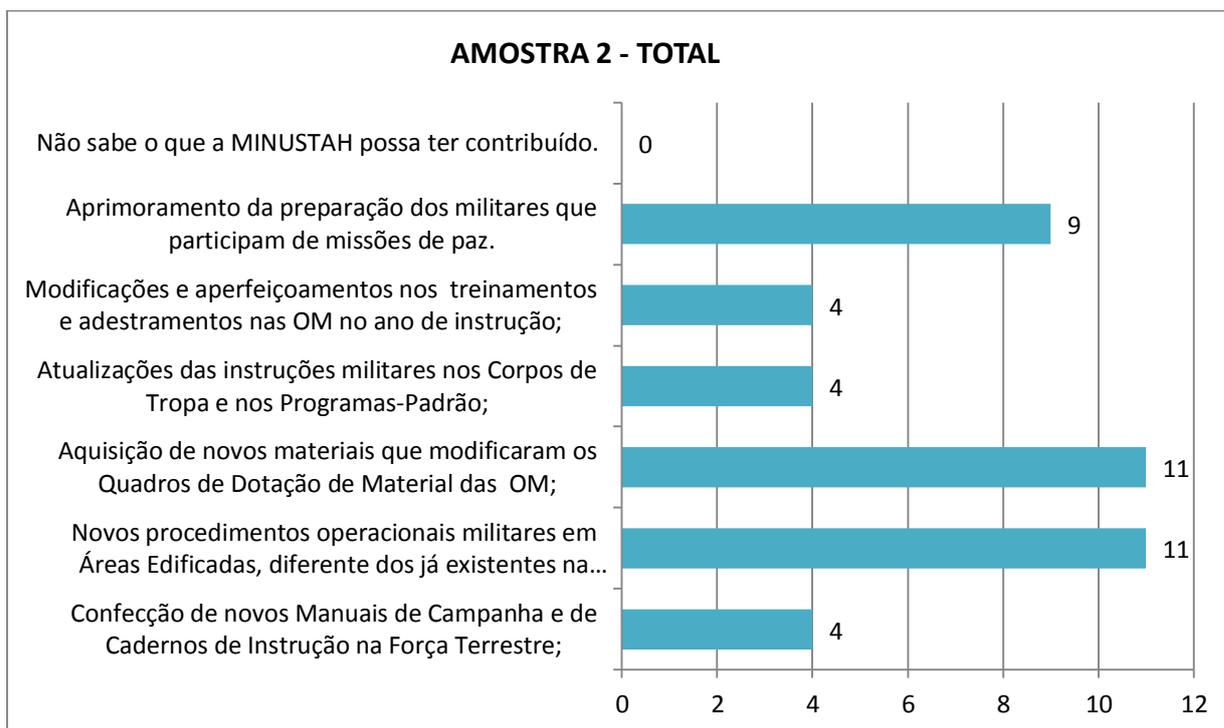


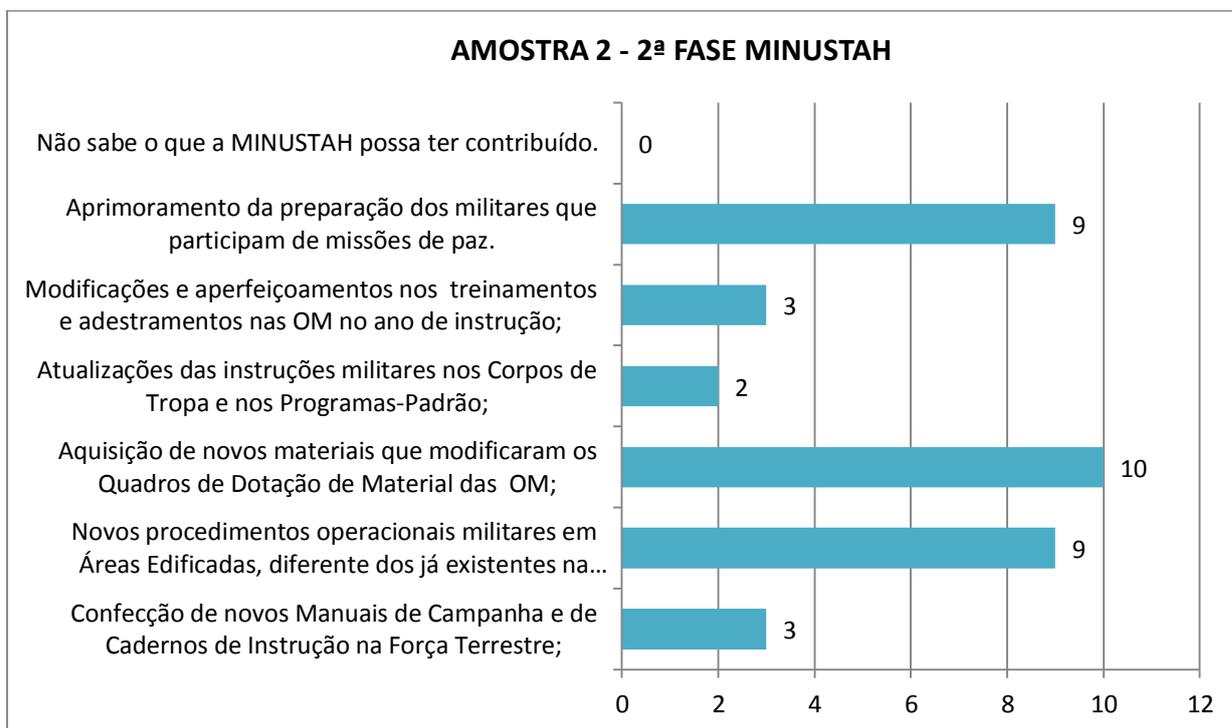
AMOSTRA 1 - 1ª FASE MINUSTAH



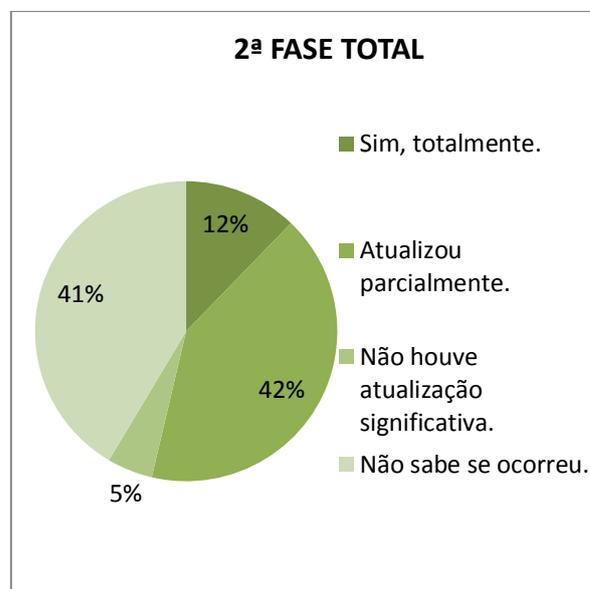
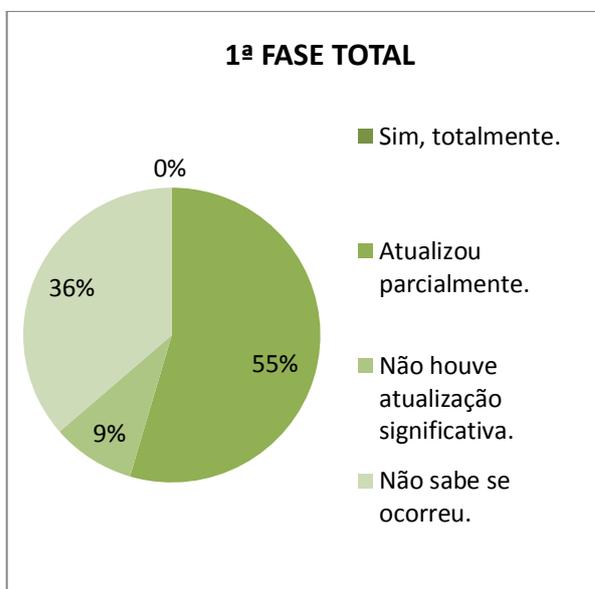
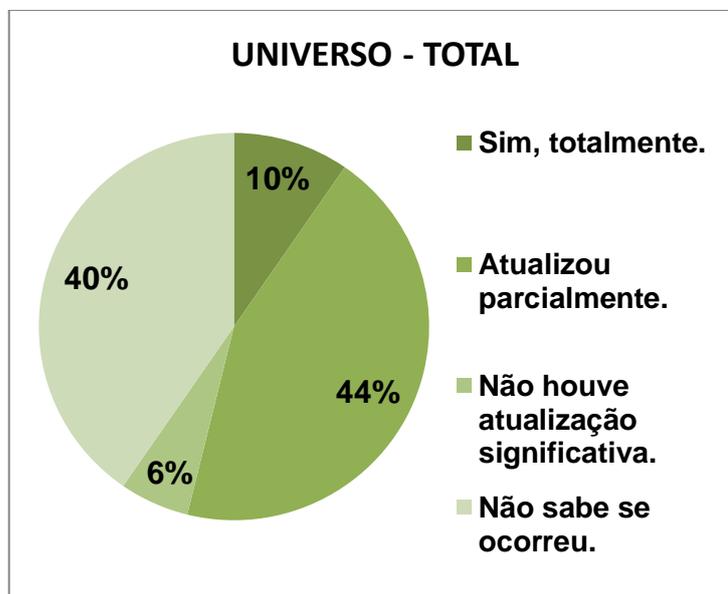
AMOSTRA 1 - 2ª FASE MINUSTAH

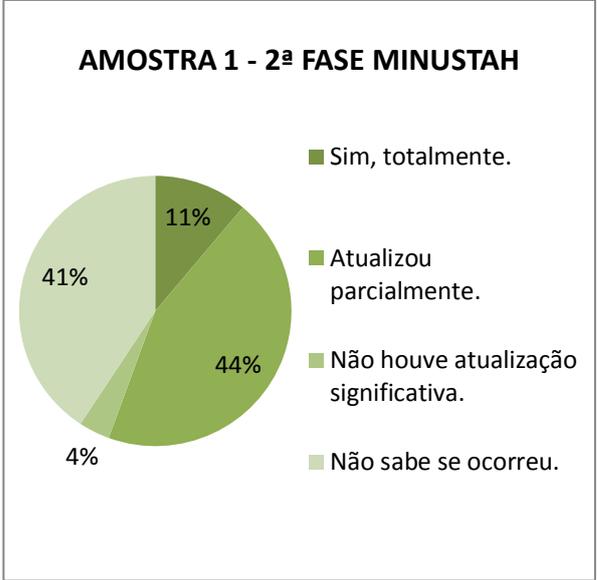
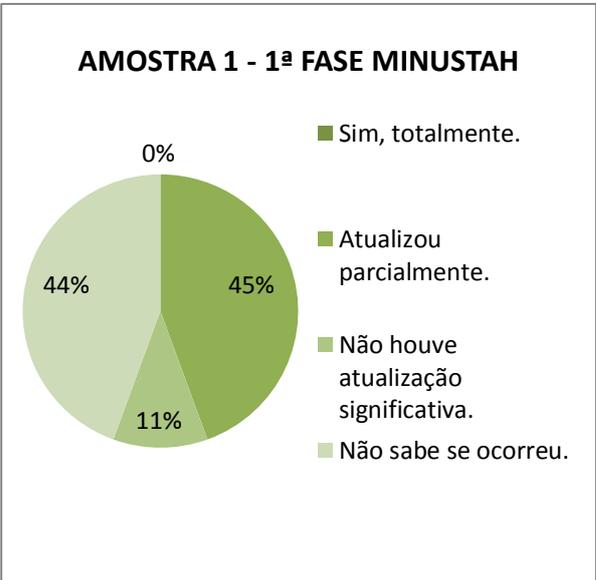
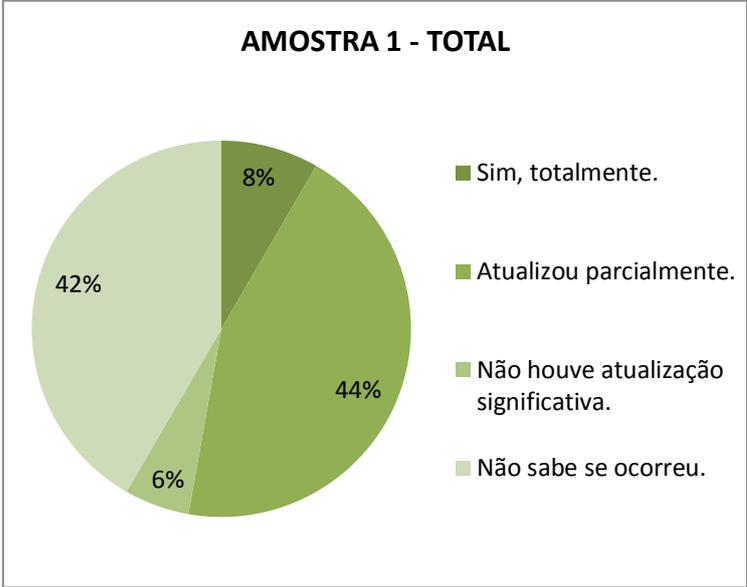


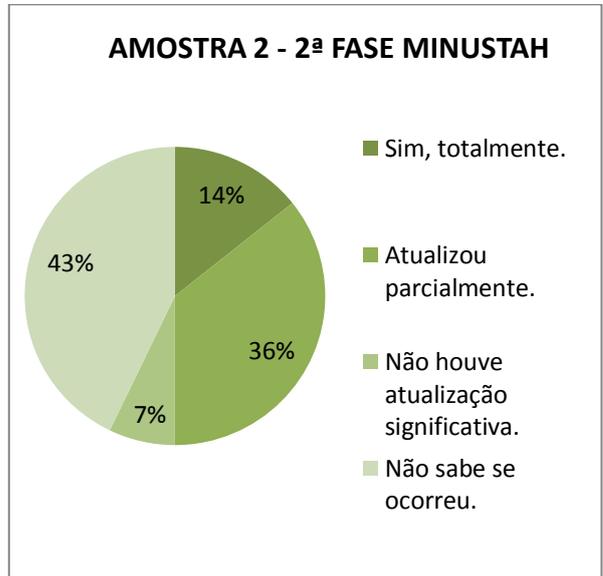
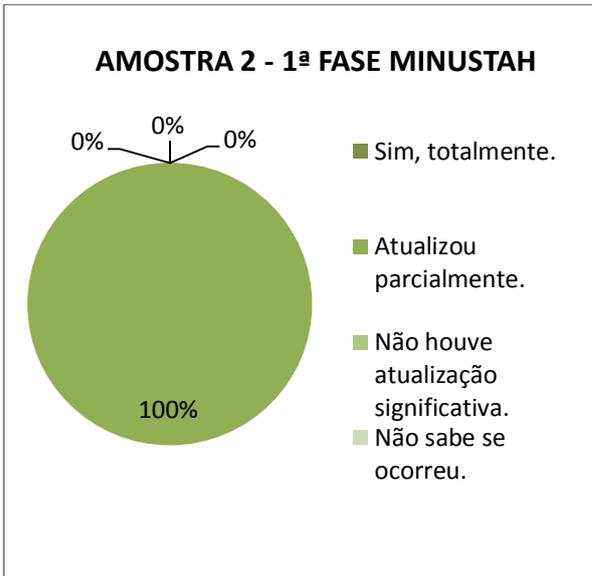
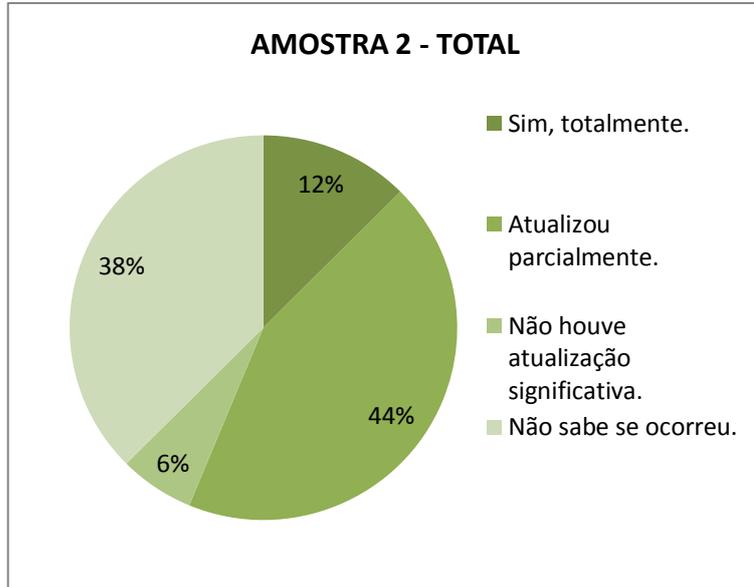


João

f. O EB, por meio das lições aprendidas no Haiti, atualizou a Doutrina de Operações de Paz da Força Terrestre? Exemplos: Manual C 95-1 Op Mnt Paz; técnicas, táticas e procedimentos, etc.

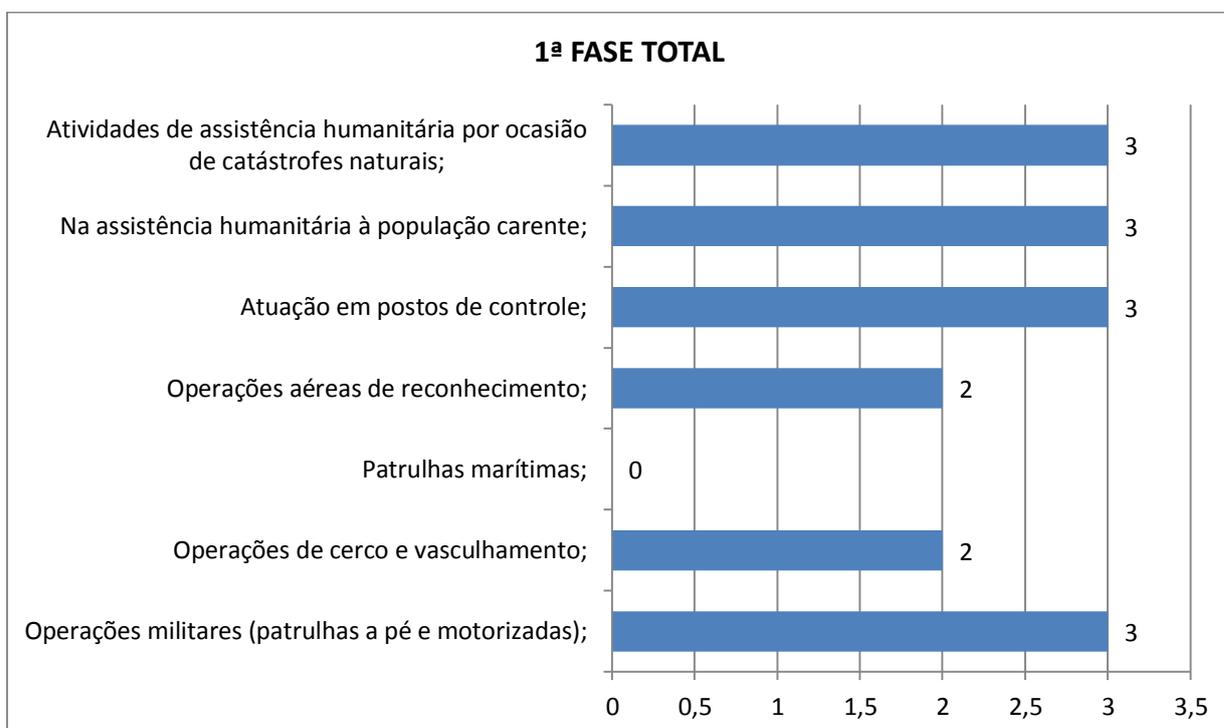
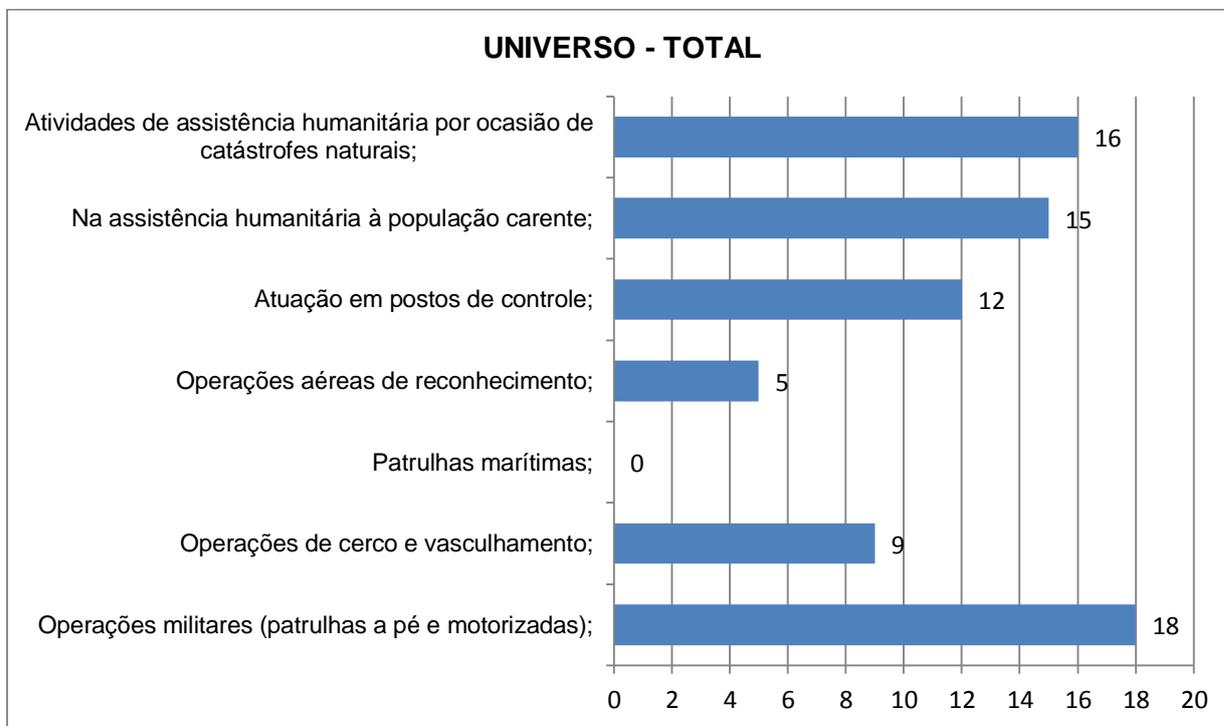


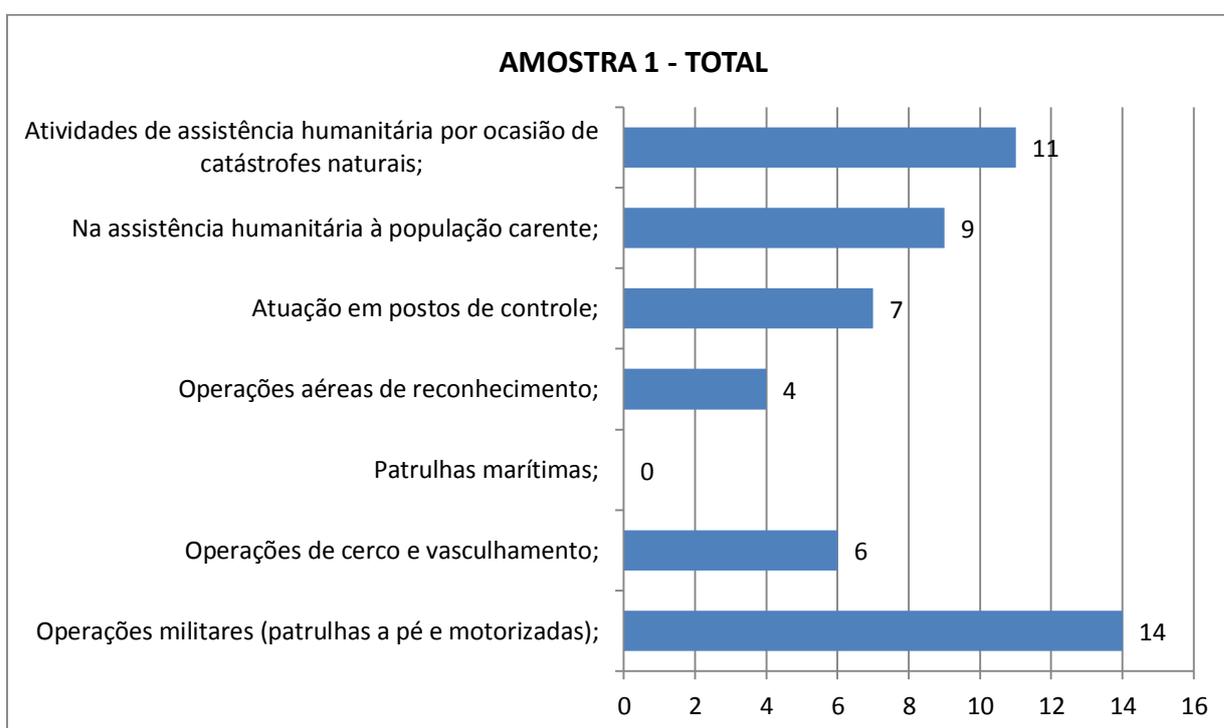
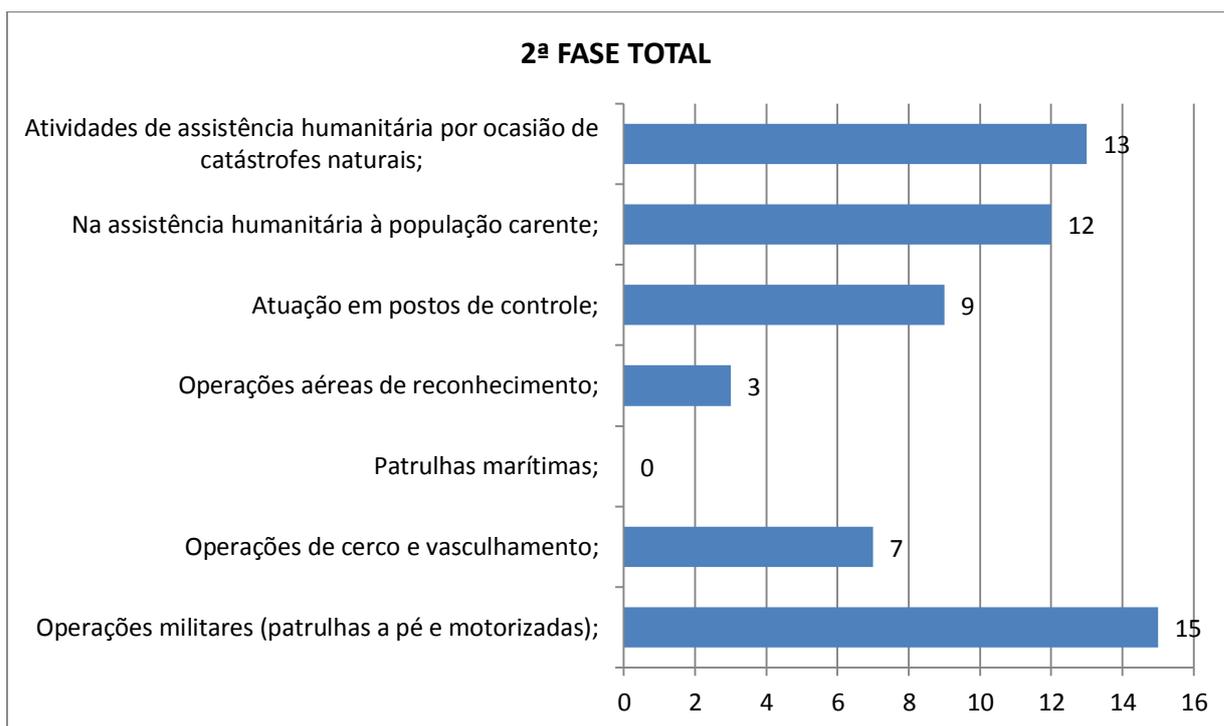


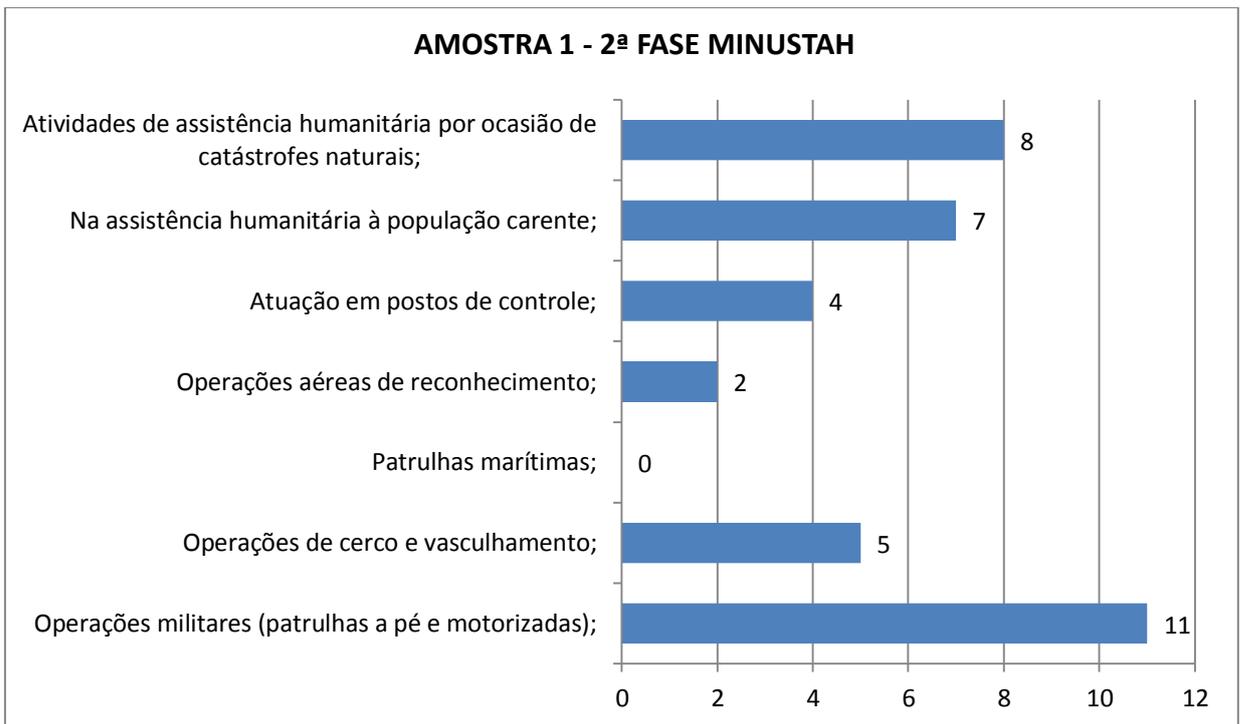
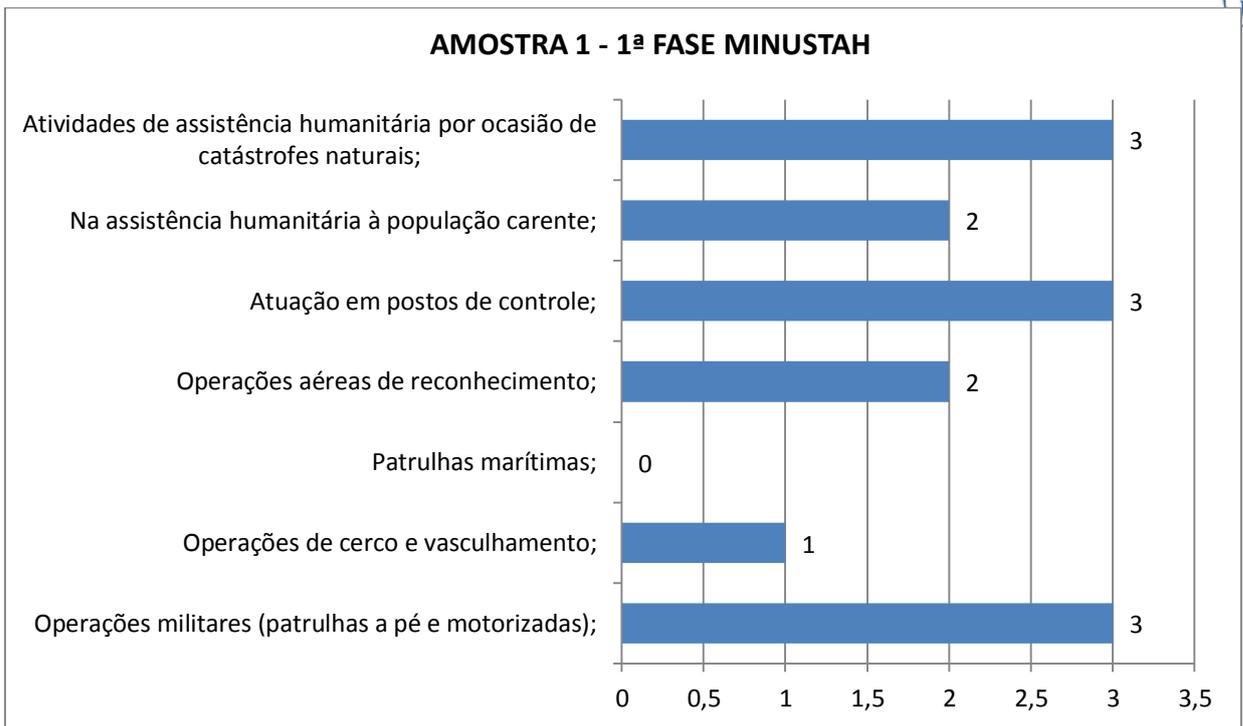


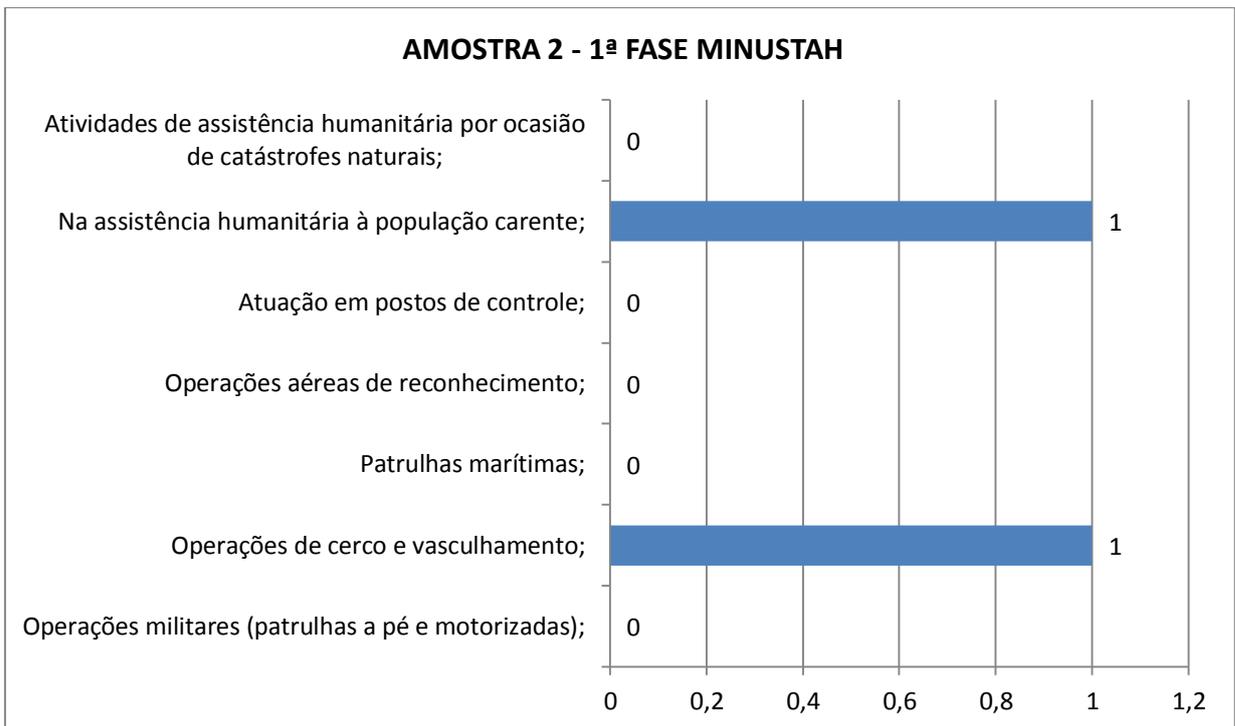
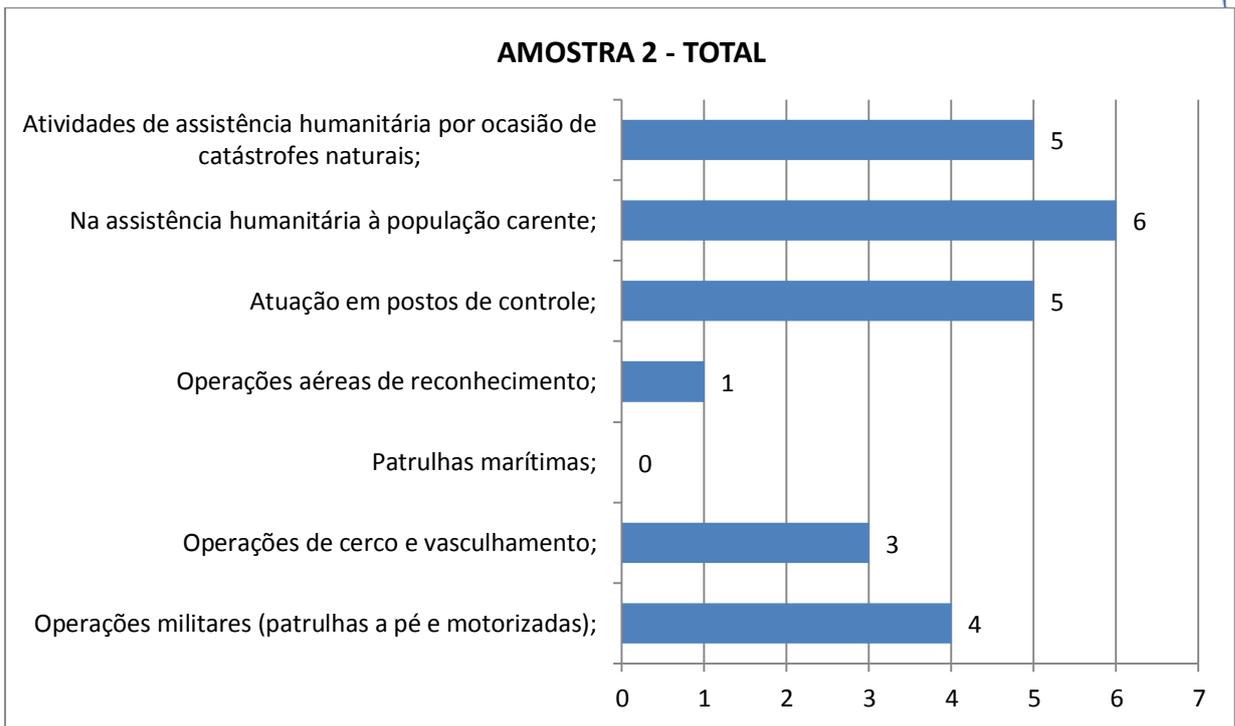
Paulo

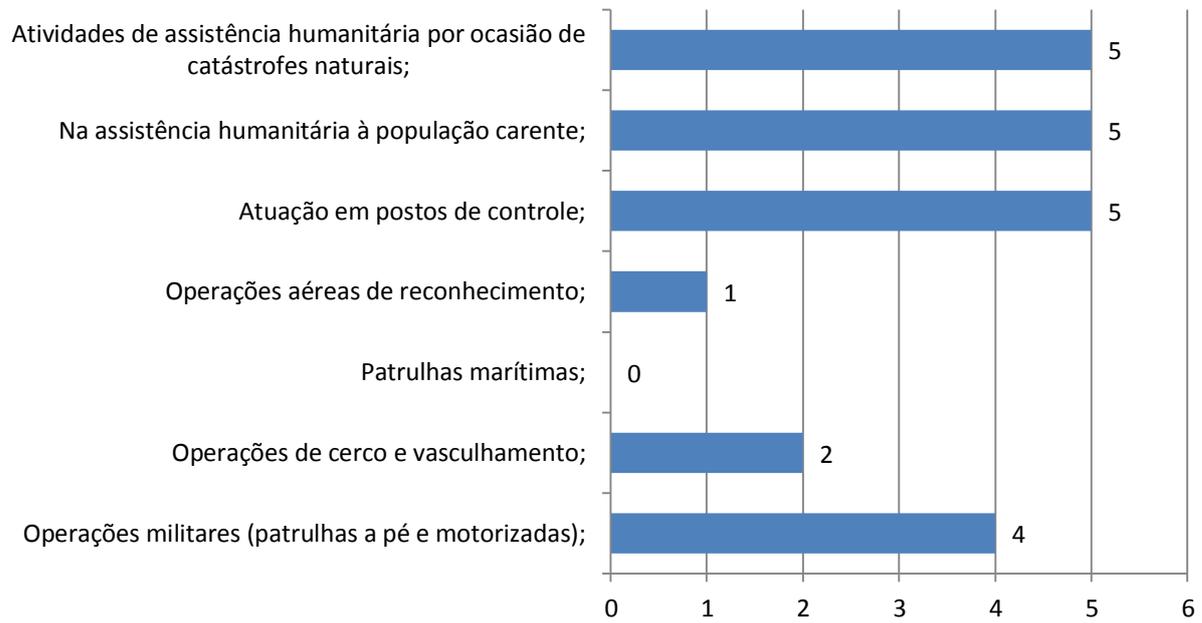
f1. Caso positivo, em qual (is) áreas da Doutrina de Operações de Paz foi aprimorada? (pode marcar mais de uma opção):



Alves

Handwritten signature

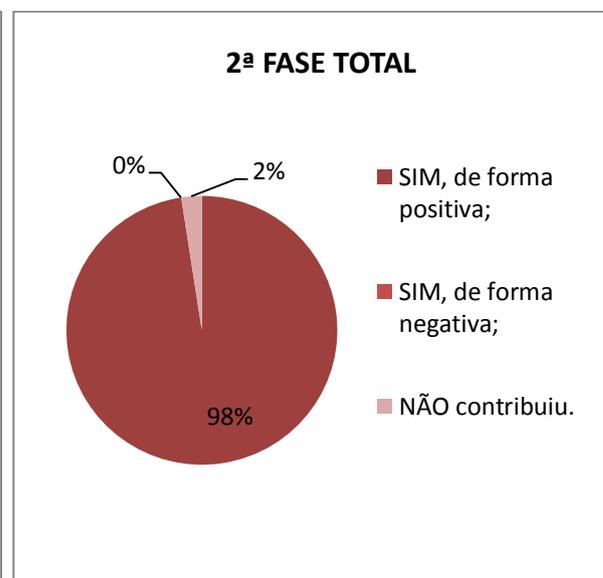
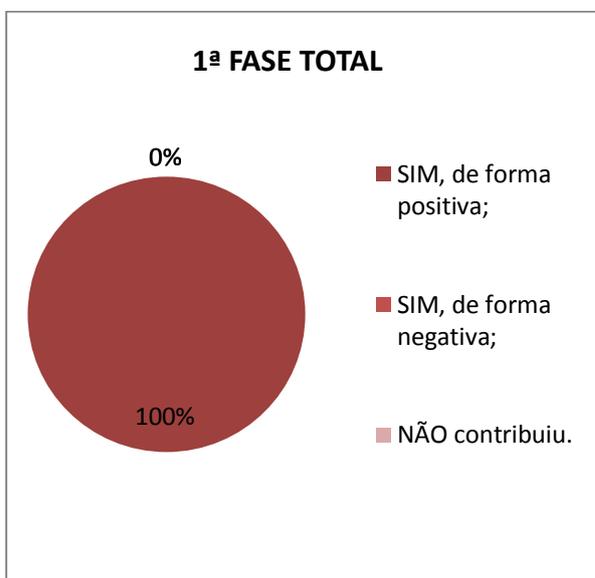
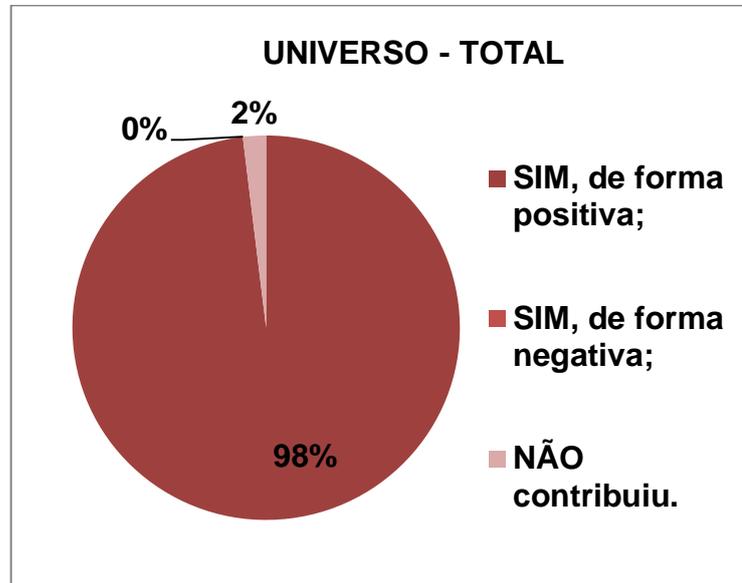
Handwritten signature

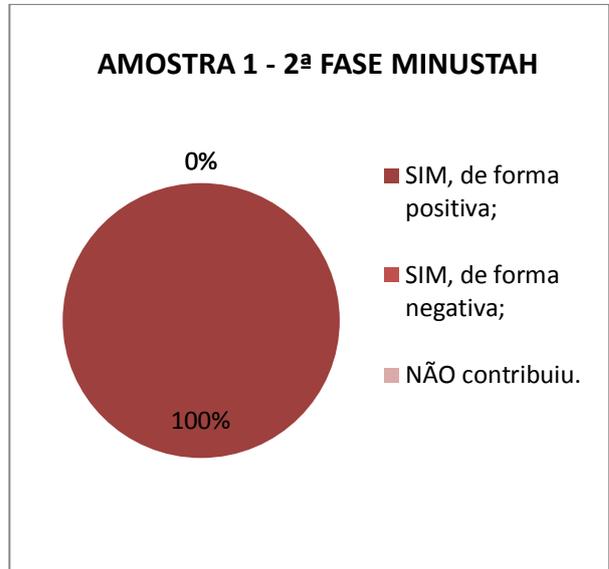
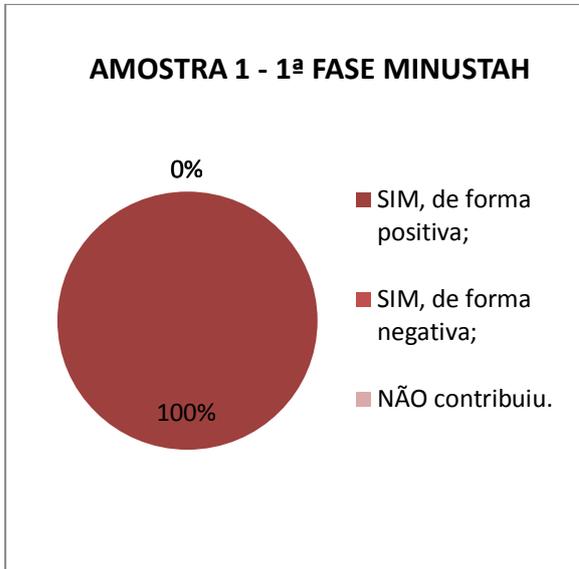
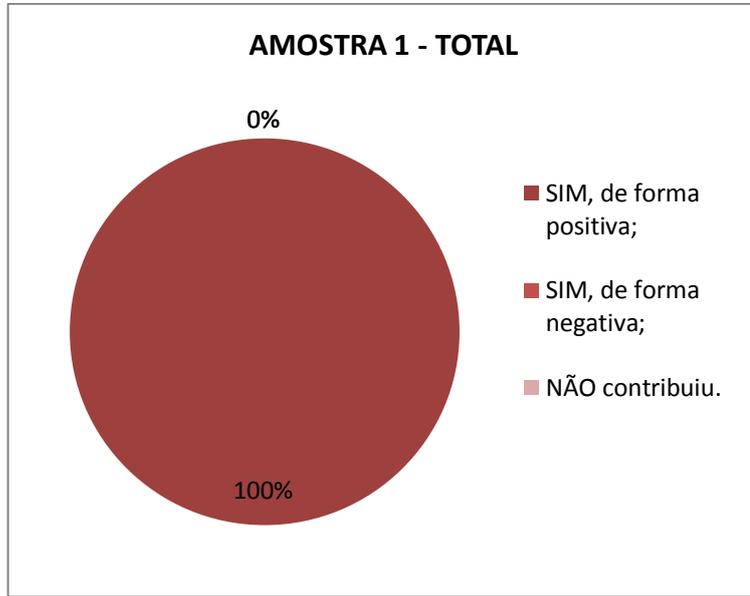
*Handwritten signature***AMOSTRA 2 - 2ª FASE MINUSTAH**

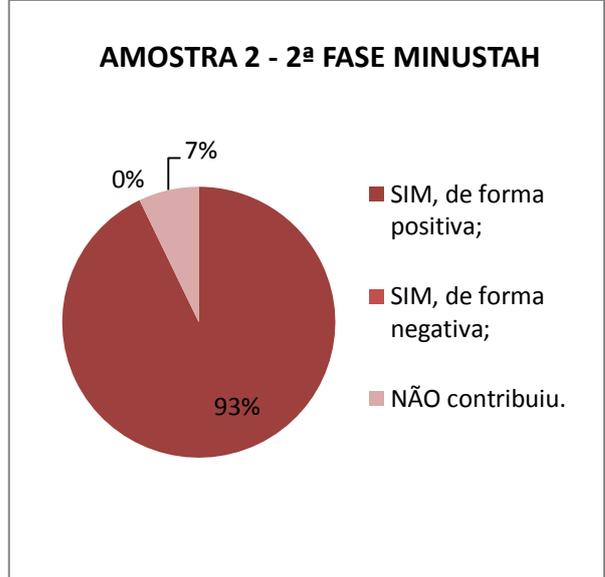
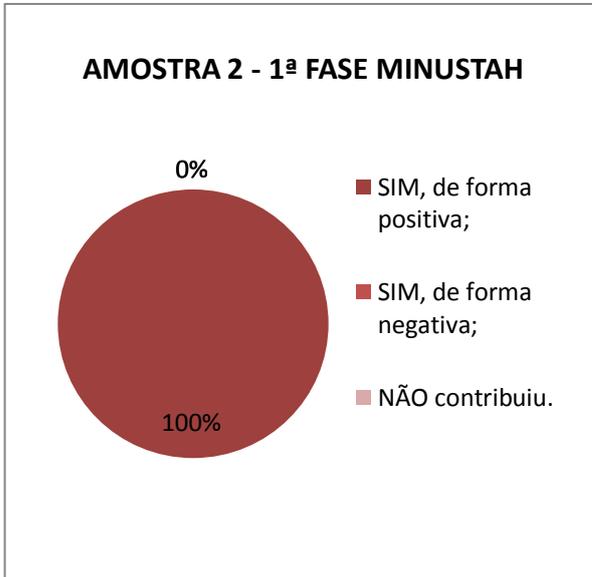
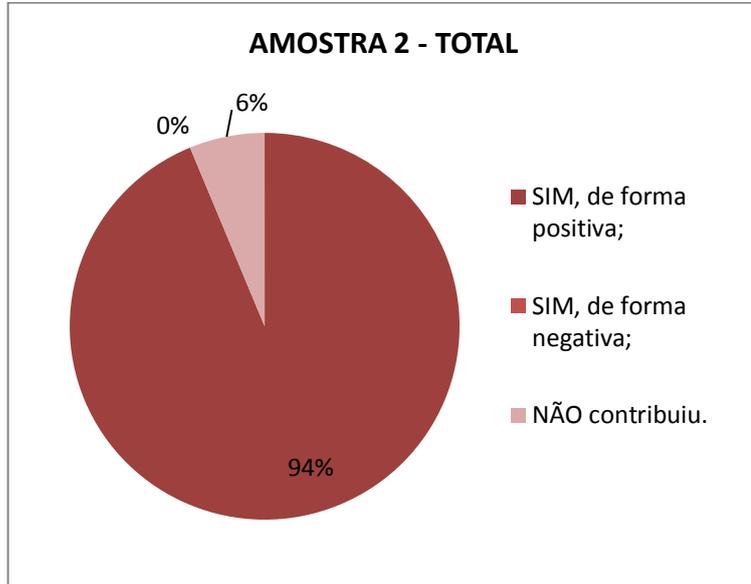
Handwritten signature

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

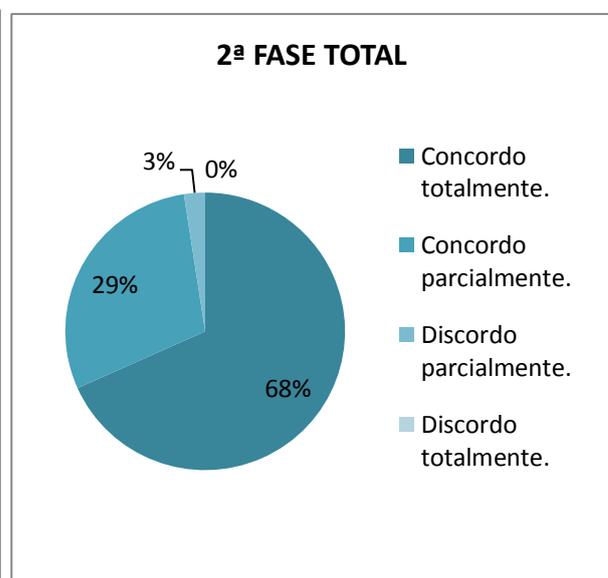
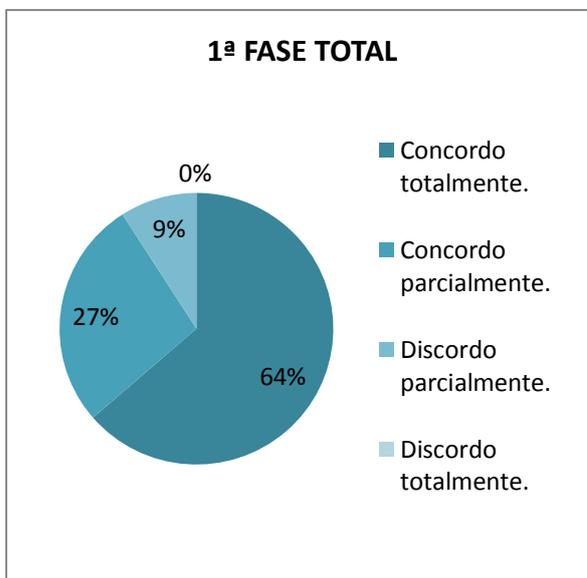
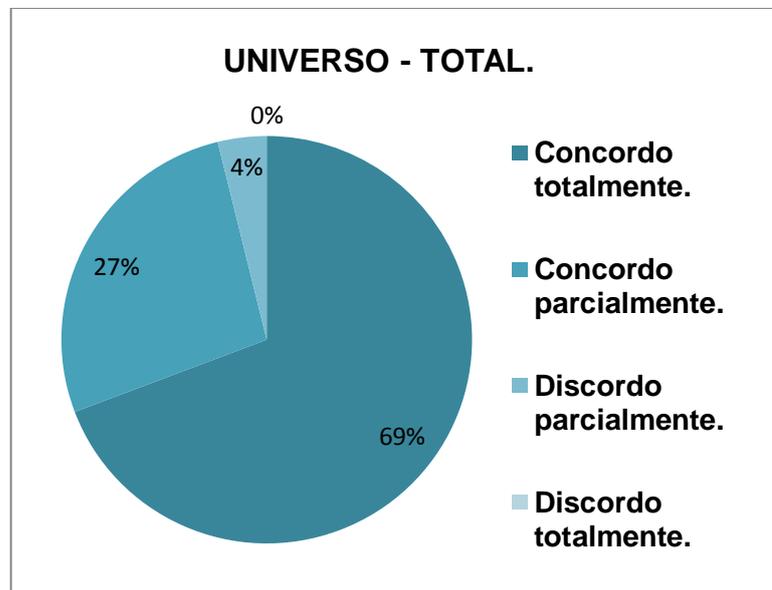
a. A cultura brasileira contribuiu para o desempenho brasileiro nas missões de paz?

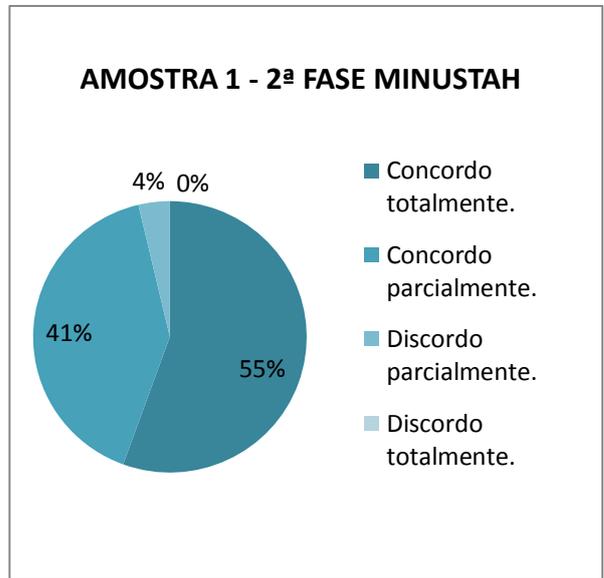
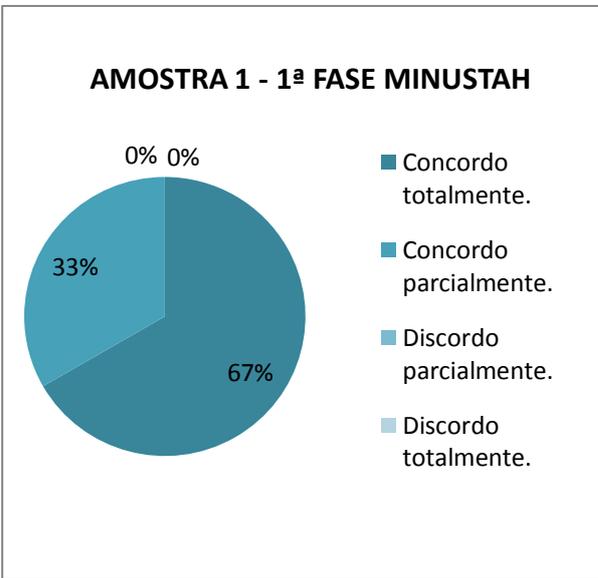
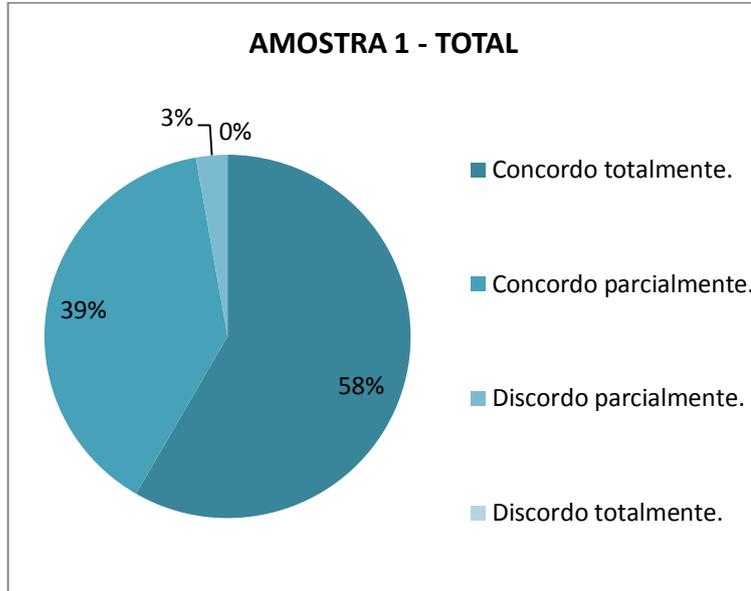


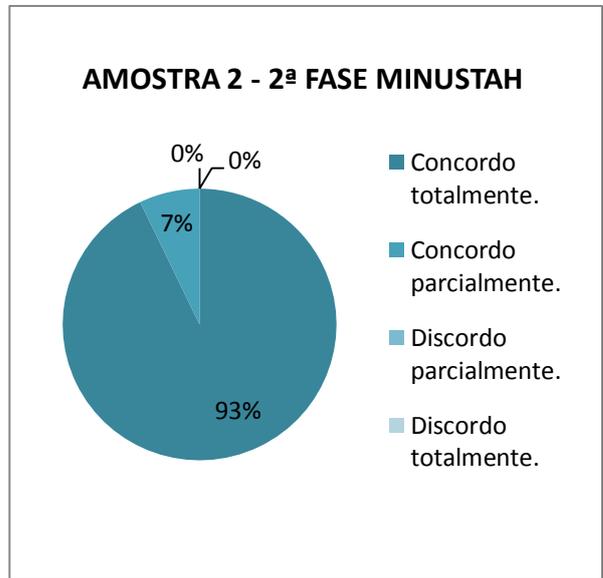
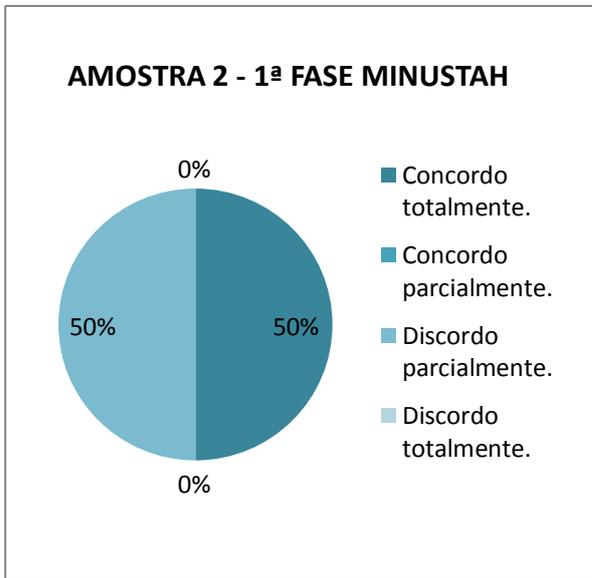
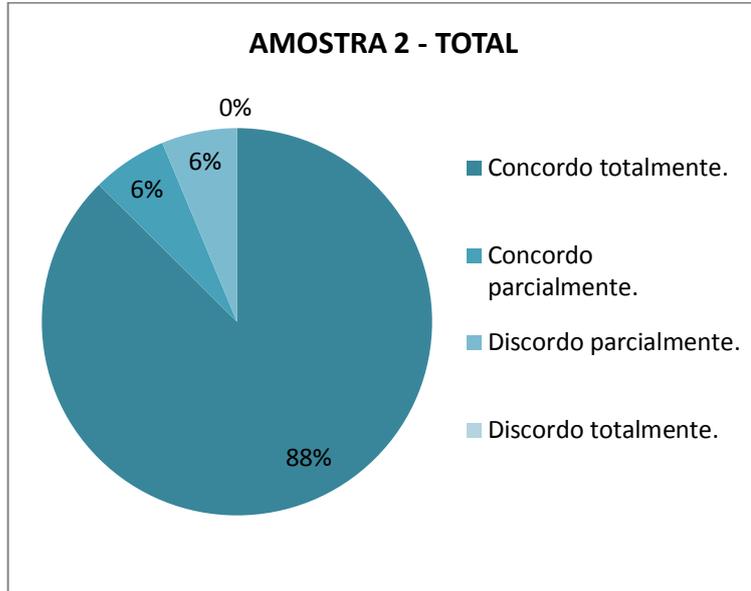




b. Segundo Schein: "A cultural organizacional exerce influência sobre a forma de se administrar uma organização. Dessa forma, a cultura organizacional da Força Terrestre influenciou o desempenho das tropas na MINUSTAH.

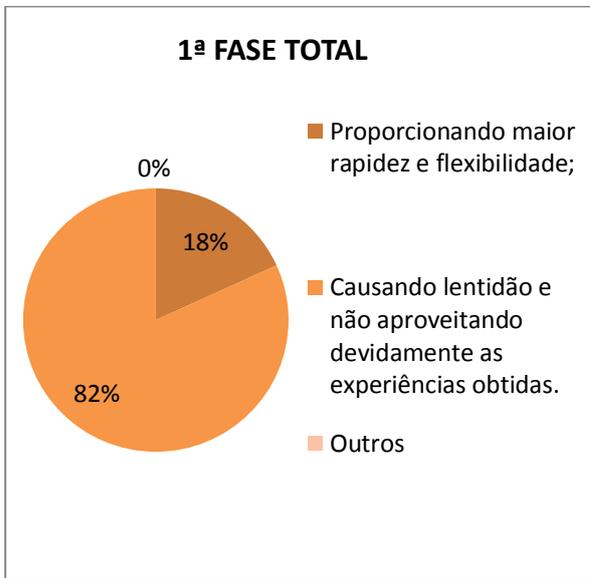
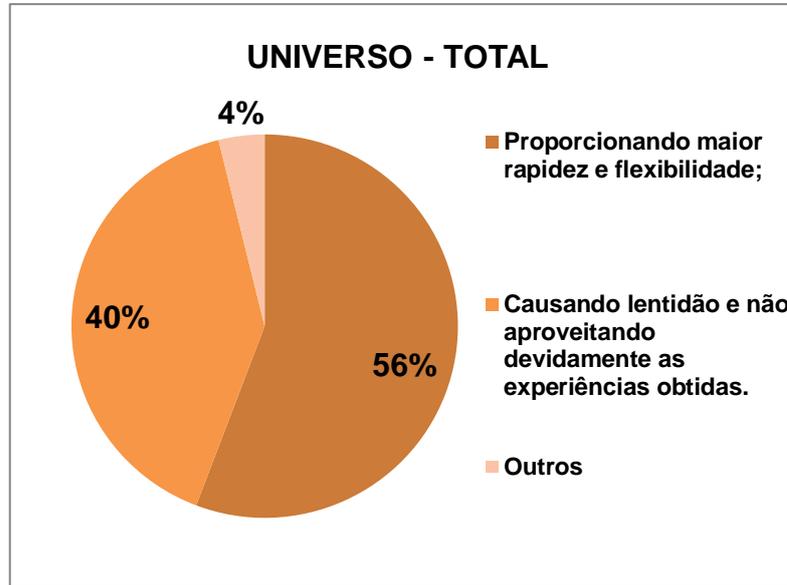


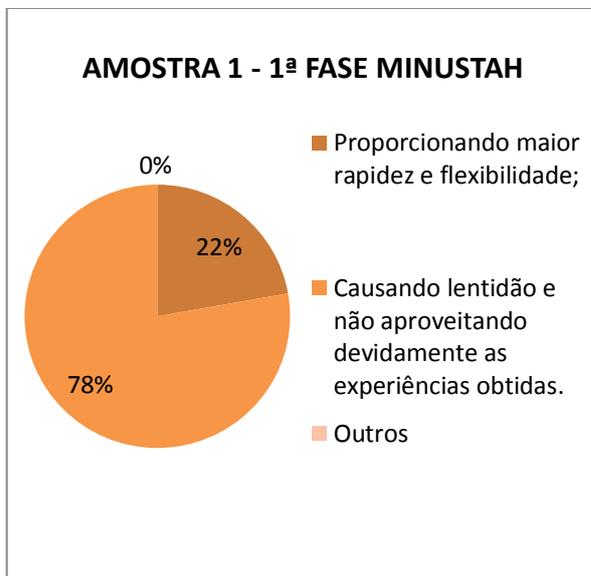
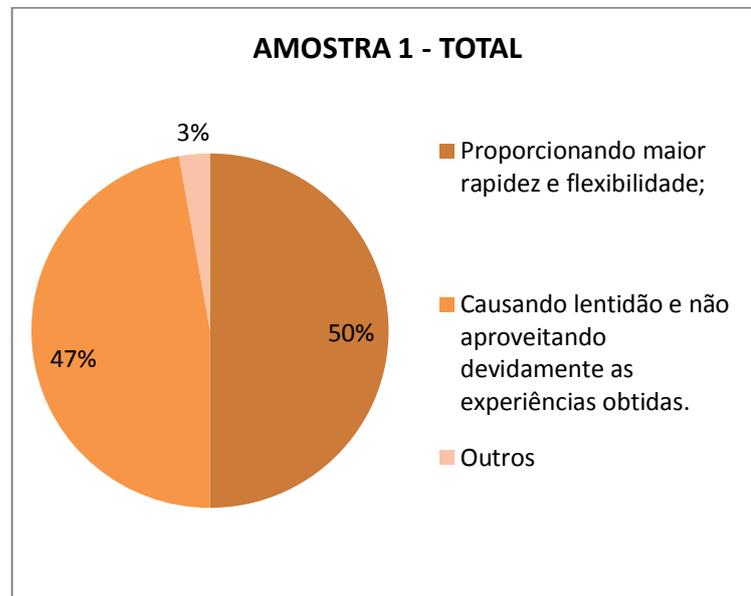


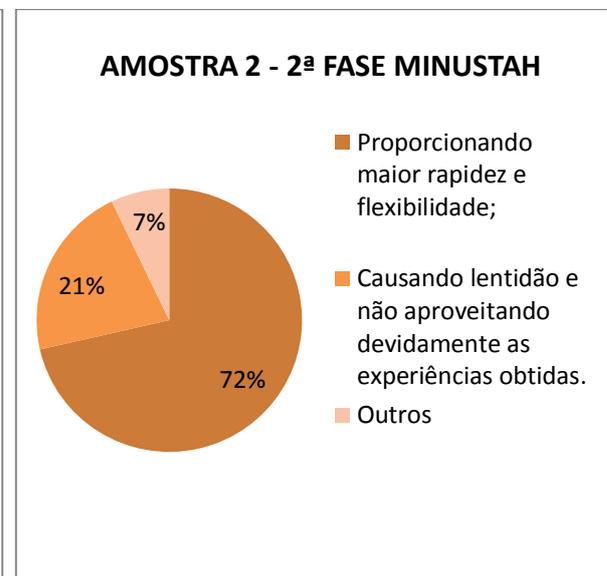
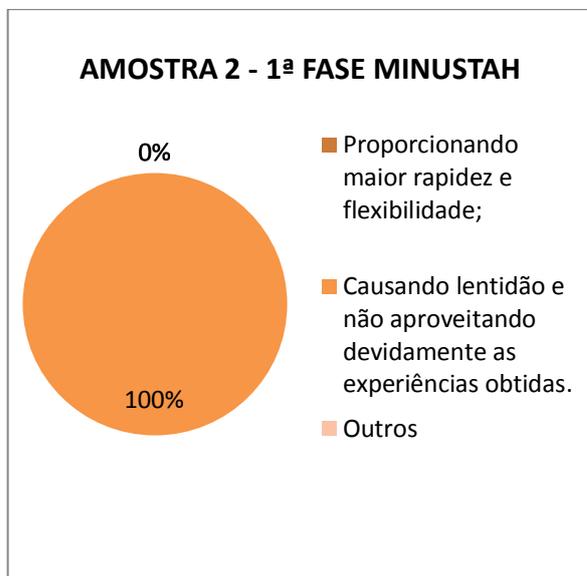
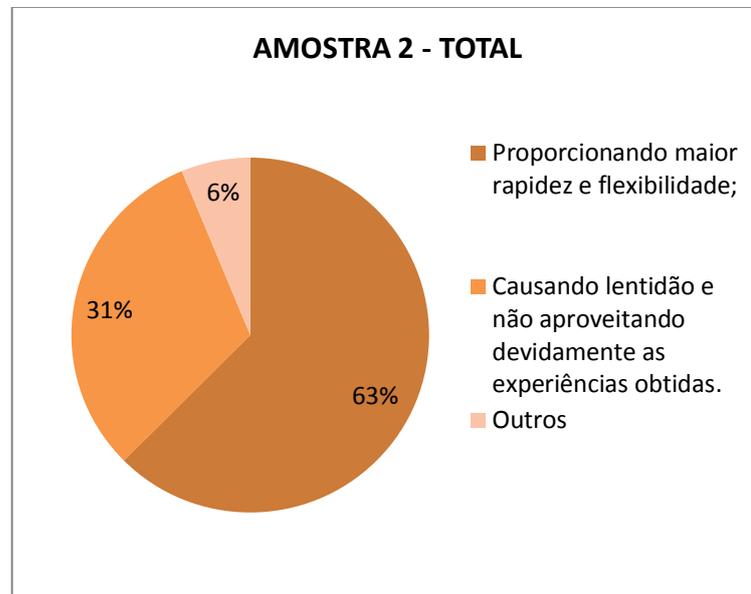


Handwritten signature

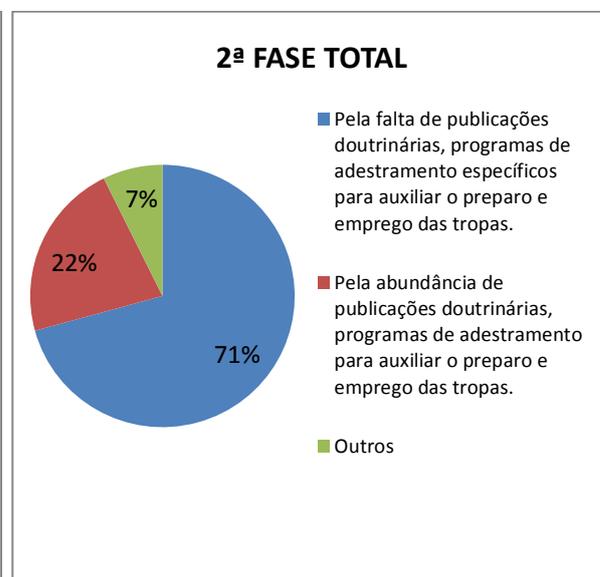
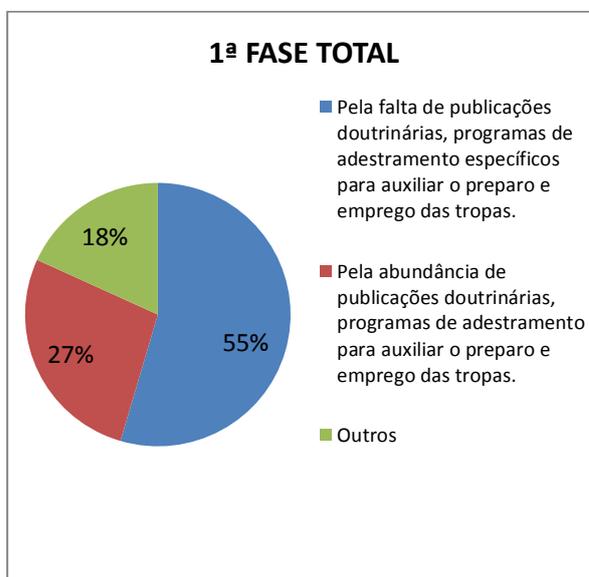
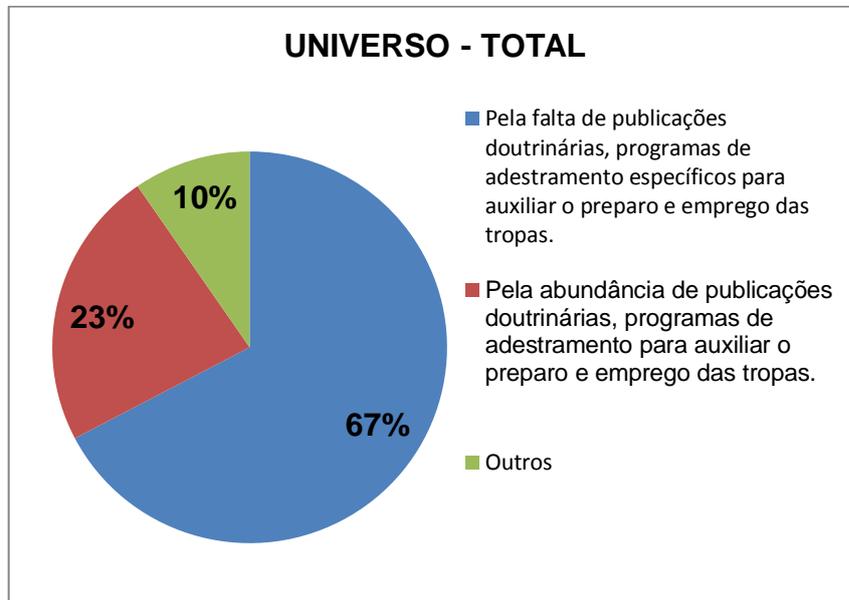
b1. De que forma a cultura organizacional do EB influenciou o processamento (coleta, análise, disseminação) das lições aprendidas?

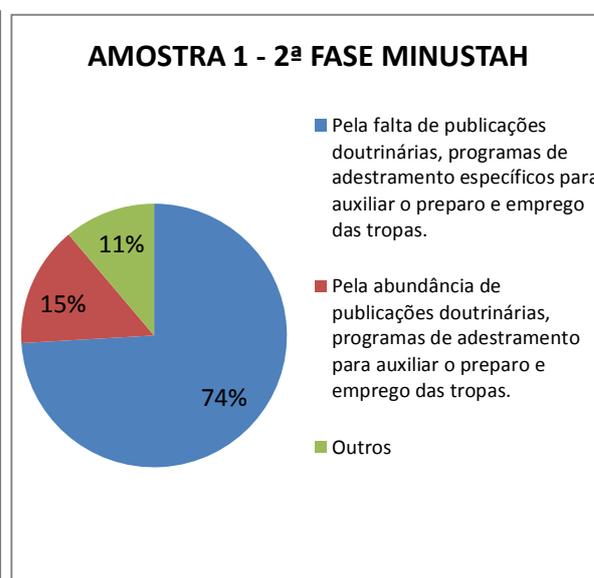
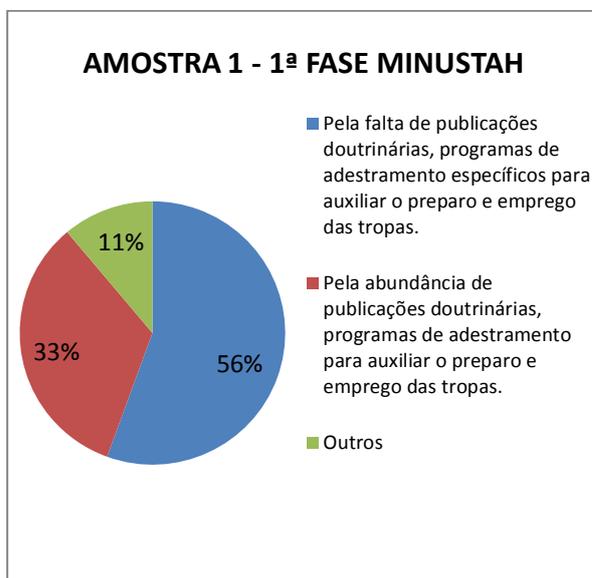
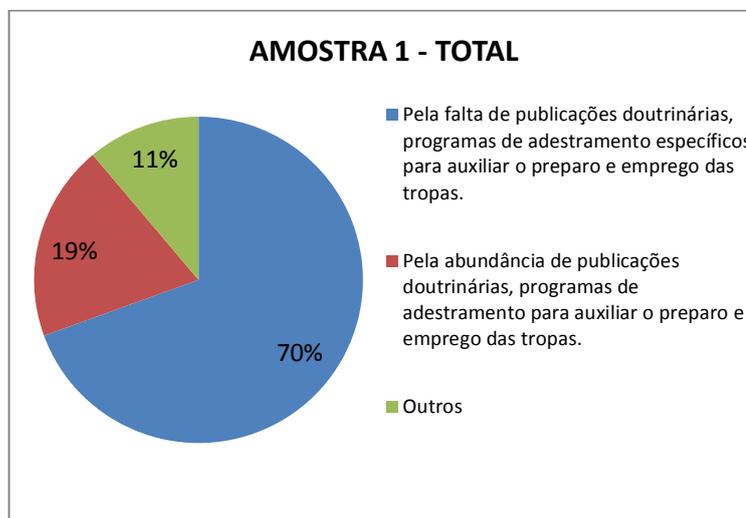


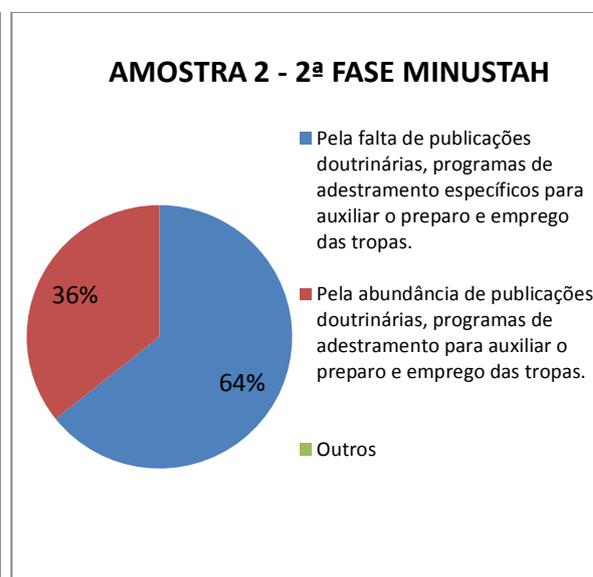
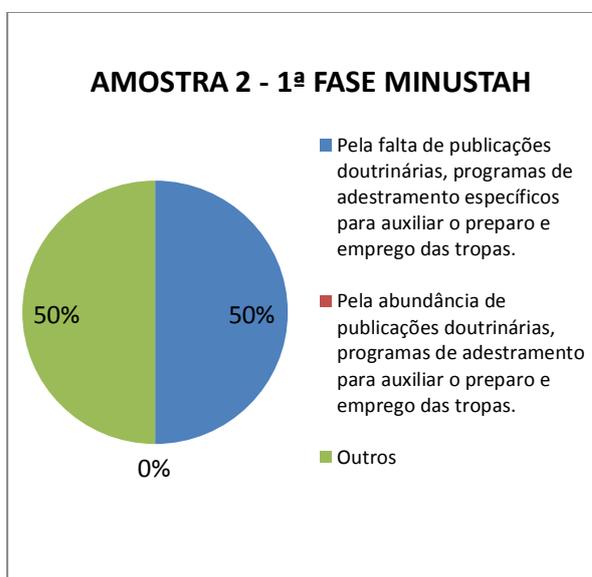
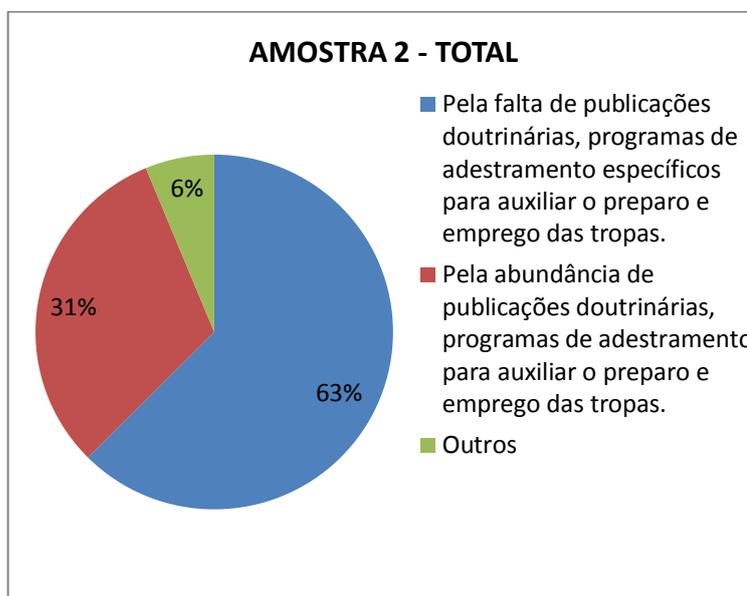


Handwritten signature

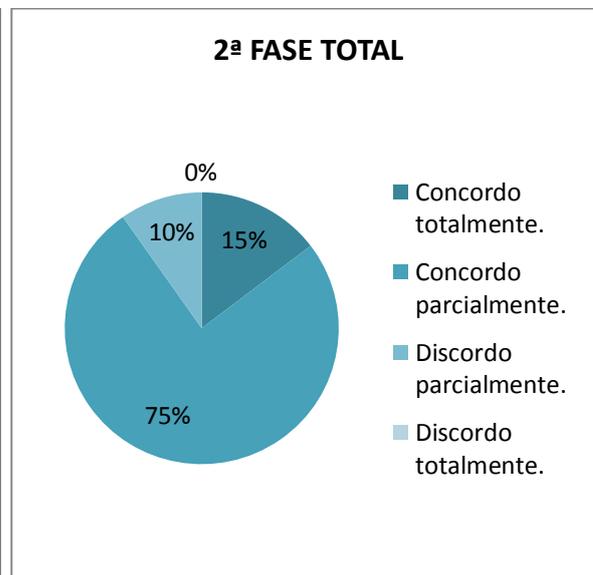
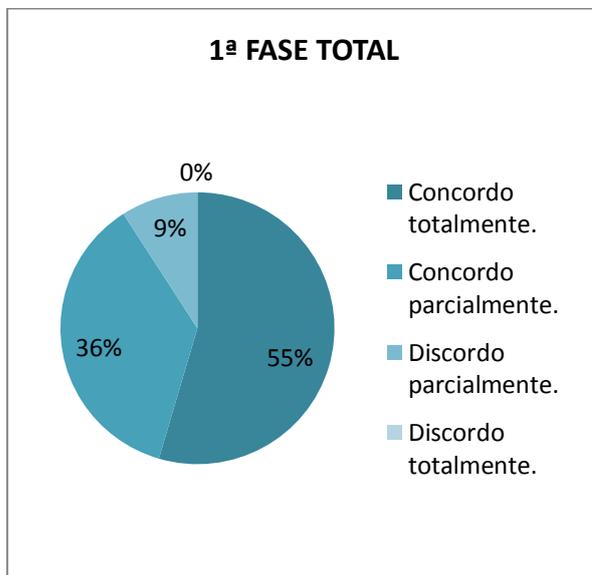
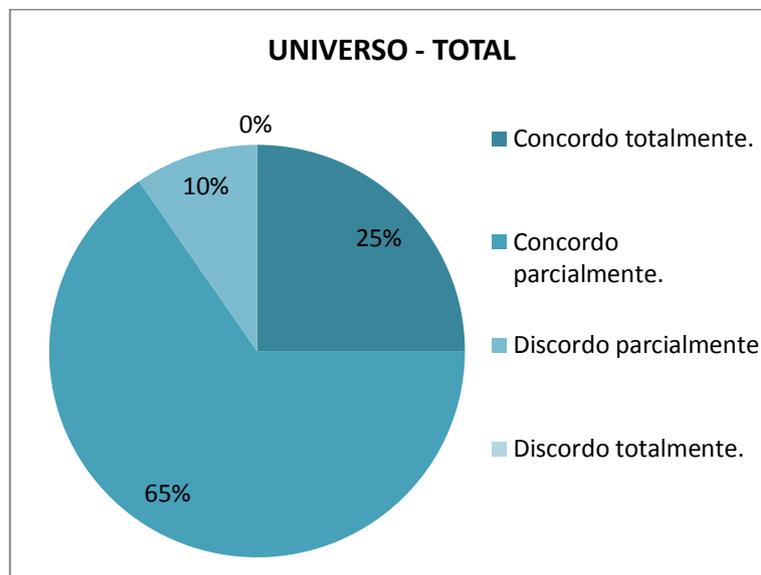
b2. De que forma a cultura organizacional do EB influenciou a inovação doutrinária nas missões de paz?

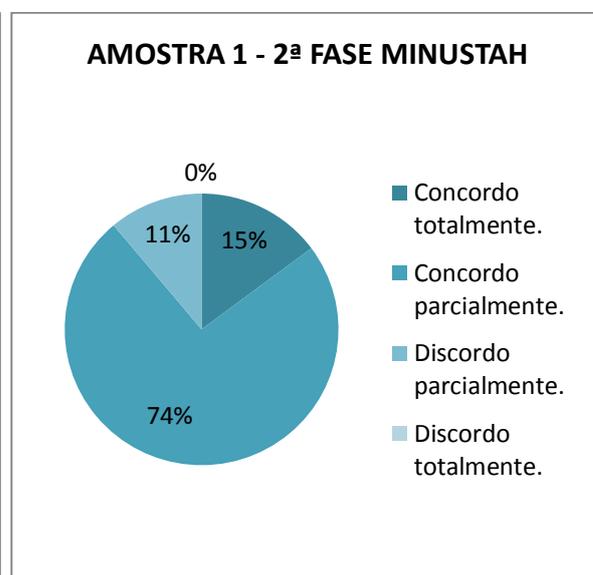
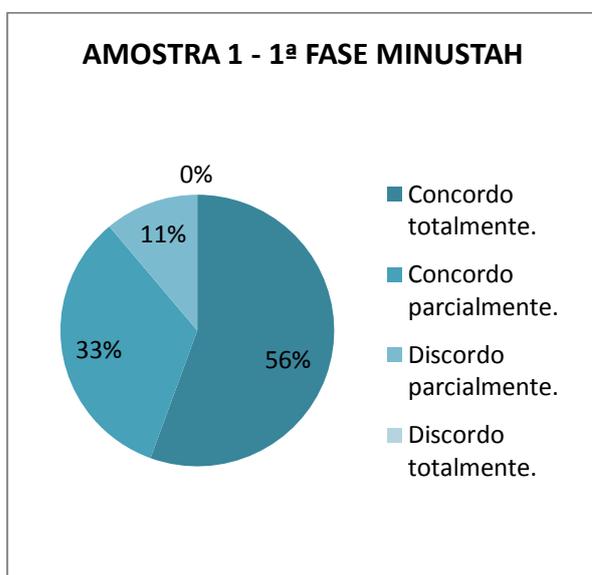
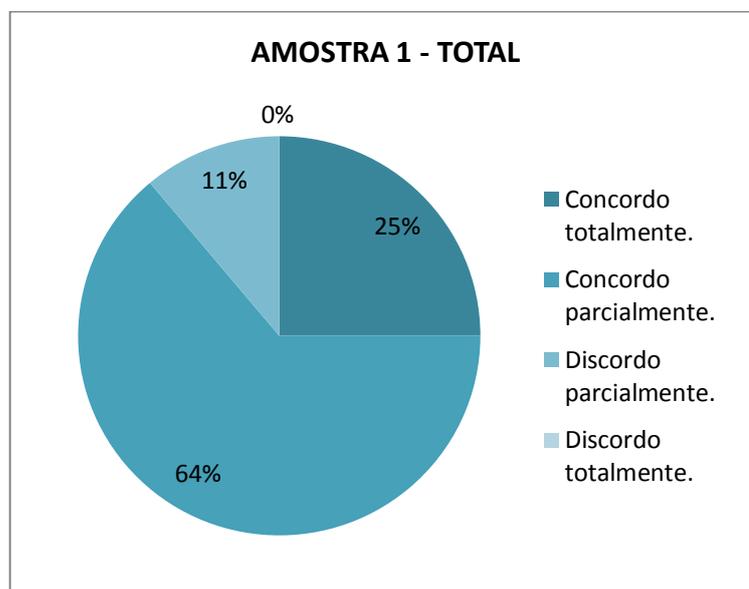


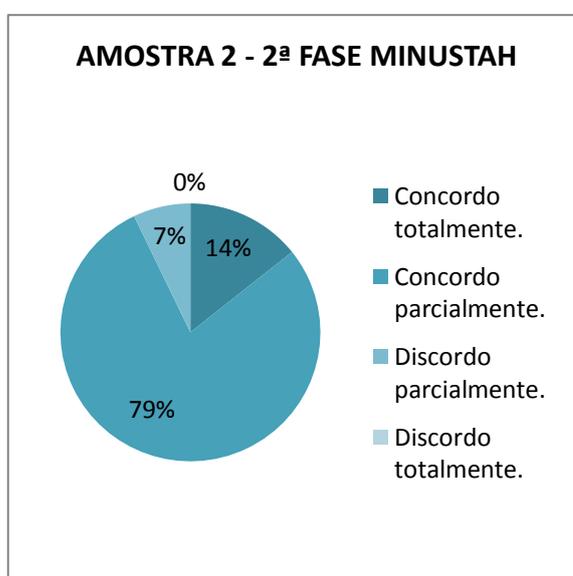
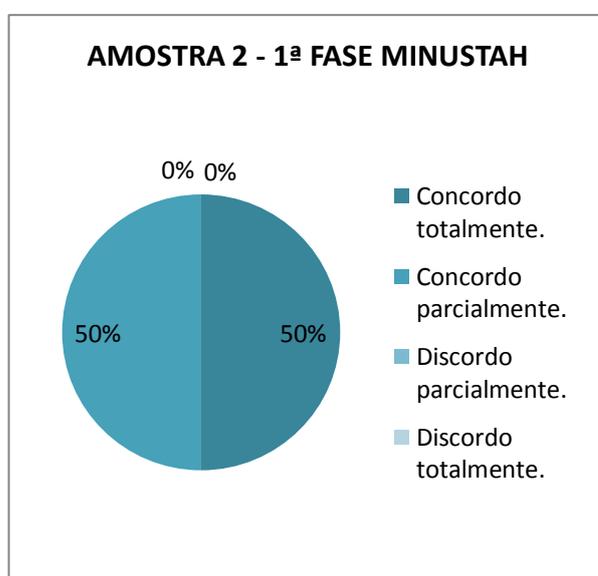
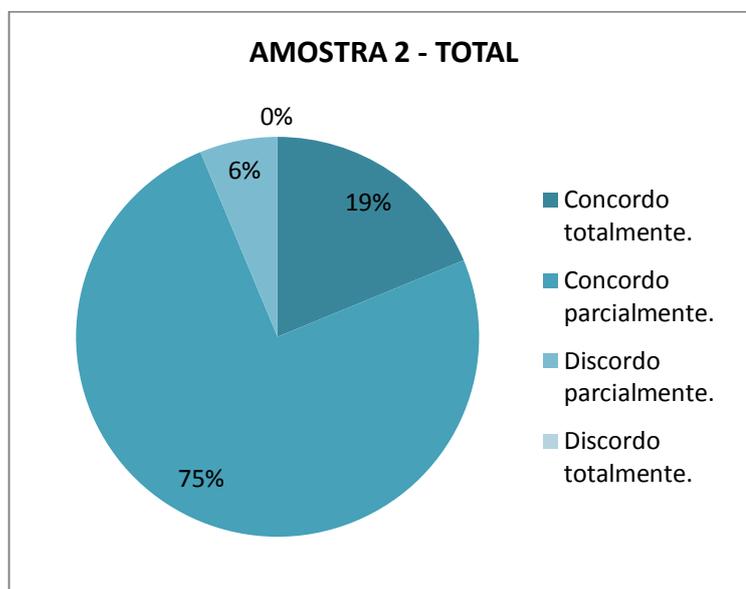
Handwritten signature

Handwritten signature

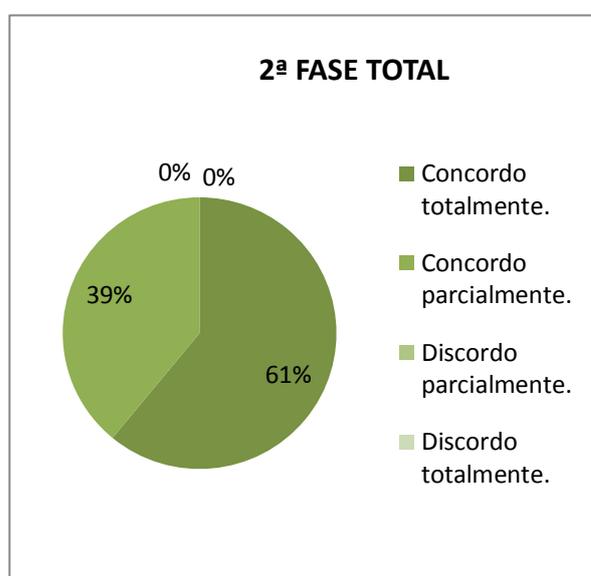
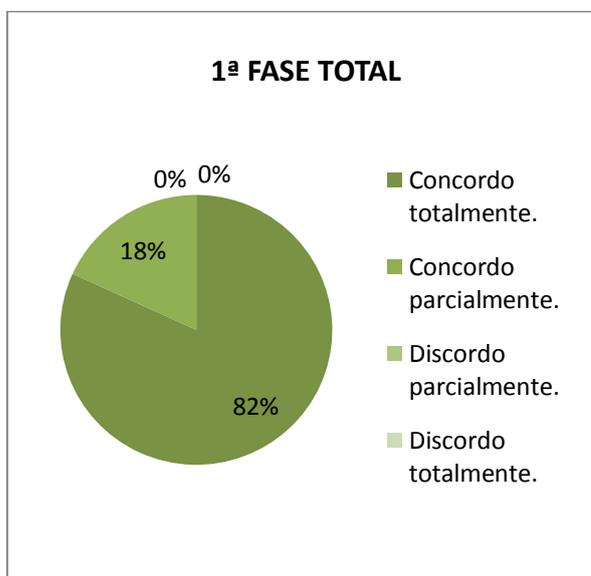
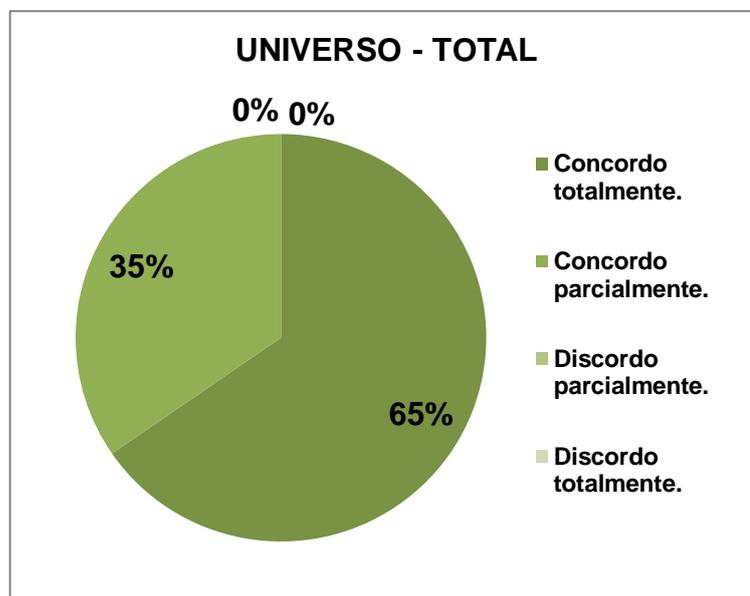
c. A cultura militar brasileira, burocrática e hierarquizada, faz com que haja resistência à mudanças significativas na aplicação das lições aprendidas e consequentemente para a inovação doutrinária.

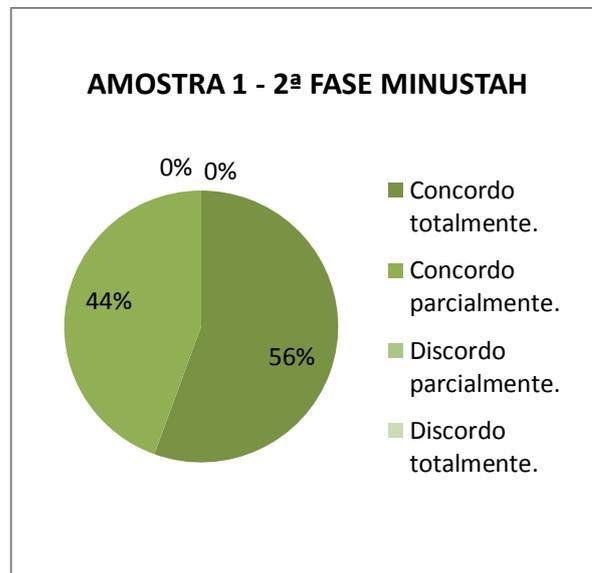
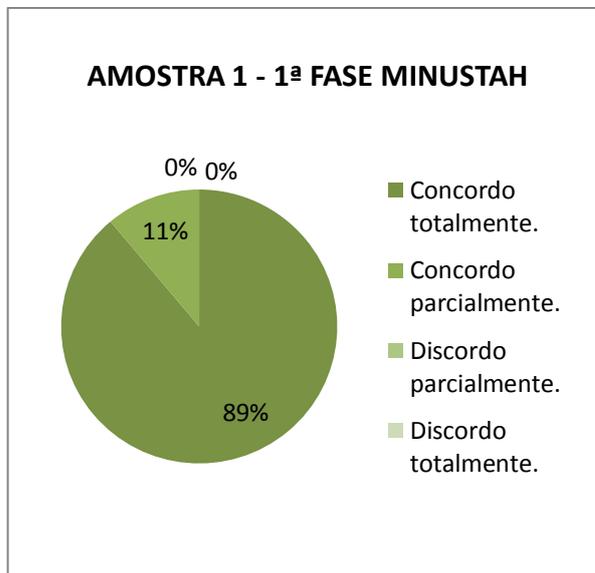
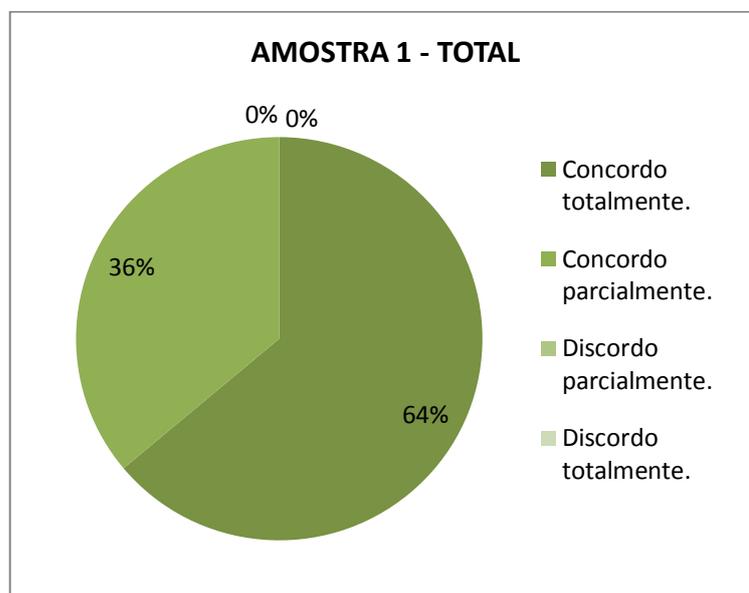


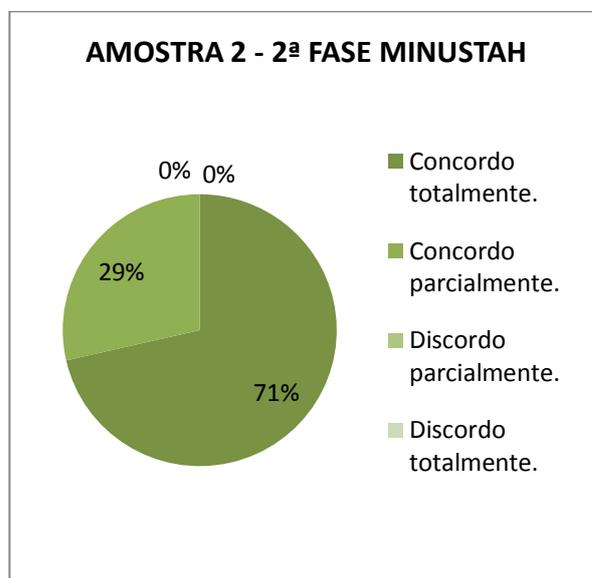
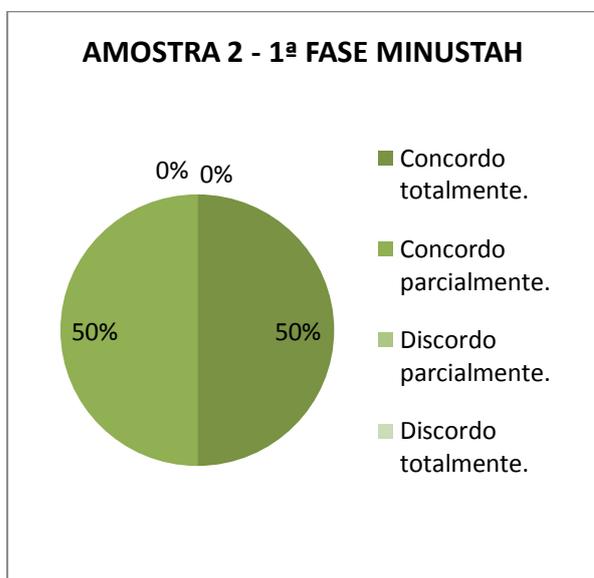
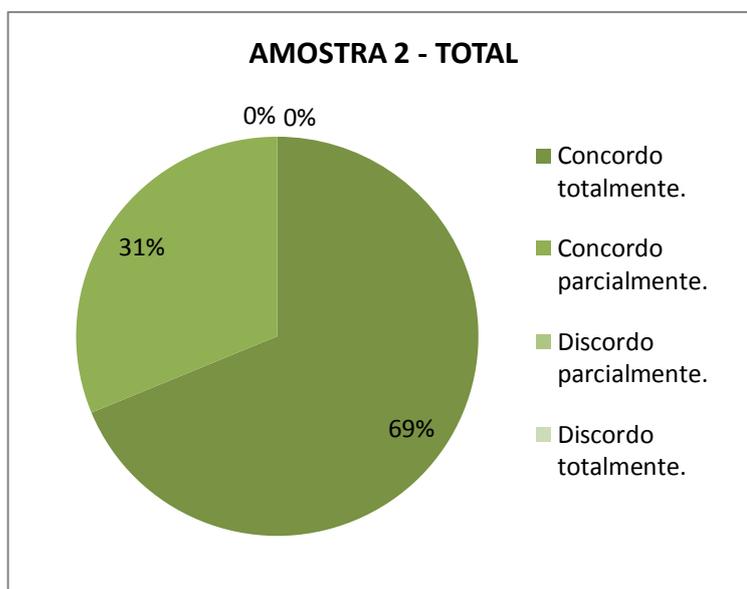




d. Uma maior flexibilidade e adaptabilidade da cultura organizacional da Força Terrestre trará benefícios para a inovação doutrinária do EB.







e. O estudo e o entendimento das características e das especificidades da cultura organizacional do Exército Brasileiro são essenciais na aplicação das lições aprendidas para a inovação doutrinária, tanto na MINUSTAH como em toda a Força Terrestre.

