

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

Cel Cav JOSÉ JOAQUÍN **CLAVERÍA** GUZMÁN
Exército do Chile

**Transformação de um Exército. A cultura na modernização
e no desenvolvimento do Exército Chileno**



(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

Cel Cav JOSÉ JOAQUÍN **CLAVERÍA** GUZMÁN

Exército do Chile

**Transformação de um Exército. A cultura na modernização
e no desenvolvimento do Exército Chileno**

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

Orientadora: Prof. Dra. Valentina Gomes Haensel Schmitt

Rio de Janeiro
2013

Ficha catalográfica

G 986 Guzmán, José Joaquín Clavería.

Transformação de um Exército. A cultura na transformação do Exército Chileno./ José Joaquín Clavería Guzmán. Rio de Janeiro, 2013.
131 f.: il; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2013.

Bibliografia: f. 128-131.

Transformação de um Exército. A cultura na modernização e no desenvolvimento do Exército Chileno

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 ____ de _____ de 2013

BANCA EXAMINADORA

- Dra Valentina Gomes Haensel Schmitt. Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

- Dr Paulo Roberto de Mendonça Motta. Membro
Fundação Getúlio Vargas/EBAPE

- Dr Luis Moretto Neto. Membro
Universidade Federal de Santa Catarina/IMM-ECEME

As mulheres da minha vida,
minha esposa Gabriela
e a Nossa Senhora de Aparecida por
acompanhar-me e proteger-me sempre
nesta terra.
Muito Obrigado.

AGRADECIMENTOS

À ECEME, pela compreensão demonstrada ao longo da elaboração do presente trabalho.

Ao Exército do Chile, por dar-me a oportunidade de servir e conhecer o Exército Brasileiro e seus futuros desafios.

Aos colaboradores e entrevistados, que cederam parte de seu tempo para responder as consultas realizadas.

À Academia de Guerra do Exército do Chile, pela sua colaboração para aplicar o questionário aos alunos do 2º ano do Curso Regular de Estado Maior e por ter dado a devida importância a esta pesquisa para futuros processos institucionais.

À Doutora Valentina Gomes Haensel Schmitt, que me orientou desinteressadamente desde o início do programa e valorizou o esforço que tive no cumprimento do trabalho e na sua conclusão.

À minha família, por seu constante estímulo para que eu continuasse com o programa em detrimento de suas próprias intenções.

A Nossa Senhora da Aparecida, por sua intercessão diante de Deus para proteger a mim e a minha família nesta maravilhosa terra.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de transformação do Exército do Chile, a partir da perspectiva da cultura organizacional. Esse estudo foi desenvolvido por meio de uma revisão do estado da situação institucional, prévio ao processo de transformação, acompanhada de uma análise dos principais fatos e eventos selecionados, como os mais transcendentales desse processo e de uma avaliação de valorização do impacto de cada um deles na cultura institucional. Com isso, observou-se que a transformação do Exército chileno foi o resultado de um processo inicial centrado em uma educação com forte conotação cultural, aspecto este que possibilitou posteriores e sucessivas modificações em diferentes áreas, entre as quais se destaca a mudança de um paradigma territorial por um operacional, tendo um grande impacto na estrutura e na cultura organizacional da instituição. Este dado permitiu ainda demonstrar, em última análise, que o processo de transformação institucional e especialmente o cultural foram objeto de circunstâncias tanto planejadas como também não planejadas que, de qualquer forma, contribuíram para a consolidação e a continuidade, até os dias de hoje, do próprio processo, levando-se em consideração a sua condição atual de "contínuo".

ABSTRACT

The following investigation had as an objective to analyze the process of transformation of the Chilean Army from an organizational culture perspective. The previous information was gathered through a revision of the state of the situation of the institution before the transformation process, followed by an analysis of the main milestones and events selected as the most significant of the process and, by an impact valuation assessment of each one on the institutional culture.

With it as a base, it was established that the transformation of the Chilean Army was the result of an initial process centered on a culturally based education, which allowed previous and subsequent changes in different areas, among which stand out the change of territorial paradigm by an operational one, which had a great impact on the structure and the organizational culture of the institution.

All of the above, finally, further allowed to demonstrate that the process of institutional and, particularly, cultural transformation were the object of planned and unplanned circumstances, which non the less, contributed to the consolidation and continuity, to this day, of the process itself and its current "continuous" condition.

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar el proceso de transformación del Ejército de Chile, a partir de la perspectiva de la cultura organizacional. Lo anterior se obtuvo por medio de una revisión del estado de situación institucional, previa al proceso de transformación, seguido de un análisis de los principales hitos y eventos seleccionados como los más trascendentes del proceso y, de una evaluación de valoración de impacto de cada uno de ellos en la cultura institucional.

Con base en ello se pudo establecer que la transformación del Ejército chileno fue el resultado de un proceso inicial centrado en la educación de fuerte connotación cultural, aspecto que posibilitó posteriores y sucesivos cambios en diferentes áreas, dentro de los cuales se destaca el cambio de paradigma territorial por uno operacional, el que tuvo un gran impacto en la estructura y en la cultura organizacional de la institución.

Todo lo anterior, en definitiva, permitió demostrar adicionalmente, que el proceso de transformación institucional y el cultural en particular, fueron objeto de circunstancias planeadas y otras no planeadas, las que no obstante, contribuyeron en la consolidación y continuidad hasta el día de hoy, del propio proceso en su condición actual de "continuo".

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Comparação de paradigmas de transformação.....	26
Quadro 2	– Visualização de perspectivas da teoria de transformação organizacional do Dr Motta e os elementos centrais de transformação do Exército do Chile.....	32
Quadro 3	– Tipos de mudança.....	35
Quadro 4	– Seleção e avaliação preliminar de marcos e eventos.....	38
Quadro 5	– Coleta de dados.....	42
Quadro 6	– Relação de dados, coleta e tratamento.....	43
Quadro 7	– Limitações do método.....	44
Quadro 8	– Exército territorial a Exército operacional.....	69
Quadro 9	– Representação da ação transformadora. Adaptação Dr Paulo Motta.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Gráfico de ação transformadora. Adaptação do modelo Dr. García Covarrubias.....	99
-----------	---	----

Figura 02	Gráfico de representação ação transformadora.....	100
Figura 03	Gráfico da resposta à pergunta N° 1 “Plano Alcázar”.....	105
Figura 04	Gráfico da resposta à pergunta N° 2 “Projeto de Aquisição de Sistemas Leopard 1-V”.....	106
Figura 05	Gráfico da resposta à pergunta N° 3 “Disponibilidade de Recursos da Lei Reservada de Cobre”.....	107
Figura 06	Gráfico da resposta à pergunta N° 4 “PREDEFE”.....	108
Figura 07	Gráfico da resposta à pergunta N° 5 Desenvolvimento de Massa Crítica”.....	109
Figura 08	Gráfico da resposta à pergunta N° 6 “Exército Territorial a Exército Operacional”.....	110
Figura 09	Gráfico da resposta à pergunta N° 7 “Criação da Divisão Doutrina”.....	111
Figura 10	Gráfico da resposta à pergunta N° 8 “OPAZ no Haiti”.....	112
Figura 11	Gráfico da resposta à pergunta N° 9 “Incorporação do Processo de Lições Aprendidas”.....	113
Figura 12	Gráfico da resposta à pergunta N° 10 “Novo Sistema de Instrução e Treinamento”.....	114
Figura 13	Gráfico da resposta à pergunta N° 11 “Difusão da Doutrina O Exército e A Força Terrestre”.....	116
Figura 14	Gráfico da resposta à pergunta N° 12 “Acidente de Antuco”.....	117
Figura 15	Gráfico da resposta à pergunta N° 13 “Diretriz Geral do Exército”.....	118
Figura 16	Gráfico da resposta à pergunta N° 14 “Lei de Transparência e Informação Pública”.....	119
Figura 17	Gráfico da resposta à pergunta N° 15 “Difusão da Nova Doutrina Operacional”.....	120
Figura 18	Gráfico da resposta à pergunta N° 16 “Terremoto e tsunamis de 27 de fevereiro de 2010”.....	121
Figura 19	Gráfico da resposta à pergunta N° 17 “Lei Antidiscriminação”.....	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Avaliação do Impacto.....	103
Tabela 2 – Resultado da avaliação.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAGUE	Academia de Guerra do Exército
CGL	Capitão General
CJE	Comandante do Exército
COT	Comando de Operações Terrestres
DIVDOC	Divisão de Doutrina
ECEME	Escola de Comando e Estado Maior do Exército do Brasil
EDCH	Exército do Chile
FAH	Força de Ajuda Humanitária
MADOC	Centro de Doutrina do Exército de Terra da Espanha
PREDEFE	Plano de Racionalização de Estrutura e Desenvolvimento da

	Força
SIE	Sistema de Instrução e Treinamento
SILAE	Sistema de Lições Aprendidas do Exército
SLTP	Soldado de Tropa Profissional
TRADOC	<i>Training Doctrine</i> , Exército dos EUA
OPAZ	Operação de Paz
FA	Forças Armadas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	TEMA.....	16
1.2	O PROBLEMA.....	16
1.3	OBJETIVOS.....	17
1.4	HIPÓTESE.....	17
1.5	VARIÁVEIS.....	17
1.6	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	18
1.7	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO.....	19
2.1.1	Usando três pilares da transformação	22
2.1.2	A natureza da mudança	25
2.2	A CULTURA ORGANIZACIONAL MILITAR.....	27
2.3	A ORGANIZAÇÃO.....	33
2.4	A DOCTRINA.....	35
3	METODOLOGIA	38
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	41
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	42
3.3	COLETA DE DADOS.....	42
3.4	TRATAMENTO DE DADOS.....	43

3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	43
4	SITUAÇÃO INSTITUCIONAL PRÉVIA.....	45
4.1	ASPECTOS GERAIS.....	45
4.2	CONSIDERAÇÕES ESPECÍFICAS.....	45
4.2.1	Forte dependência do emprego territorial.....	46
4.2.2	Determinismo geográfico.....	47
4.2.3	Falta de eficiência para o adequado emprego dos recursos.....	47
4.2.4	Não se marcava um centro de esforço claro.....	48
4.2.5	Forças não aptas para tarefas múltiplas.....	48
4.2.6	Falta de padronização.....	49
4.2.7	Unidades incompletas.....	49
4.2.8	Ausência de sistemas operativos integrais.....	50
4.2.9	Falta de especialização do pessoal.....	51
4.2.10	Pouca operacionalidade.....	51
4.4	CONCLUSÕES PARCIAIS.....	52
5	MARCOS E EVENTOS DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL.....	53
5.1	ASPECTOS GERAIS.....	53
5.2	O PLANO ALCÁZAR, INÍCIO DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL.....	53
5.3	A INCORPORAÇÃO DO MATERIAL DE TANQUES LEOPARD 1-V.....	55
5.4	A DISPONIBILIDADE DE RECURSOS DA LEI RESERVADA DE COBRE.....	57
5.5	O PLANO DE RACIONALIZAÇÃO DA ESTRUTURA E DESENVOLVIMENTO DO EXÉRCITO (PREDEFE).....	58
5.6	A CRIAÇÃO DE UMA MASSA CRÍTICA.....	62
5.7	A CRIAÇÃO DA DIVISÃO DE DOCTRINA.....	63
5.8	DE UM EXÉRCITO TERRITORIAL A UM EXÉRCITO OPERACIONAL.....	67
5.9	AS EXPERIÊNCIAS DAS OPERAÇÕES DE PAZ (HAITI).....	70
5.10	O PROCESSO DE LIÇÕES APRENDIDAS.....	73
5.11	NOVO SISTEMA DE INSTRUÇÃO E TREINAMENTO.....	76
5.12	A DOCTRINA, O EXÉRCITO E A FORÇA TERRESTRE.....	77
5.13	O ACIDENTE DE ANTUCO.....	79
5.14	A DIRETRIZ GERAL DO EXÉRCITO.....	81
5.15	A LEI DE TRANSPARÊNCIA E INFORMAÇÃO PÚBLICA.....	84
5.16	DIFUSÃO DA NOVA DOCTRINA OPERACIONAL.....	85
5.17	O TERREMOTO DE 27 DE FEVEREIRO DE 2010.....	87
5.18	LEI ANTIDISCRIMINAÇÃO.....	95
5.19	CONCLUSÕES PARCIAIS.....	97
6	IMPACTO INSTITUCIONAL DOS MARCOS E EVENTOS DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL.....	102
6.1	ASPECTOS GERAIS, UNIVERSO E AMOSTRA.....	102
6.2	CONSULTAS REALIZADAS E CRITÉRIOS UTILIZADOS.....	102
6.3	RESULTADOS OBTIDOS.....	104
6.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS PELA.....	104

	PERGUNTA.....	
6.5	CONCLUSÕES PARCIAIS.....	123
7	CONCLUSÕES	125
	BIBLIOGRAFIA	
	APÊNDICES A e B - ENTREVISTAS	

1 INTRODUÇÃO

Durante as duas últimas décadas, as Forças Armadas de diferentes países sul-americanos começaram a desenvolver processos de modernização, baseados fundamentalmente na aquisição de novos sistemas de armas que foram incorporados a suas respectivas forças e nas estratégias adotadas para enfrentar novos cenários internos e externos. Os exércitos, em particular, passaram de simples modernizações a estágios superiores de mudanças de uma maior complexidade que foram denominadas de transformações. Estas transformações, que na prática foram traduzidas em mudanças orgânicas, de estrutura e de doutrina, permitiram a incorporação de novos conceitos que influíram e orientaram, em grande parte, as mudanças ou transformações indicadas. O Exército do Chile, que atualmente avança em um processo de transformação, não foi exceção. Neste sentido, vivenciou momentos únicos de modernização com a incorporação de grandes avanços tecnológicos baseados em sistemas de armas, até uma profunda transformação de grande impacto em toda a instituição. Nesse contexto, a transformação de maior relevância e que foi o alicerce de todo o processo foi a mudança cultural vivenciada pela instituição em todos os níveis, possibilitando a incorporação de novos conceitos, ideias e, especialmente, de lideranças que permitiram a sua implementação a partir da tomada de decisões em diferentes momentos de seu desenvolvimento.

A mudança cultural que ocorreu no Exército obedeceu às mudanças doutrinárias introduzidas em diversos documentos, com princípios de valores sociais, que sustentaram grande parte da transformação, fazendo, portanto, parte dela. Contudo, existem também outras forças culturais que pressionaram a organização para introduzir novas modificações. Estas forças ou pressões culturais foram geradas a partir de âmbitos externos ou ambientais, que obrigam a adequar-se ao entorno social, econômico e político e também dentro da própria instituição, por meio da introdução de novo conhecimento e do “estado da arte” internacional, que diversos oficiais ao terminar seus cursos ou ao retornar de missões no exterior, introduzem no desempenho interno da instituição. Não se pode deixar de mencionar a introdução no Exército da doutrina de Lições Aprendidas, que é gerada na própria força e que, através de diferentes níveis de análise, finalmente se converte em hábito, em procedimento, em doutrina e em parte integrante da cultura militar.

Com este propósito, portanto, cabe analisar os fatores que impulsionaram o processo iniciado no Exército do Chile, estabelecendo se esta transformação implicava uma mudança cultural da organização para adequar-se aos novos cenários ou para antecipá-los, constatando o grau de importância que teve a vontade do comando institucional em seu impulso, a ingerência dos valores e cultura organizacional e como estas permitiram possibilitar os objetivos traçados para a mudança. Dentro disso, foi necessário destacar o grau de receptividade e aceitação dos novos conceitos e se estes outorgaram a flexibilidade necessária para continuar em ciclos contínuos, aceitando a realidade de que uma vez iniciado um processo de transformação, este gera - atendendo à velocidade em que se transforma a sociedade e aos avanços tecnológicos constantes que modificam o campo de batalha - uma dinâmica permanente no tempo de ajuste organizacional com características, implicações e limitações que a particularizam.

Em consequência, a presente pesquisa pretende verificar o impacto do processo de transformação na doutrina e na organização como elementos centrais da mudança cultural do Exército do Chile.

1.1 TEMA

Transformação de um Exército. A cultura militar na modernização e no desenvolvimento do Exército Chileno.

1.2 O PROBLEMA

A modernização original da instituição, até converter-se em uma transformação de amplo espectro, como foi o caso da transformação do Exército do Chile, gera impactos e pressões em diferentes âmbitos tais como: na doutrina, na organização e, especialmente, na cultura institucional, sendo necessário avaliá-la e considerá-la para a tomada de decisões nas etapas subseqüentes e permanentes que são geradas a partir de toda transformação.

Portanto, a pergunta que orienta a pesquisa é:

Quais foram os impactos de alcance cultural na doutrina e na organização do Exército Chileno derivados da modernização e da transformação?

1.3

OBJETIVOS

1.3.1 **Objetivo geral**

– Analisar o processo de transformação do Exército do Chile, a partir da perspectiva da cultura organizacional.

1.3.2 **Objetivos específicos**

- Descrever a situação institucional prévia e os conceitos teóricos utilizados para desenvolver a transformação do Exército;
- Analisar a sequência de marcos e eventos de caráter cultural ocorridos durante o processo de transformação do Exército;
- Analisar os impactos na cultura organizacional e sua importância na transformação do Exército.

1.4

HIPÓTESE

Os processos de modernização e/ou de transformação levados adiante impactam as organizações a que servem. No âmbito da defesa e, em particular dos exércitos, estes processos se refletem na doutrina e na estrutura organizacional. Neste estudo, pretende-se demonstrar que a transformação teve um importante efeito dentro da cultura organizacional. Como consequência, foi formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

- A implementação da transformação do Exército Chileno provocou uma mudança cultural de profundo impacto na doutrina e na organização institucional.

1.5 VARIÁVEIS

Esta pesquisa apresentou três variáveis ou conceitos de maior relevância relativa em termos do seu impacto na cultura organizacional, que foram estudados em profundidade:

Variável independente (ou variável 1) – Transformação do Exército chileno.

Definição constitutiva – Processo integral de mudança institucional realizado pelo Exército Chileno.

Definição operacional – Processo pelo qual o Exército Chileno passou de um paradigma territorial a um operacional. Seu estudo se desenvolveu através da

seleção de marcos e eventos da transformação e sua avaliação foi feita a partir de uma análise dos resultados da aplicação de um questionário.

Variável dependente (ou variável 2) – Doutrina.

Definição constitutiva – “processo que dá forma às mudanças das competências militares através de uma nova combinação de conceitos, potencialidades, organizações e cultura organizacional” (Doutrina, o Exército e a Força Terrestre, 2010).

Definição operacional – Desenvolvimento da nova doutrina e aplicação de seus conteúdos para o aprofundamento da mudança cultural.

Variável dependente (ou variável 3) – Organização.

Definição constitutiva – “Estrutura que permite o cumprimento ou a realização dos objetivos de uma determinada entidade” (Doutrina, o Exército e a Força Terrestre, 2010).

Definição operacional – Organização direcionada para o emprego territorial e/ou organizacional orientada para o emprego operacional e seu impacto na cultura institucional.

1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo está centrado nos impactos que a transformação do Exército produziu na cultura institucional, em particular, na doutrina e na organização, no período compreendido entre 1992 até o presente ano, evidenciando aqueles aspectos mais relevantes que permitiram alcançar o estado atual.

1.7 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Permitiu uma visualização do impacto que teve a transformação do Exército Chileno na cultura institucional, especificamente, na doutrina e na organização, e de como este impacto, ao mesmo tempo, possibilitou o aprofundamento e o êxito dos objetivos deste processo, conhecimento que é válido para a tomada de decisões em outras organizações e instituições de Defesa, no Chile ou em outros países.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para realizar uma abordagem teórica que permita o desenvolvimento da pesquisa, é necessário deter-se e analisar, em particular, quatro conceitos nos quais a pesquisa se estrutura: a transformação como processo, a cultura organizacional militar, a doutrina e a organização.

2.1 O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

A morfologia do termo transformação deriva do latim:

“transformatio”, que significa uma ação ou efeito de transformar ou transformar-se/ mudança de forma, na aparência, na natureza ou no caráter”¹,

Considerando esta definição, se deduz uma estreita e íntima relação com a mudança.

A transformação das organizações, independente de sua função em particular, é um tema que congrega grande atenção e que exige uma análise cuidadosa, já que o êxito ou a sobrevivência da própria organização depende disso.

Quando as organizações se adaptam a seu entorno por meio de mudanças superficiais, que não alcançam ou não são suficientes para continuar o seu desenvolvimento ou para cumprir com a tarefa designada, então é possível dizer que necessitam transformar-se para prosseguir com a sua função e permitir que sobrevivam. Logo, transformar-se é permitir, em primeiro lugar, a sobrevivência da organização e, posteriormente, embora não dissociado do anterior, que seja mais eficiente.

Neste sentido, vários estudos analisaram o processo centrado, em grande parte, na problemática empresarial e, em segundo plano, na problemática pública. Entretanto, poucos se detiveram em observar e analisar os processos de transformação das Forças Armadas como processo individual e que como tal possui particularidades que claramente o diferenciam. Entre estas, pode ser mencionada a cultura organizacional militar que tem importantes especificidades, levando em consideração a própria vida militar, e pelo fato de que seus integrantes estão dispostos a dar a sua vida em caso de conflito.

Esta voluntariedade de sacrifício máximo condiciona, de maneira crítica, todo o processo de transformação no que tange às Forças Armadas, de tal forma que inevitavelmente o fator cultural se encontrará gravitando ao redor de todo o processo de transformação e, sobre este conceito, se estrutura a totalidade da cultura organizacional.

¹ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Aurélio (edição especial): O dicionário da língua portuguesa. Curitiba. Positivo, 2008. 2 ed, Pp 786.

Esta mesma cultura organizacional militar tem como principal alicerce a doutrina, na qual se nutre com princípios, valores, tradições e conhecimento militar específico relativo ao emprego da força e onde estejam claramente definidas as hierarquias, a disciplina, as estruturas e as inter-relações, estreitamente vinculadas ao cumprimento de suas tarefas e missões.

Na teoria da transformação desenvolvida pelo Dr. Paulo Motta (2001), estabelece a ruptura dos modelos do passado como um dos fatores decisivos para a transformação, permitindo introduzir, no ambiente, novos conceitos, ideias e/ou paradigmas, em suma, introduzir um processo de permanente “evolucionismo”².

A partir desta perspectiva, toda mudança organizacional militar supõe uma ruptura, em que certos esquemas e estruturas hierárquicas militares tradicionais de toda ordem serão afetadas e, conseqüentemente, a doutrina sofrerá igualmente modificações. Agora, se a doutrina for submetida a uma mudança progressiva, originalmente superficial, até uma mudança completa, radical e absoluta dela, demonstrariam da mesma maneira, uma ruptura com antigas formas de compreensão do contexto militar, tático, operacional e estratégico.

Segundo Burgess (2010), uma transformação militar:

“é um ajuste à condição do Exército para atender melhor as exigências do próximo século”³,

dando um efeito temporal à ação transformadora, com uma perspectiva determinada no tempo e que, portanto, pode ser alterada conforme as previsões que a própria organização pudesse ter com respeito ao seu futuro e à sua sobrevivência.

Para outros, a transformação:

“é um processo através do qual os indivíduos, os grupos e as organizações se adaptam, se desenvolvem e crescem”⁴

Na Doutrina “O Exército e a Força Terrestre” do Exército Chileno, se considera que a transformação,

“dentro do âmbito militar, corresponde ao processo que dá forma às mudanças das competências militares através de uma nova combinação de conceitos, potencialidades, organizações e cultura organizacional”⁵

² MOTTA, Paulo Roberto. “Transformação Organizacional”. Edições Uniandes. Bogotá, Colômbia. Ed. 2001. Pp 8.

³ BURGESS, Kenneth. “A Transformação e a Lacuna do Conflito Irregular”. Military Review. Ed. Brasileira Março-Abril 2010. Pp 18.

⁴ CIVOLANI, Fernando. “O Gerenciamento do Processo de Transformação do Exército Brasileiro para uma Organização Flexível”. Escola de Comando e Estado Maior do Exército. Rio de Janeiro.2005. Pp 39.

⁵ EXÉRCITO DO CHILE. DD – 10001 O Exército e a Força Terrestre. Instituto Geográfico Militar. Santiago. Chile. 2010. Pp 17.

O que supõe uma mudança de paradigma organizacional.

Do mesmo modo, indica-se que esta transformação:

“pode ser entendida, no nível estratégico, como um enfoque diferente de como enfrentar uma crise e fazer a guerra, e de como participar como instrumento da política externa do Estado. No nível operacional, como a identificação de uma nova doutrina de emprego da força; e no nível tático, como a incorporação de novos sistemas de armas e recursos tecnológicos, que modifiquem os procedimentos, as técnicas e as funções de combate”⁶,

Portanto, incorpora a variável doutrinária condicionada à transformação no nível operacional, incorporando, ainda, efeitos no nível estratégico (visão) e tático (tecnológico).

Finalmente, indica que:

“o elemento de coesão e central da transformação está representado pela unidade de esforço no emprego da força terrestre e, como fim último, pela adaptação da forma de pensar de seus componentes”⁷,

Atribuindo, portanto, um valor fundamental e último (entendido como máximo nível), abarcando também a mente dos integrantes da instituição, “sua forma de pensar”, isto é, a cultura profissional militar da mesma.

Esclarecidos os conceitos de ruptura e cultura militar, é necessário verificar e selecionar dentro de certos modelos teóricos paradigmáticos⁸ qual é o que se aplica à transformação de um Exército.

Para isso, serão analisadas duas teorias principais: a do Dr. Paulo Motta (2001), pois permite analisar a transformação em perspectiva ampla, em particular, a sua visão focada na empresa e; a teoria do Dr. García Covarrubias (2007), pois está orientada de maneira explícita para a Defesa e as Forças Armadas, mesclada com as concepções clássicas: a clausewitziana das Forças Armadas e de Sun Tzu relativa à doutrina.

2.1.1 Usando três pilares da transformação

O clássico teórico militar, Carl Von Clausewitz, em sua obra “Da Guerra”, evidencia diversos postulados que prevalecem até hoje, embora com diferentes matizes, em sua interpretação e em vigor. Pela importância histórica e cultural deste autor, é conveniente rever e analisar a pertinência para os processos de transformação de alguns de seus postulados, relacionando-os com a teoria da transformação militar na defesa, elaborada pelo Dr García Covarrubias.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ Para Thomas KUHN, a discussão paradigmática e o estabelecimento de um paradigma são necessários para resolver problemas que ninguém resolveu completamente.

Em sua teoria de transformação militar, o Dr. García Covarrubias (2007) se baseou em três pilares: a natureza das FA, o marco jurídico (ou legalidade) e as capacidades (militares) para o cumprimento de suas tarefas e missões⁹. Sobre estes três elementos, o autor generaliza com relação ao fenômeno da transformação militar, tal como Clausewitz se inspira para sua segunda trindade: o povo, o governo e o exército, para explicar o fenômeno da guerra.

Em primeiro lugar, para Clausewitz, a supremacia da política na guerra por sobre a militar¹⁰, com relação à vontade de fazê-la, de mantê-la ou terminá-la (a guerra), constitui uma premissa superior. De fato, isto é possível evidenciar quando, em seu célebre “tridente”, se refere ao governo como a expressão que engloba a política ou em seu também célebre aforismo de que a guerra é a política por outros meios.

De fato, quando se indica como responsável a política pela direção da guerra e os militares pela condução da batalha, se diferenciam dois níveis: o político e o estratégico. O nível político transcende no tempo, diferente do estratégico, que cobra vida pouco antes da iminência ou do conflito na batalha propriamente dita. Então, cabe ao político ou a política servir de provedora dos insumos necessários para enfrentar a guerra e, portanto, dos recursos para mantê-la operacional em tempo de paz e, ao militar cabe a gestão (na paz) e o emprego (a força operacional) para ganhar (a guerra e a batalha).

Um aspecto importante com relação à transformação do texto de Clausewitz é o fato de que foi dada uma importância pequena à tecnologia para ganhar a guerra, destacando que não é um assunto primordial. Em contrapartida, García Covarrubias (2007) dá um valor de alta transcendência ao incluí-la em seu postulado relativo às capacidades.

A complexidade que hoje atribuímos a estes processos de transformação não era assim no século XIX, já que as mudanças que se desenvolviam eram fundamentalmente melhorias de caráter técnico (tecnológico), de baixo alcance e de longa duração. Hoje, entretanto, isso se inverteu, passando a ter avanços de amplo alcance, mas de curta duração. A esse respeito, García Covarrubias (2005), comenta que:

“...hoje as mudanças são tão rápidas que cada dois anos se exige que se façam as revisões que antes eram feitas a cada 40 anos”¹¹.

⁹ GARCIA COVARRUBIAS, Jaime. “Os Três Pilares de uma Transformação Militar”. *Military Review*. Ed Novembro – Dezembro 2007. Pp 16.

¹⁰ BORRERO, Armando. “A Atualidade do Pensamento de Carl von Clausewitz”. *Revista de Estudos Sociais*. Ed. nr. 16. Outubro de 2003. Pp 25.

¹¹ GARCÍA COVARRUBIAS, Jaime. “Transformação da Defesa: o Caso dos EUA e sua aplicação na América Latina”. *Military Review*. Ed Março-Abril 2005. Pp 25.

Por outro lado, com relação ao surgimento da tecnologia como fator relevante na transformação, este pesquisador afirma que:

“A evolução das FA é natural e está basicamente determinada pela sua dependência tecnológica.....A tecnologia, mesmo assim, vem tendo um impacto na tática e esta, por sua vez, na estratégia. Produz-se então uma sequência de fatos ou de circunstâncias que vão impactando e que vão obrigando às alterações”¹²

aspecto no qual coincidem vários outros estudos que indicam que:

“o alcance das transformações tecnológicas afetam ou incidem no âmbito ou esfera da estratégia”¹³

e, portanto, incide no desempenho das forças para ganhar as batalhas, função atribuída aos militares na teoria de Clausewitz. Sobre isso, é possível compreendê-lo quando é contextualizado, considerando que os avanços nessa época eram em sua maioria de índole técnica, e tal como foi indicado, de alcance limitado somente para o âmbito tático e de longa duração. Logo, a sua incidência era exclusiva no âmbito militar tanto na paz como na guerra.

Hoje em dia, as tecnologias e seus avanços são de alta incidência, de impacto até estratégico e de curta duração. Ao ser compreendido dessa forma, é possível estabelecer que a relação entre o estratégico (estratégia) e a política se dá na denominada “Interpenetração político-estratégica”¹⁴, por meio da qual se aceita uma visão estratégica na política e, mesmo assim, obriga a considerar aspectos políticos na estratégia.

Como consequência, quando se fala de transformação se fala de estratégia e se deduz que faz parte de uma política determinada ou que seu alinhamento está baseado em uma diretriz desse nível. Por outro lado, não se concebe uma estratégia de transformação se não estiver devidamente esboçada e implementada desde a paz e que seja concorrente a um objetivo político determinado, elaborado também desde a paz e que, por sua vez, tenha sido estruturado com o propósito de ganhar a guerra, dando cumprimento à teoria de Clausewitz, isto é, que a guerra depende dos fins políticos que são definidos.

A representação deste conceito é o respectivo ordenamento jurídico, em que existem leis, decretos presidenciais e políticas de estado e/ou de governo que normatizam o desempenho das Forças Armadas e que, definitivamente, fundamentam qualquer processo de transformação. Em suma, é a política que tem a primazia; é na política que

¹² Ibid. Pp 17.

¹³ MURRAY, Williamson y MILLET, Allan. “Military Innovation in the Interwar Period”. Ed. Cambridge University Press. 2010. Pp 268.

¹⁴ CHEYRE ESPINOSA, Juan Emilio. “A Interpenetração Político-Estratégica”. Publicação do Exército do Chile. Ed 1986. Pp 92.

se discutem e decidem as tendências que orientam o processo; é na política que, portanto, se definem os objetivos a serem alcançados e; é na estratégia que cabe serem definidas as capacidades que devem ser desenvolvidas, mantidas ou suprimidas para alcançar tais objetivos, produzindo-se uma interação estreita, política-estratégica, que possibilite alcançar tais capacidades e que, futuramente, os recursos necessários devam ser designados para este propósito, sendo confirmado pelo próprio ex Secretário de Estado dos EUA, Donald Rumsfeld, ao comentar que:

“..transformar só as FA é estéril, mas se transforma o setor Defesa em sua globalidade.”¹⁵

Como consequência, encontramos os dois primeiros elementos da transformação que coincidem: o governo (Clausewitz) e a norma jurídica (García Covarrubias), como primeiro elemento e; como segundo, o Exército (Clausewitz) e as capacidades (García Covarrubias).

2.1.2 **A natureza da mudança**

Com relação à natureza da mudança organizacional, o Dr. Motta (2001) estabelece cinco paradigmas¹⁶:

Compromisso ideológico.

Imperativo ambiental.

Reinterpretação crítica da realidade.

Intenção social.

Transformação individual.

O compromisso ideológico, cujo objetivo é a idealização, comprometendo as pessoas com o ideal administrativo, poderia ser considerada. Contudo, fica em uma posição de segundo ou terceiro plano, considerando que as FA, em sua essência, não são organizações administrativas puras.

O imperativo ambiental, cujo objetivo é um redirecionamento para readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente, serve como paradigma para o estudo da transformação de um Exército, já que as condições externas ou ameaças ambientais são fatores críticos para as FA. Além disso, serve quando é definido em termos de um eventual inimigo o qual deva ser enfrentado e porque permite a análise dos fatos que são constitutivos do que faz ou fez, buscando causas e projetá-lo ao futuro.

¹⁵ GARCÍA COVARRUBIAS, Jaime. “Transformação da Defesa: O Caso dos EUA e sua aplicação na América Latina”. Op cit. Pp 26.

¹⁶ MOTTA. Op cit.Pp 35.

A reinterpretação crítica da realidade, cujo objetivo é a emancipação, recriando novos significados organizacionais, está alheia às FA.

A intenção social, cujo objetivo é alterar as relações sociais e influenciar outras organizações, poderia ser considerada, contudo, de maneira secundária, já que a prioridade de toda força armada está centrada na coerção.

Finalmente, a transformação individual, cujo objetivo é a criação e a transcendência, buscando uma nova visão de si mesma, também se descarta, já que a visão da defesa e do papel das FA não está em discussão, mas sim o que se discute é como ser mais eficiente para alcançar o objetivo final do processo de transformação.

Em consequência, o paradigma de mudança organizacional para uma transformação de um Exército deveria estar relacionado, em sua natureza, com um imperativo ambiental, com os fatos e com o próprio sistema como objetos de análise, buscando causas e explicações.

Conforme foi comentado na teoria do Dr. García Covarrubias (2007), a transformação conta com três pilares: a natureza, as capacidades e a norma jurídica, de tal forma que se for alterado qualquer um deles estaria sendo produzida uma transformação.

Com relação à natureza da transformação, este pilar, de acordo com a sua visão, está basicamente relacionado com o nascimento de um Exército. Estrutura-se com base no cumprimento de uma tarefa que é concedida pela sociedade e, conseqüentemente, se esta designa uma tarefa distinta ou diferente, deverá estar consignada no documento principal que toda nação elabora para definir a sua própria institucionalidade, isto é, a Constituição Política da República. Logo, o fato de produzir uma mudança, sendo a Constituição o documento pelo qual o povo ou a nação dispõe as tarefas para as suas instituições, naturalmente, vai desencadear uma transformação em qualquer uma de suas FA.

Em síntese, ambas as concepções paradigmáticas da natureza da mudança para a transformação são aplicáveis à transformação em toda Força Armada e, conseqüentemente, a todo Exército. Entretanto, ambas diferem no nível e na periodicidade. Considerando o paradigma da mudança como imperativo ambiental de Motta (2001), uma transformação poderia ser produzida devido a restrições ambientais que periodicamente são produzidas pela natureza transformadora destas restrições ou da ameaça, em particular, tal como ocorre hoje em dia a nível global e, em função disto, seu nível estará mais focado no estratégico e nas capacidades que a força deve manter. Por

sua vez, a natureza de García Covarrubias (2007) tem uma periodicidade claramente menor considerando que alterações constitucionais são geradas depois de processos muito distantes no tempo, já que as constituições em si mesmas são de longo fôlego por condição natural e, porque qualquer modificação será no nível político. A partir disto, se deduz o seguinte quadro com relação à natureza da transformação:

ANTECEDENTE	AUTOR	
	Dr Motta	Dr García Covarrubias
Paradigma	Dentro da natureza: a mudança como um imperativo ambiental.	Natureza, propriamente.
Periodicidade da transformação	Conforme evolui a ameaça. Pode ser breve no tempo.	Longo prazo. Muito distante um do outro no tempo.
Nível	Estratégico. Definido, iniciado, impulsionado e gerenciado pela própria instituição armada.	Político. Para reformar a constituição.
Probabilidade de transformação	Muito provável.	Pouco provável.
Principal área que aborda	Capacidades militares.	Missões e tarefas fundamentais.

Quadro N° 1 - Comparação de paradigmas de transformação.

Fonte: O autor.

2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL MILITAR

Para compreender a cultura militar é necessário, em primeiro lugar, definir a cultura como tal:

“A cultura pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, apreendida por um grupo na medida em que solucionava seus problemas de adaptação interna e externa”¹⁷.

Além disso, existem diversas categorias para descrevê-la: como normas de grupo, com base em valores, como filosofia formal, como regras de um jogo, como clima, significados compartilhados, entre outras¹⁸.

Por sua vez, e conforme já tinha sido comentado, a cultura militar na transformação de um Exército é fundamental. Por essa razão quando se trata o tema da transformação costuma-se pensar que aquilo que está sendo realizado está no âmbito da tecnologia e do técnico exclusivamente, isto é, trocando o material bélico antigo por novo. A esse respeito, García Covarrubias (2007), comenta que:

¹⁷ SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança. Ed Atlas. São Paulo. 2009. Pp 16.

¹⁸ Ibid. Pp 12.

“a transformação é uma reforma profunda, representa uma ruptura do status quo, significa mudar o direcionamento, de fato, é empreender um novo caminho”¹⁹,
E, neste sentido, atribui-se a transformação outro elemento crucial: o dos valores que são os aspectos distintivos da cultura militar:

“que constituem a alma da natureza”²⁰

das Forças Armadas, da mesma forma que Clausewitz, quando se refere às “Forças Morais” onde indica que estão entre os assuntos mais importantes da guerra.

Para o Dr. Motta (2001), é uma perspectiva de análise, que tem como tema prioritário as características de singularidade que definem a identidade, a comunicação e o relacionamento grupal e; como unidades básicas de análise, os valores individuais e coletivos.

Para García Covarrubias (2007), são três valores fundamentais ou cardinais: a valentia, o patriotismo e a honra; e para Clausewitz são: o talento do comandante, as características militares das forças e o espírito nacional, entendido, por sua vez, como o entusiasmo, o fervor, a fé e a convicção. É em função destas “forças morais” ou de valores que um exército obtém sua força profunda, permitindo constituir-se em uma das bases de qualquer transformação, conforme argumenta García Covarrubias (2007), além de servir de perspectiva de análise organizacional para Motta (2001) e permitir a vitória na guerra, conforme indica Clausewitz. Um aspecto interessante da teoria de Clausewitz é que o valor moral de um exército também tem o próprio povo a quem serve, aspecto que o vincula com sua teoria no que se refere ao “povo” no tridente. Sem deter-se na análise de cada uma, fato que escapa do propósito da pesquisa, pode entender-se claramente que existe uma quase perfeita simetria em ambos os postulados, isto é, pode-se concluir que todo o processo de transformação deve considerar que este pode afetar os valores morais e éticos profundos de toda força e, portanto, em seu processo deve estar propenso a protegê-los, incrementá-los ou, avaliando se necessário, modificá-los de acordo com a política de estado definida.

O terceiro elemento do postulado de García Covarrubias (2007) constitui-se nas normas jurídicas que regem seu desempenho na paz e na guerra e que são traduzidas nas legislações nacionais relativas às Forças Armadas, onde fundamentalmente, são definidos os papéis ou funções específicas que cabem a elas, sendo também estabelecidas as tarefas e as missões em diferentes âmbitos, vinculado, ao mesmo tempo, com o pilar da natureza, tal como foi explicado anteriormente. Especificamente,

¹⁹ GARCIA COVARRUBIAS, Jaime. Os Três Pilares de uma Transformação Militar. Op Cit. Pp 22.

²⁰ Ibid. Pp 19.

como já foi comentado, são estabelecidos os objetivos a serem cumpridos, tanto em tempo de paz como de guerra Tarefa, que embora política, se ajustam à norma, isto é, ao marco jurídico de desempenho das forças e da competência exclusiva da política como elemento absoluto na condução política das Forças Armadas (entendendo a política como a expressão soberana do povo e não a política partidarista).

Por sua vez, Clausewitz também entendeu que a guerra depende de premissas políticas determinadas e que não é uma atividade autônoma e sem lógica²¹, deduzindo-se que a legitimidade da guerra para Clausewitz vem da preeminência política que para García Covarrubias (2007), outorga o marco ou norma jurídica, realizado pela própria política. De fato, a norma jurídica obedece à expressão política da vontade do povo em que se estabelece o que se quer alcançar com os exércitos e/ou suas Forças Armadas. Ela estabelece o objetivo, o propósito e as tarefas que devem ser desenvolvidas através das “políticas de estado” que orientam o desempenho. Através das legislações, se estabelece a forma que adotam e através dos orçamentos, dão vida à idealização política elaborada.

Não é casual que grandes objetivos sem recursos não conduzem a alcançar os objetivos propostos, entendendo por recursos, os humanos e materiais, que compõem as Forças Armadas. Aqui, então, surge o principal elemento que sustenta o vínculo Clausewitziano com a teoria de García Covarrubias (2007), isto é, que para que estabeleçam uma relação dos objetivos (derivados da norma jurídica e da política) com as necessidades para enfrentar com êxito e alcançá-los na guerra, se exige uma coerência político militar entre o objetivo e as capacidades que são solicitados. Em outras palavras, o objetivo político impõe a necessidade de manter ou desenvolver capacidades militares para o seu cumprimento e estas, por sua vez, guardam relação com o estado da situação atual e com aquilo que devam ter, espaço a ser coberto por adaptações, modernizações ou transformações, dependendo do grau de profundidade, amplitude ou diferença existente entre o que se tem e o que deve ser alcançado.

A norma jurídica, conseqüentemente, tem importância para as transformações ao apresentar ou proporcionar a legitimidade necessária para o processo, em particular, para a tomada de decisões que faz parte fundamental do processo. Nisto, existe coincidência entre ambas as teorias. A relação político-estratégica, bem como a norma jurídica faz ou deve fazer parte da cultura organizacional. Em razão disto, se observa a importância de incorporar a qualquer análise cultural a norma jurídica por vincular-se com outras análises

²¹ BORRERO, Op Cit, Pp 25.

como, por exemplo, a das capacidades e da relação política estratégica que define, doutrinariamente, os diferentes níveis de decisão.

Logo, a primeira é fundamental para a tomada de decisões (a relação político-estratégica), em qualquer dos níveis em que esta seja adotada com relação à transformação; e a segunda oferece os marcos funcionais para a transformação, isto é, para transformar a organização, cumprindo da melhor forma a função para a qual foi criada e dentro da norma estabelecida para ela.

Em outra visão, embora não distante da anterior, Dr. Motta (2001) propõe para aqueles que a cultura tenha uma importância como uma perspectiva de análise organizacional, definindo-a de acordo com temas prioritários de análise:

“características de singularidade que definam a identidade ou a programação coletiva de uma organização”²²

Além de estabelecer como unidades básicas de análise:

“Valores e hábitos compartilhados coletivamente”

A partir desta perspectiva, Dr. Motta (2001) comenta que a transformação cultural tem por objetivo internalizar novos valores e que o seu treinamento constitui um instrumento importante do processo de socialização. Da mesma forma, Dr. Motta (2001) comenta que com a cultura deve-se ter cautela por ser alvo de críticas quando os processos falham e porque se entende e compreende como um conceito extraordinariamente amplo.

De fato, a cultura é aludida de maneira negativa como um processo pendente a ser desenvolvido quando não se alcança o objetivo previsto, justificando que a cultura não estava preparada para uma mudança dessa magnitude. Isto, na realidade, não é problema da cultura, é um problema do desenho da própria transformação por não considerá-la com um papel relevante em todo o processo.

Será necessário, então, o seu estudo e análise de maneira prévia e detalhada tal como sugere Dr. Motta (2001), com a finalidade de prevenir falhas posteriores no processo de transformação. Relegá-la a estudos ou previsões de segundo plano poderia expor a totalidade do processo a um eventual fracasso.

Kotter (1997) apresenta oito causas principais que conduzem aos processos de mudança ao fracasso:

Permitir a complacência excessiva (eternos ajustes ou postergações, inexistência do sentido de urgência),

Comentar sobre a criação de uma aliança forte (com autoridade para produzir a mudança),

²²

MOTTA. Op cit. Pp 62.

Não possuir uma visão estratégica,
Não comunicar a visão de forma eficiente e em todos os níveis da organização,
Permitir a existência de obstáculos que dificultem a implementação da nova visão,
Não planejar conquistas em curto prazo,
Declarar vitória do processo de transformação prematuramente e
Não incorporar as mudanças na cultura da organização²³.

Tanto a existência de obstáculos como não incorporar as mudanças à cultura, se encontram estreitamente vinculados com o êxito da transformação. De fato, a cultura pode dificultar ou obstaculizar, como também pode facilitar qualquer processo ao incorporar as mudanças.

Um exemplo disto é a redução da resistência à mudança, que é uma resistência cultural que interfere, cria obstáculos ou impede a transformação organizacional. Quando se reduz o problema, a resistência, ao contrário, facilita a mudança e alcança a compreensão e a adesão estreita.

Quando se analisa o que foi comentado sobre a cultura pelo Dr. García Covarrubias (2007) e pelo Dr. Motta (2001), se observa uma grande coerência com os princípios, valores, tradições e marcos e se percebe, também, o valor que cada um deles atribui à transformação.

Entretanto, em ambos os casos, eles não mencionam a doutrina como parte da cultura organizacional, toda vez que, tanto nas organizações civis como militares, a doutrina, a norma ou o padrão fixem e estabeleçam certos parâmetros em que são desempenhadas certas atividades ou tarefas, que no caso do Exército apresenta características críticas para o conhecimento do emprego da força em sua condição de força armada, aspecto que na perspectiva da transformação das FA, poderia ser considerada como uma fragilidade teórica. A doutrina contém em si a cultura organizacional militar e toda atividade de um Exército gira entorno à doutrina. O que está fora da doutrina, portanto, está fora do Exército. Mais adiante, será abordada a doutrina em particular e sua importância fundamental na cultura organizacional.

Em síntese, a abordagem cultural do Dr. Motta (2001) parece mais adequada ao posicionar em um mesmo nível a cultura com outras perspectivas, permitindo em um processo de transformação contar com uma visão global do problema a ser resolvido e da forma que se enfrenta até a sua solução ou superação. Para confirmar isso, hoje é

²³

KOTTER, John P. Liderando a mudança. Rio de Janeiro. Ed Campus, 1997. Pp 48

possível ver claramente as perspectivas do Dr Motta (2001), nos elementos centrais definidos pelo Exército para sua transformação, como se observa no quadro seguinte:

PERSPECTIVAS DA TEORIA DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL DO DR MOTTA (2001) ²⁴			ELEMENTOS CENTRAIS DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO ²⁵	
PERSPECTIVAS	Tema prioritário de análise	Objetivos prioritários da mudança	ELEMENTOS	Âmbito
Estratégica	Interfaces da organização com o meio ambiente	Coerência da ação organizacional.	Estrutura superior	Com um novo enfoque capacitado para enfrentar missões advindas da função defesa, segurança e cooperação internacionais e responsabilidade social.
Estrutural	Distribuição de autoridade e responsabilidade.	Adequação da autoridade formal.	Organização funcional	Para o exercício da função militar, transversal em sua gestão.
Tecnológica	Sistema de produção, recursos materiais e “intelectuais” para o desempenho das tarefas.	Modernização das formas de especialização do trabalho e da tecnologia.	Tecnológica	Os novos sistemas de armas incorporam novas tecnologias e modificam os procedimentos de combate.
Humana	Motivação,	Motivação,	Mudança	Impõe uma

²⁴ Ibid.

²⁵ Ver <http://www.ejercito.cl/força-terrestre.php>.

PERSPECTIVAS DA TEORIA DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL DO DR MOTTA (2001)			ELEMENTOS CENTRAIS DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO	
PERSPECTIVAS	Tema prioritário de análise	Objetivos prioritários da mudança	ELEMENTOS	Âmbito
	atitudes, habilidades e comportamento individuais, comunicação e relacionamento em grupo.	satisfação pessoal e profissional e mais autonomia no desempenho das tarefas.	cultural	mudança nas competências militares.
Cultural	Características de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização.	Coesão e identidade interna em termos de valores que refletem a evolução social.	Mudança cultural Doutrina operacional	Veja o anterior. Provida para outorgar uma base intelectual e orientar a organização.
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e adicionados.	Redistribuição dos recursos organizacionais de acordo com novas prioridades.	Gestão e processos	Facilita a tomada de decisões para que seja acordada e oportuna.

Quadro N° 2 – Visualização de perspectivas da teoria de transformação organizacional do Dr Motta (2001) e os elementos centrais de transformação do Exército do Chile.

Fonte: Adaptação do autor.

A cultura organizacional, de acordo com os pilares do Dr. García Covarrubias (2007), fica relegada a um segundo plano dentro da natureza de uma organização militar, não em termos de importância, mas sim em termos de visão global da transformação.

Em ambas as posturas, a doutrina não é considerada, explicitamente, aspecto que para a transformação militar é a base cultural mais importante, seguida pelos princípios, os valores, as tradições e os costumes coletivos.

2.3 A ORGANIZAÇÃO

Todo processo de transformação gera alterações organizacionais importantes, mas fundamentais. Neste sentido, um exemplo muito estudado é o do Exército de Terra da Espanha, que iniciou, durante o ano de 2006, um processo de transformação, mediante o qual fez desaparecer o conceito orgânico tradicional de Divisão, ficando “a Brigada como

elemento fundamental de manobra”²⁶. Um elemento fundamental deste processo era que estas unidades estivessem “completas”, já que posteriormente foram somadas mudanças relativas ao apoio da força. Em síntese, passou-se de uma organização “territorial para uma funcional”. Em consequência, da práxis espanhola, foi possível estabelecer a existência de uma relação entre a transformação, a criação das Brigadas completas (como sistemas integrais) e a mudança de paradigma organizacional de terrestre para funcional, em clara sintonia com a Estratégia Nacional de Defesa que estabeleceu o marco político para essa tarefa.

Da mesma forma, esta nova concepção impactou a doutrina com conceitos orgânicos, tais como o desaparecimento da Divisão, do termo aéreo transportável de unidades que “não tinham valor operacional” e/ou que “não contribuíam em nada com a nova estrutura e eficiência do Exército”²⁷. Mudanças com evidentes implicações doutrinárias e que são geradas no mais alto nível das organizações operacionais como é a Brigada como unidade completa de costume, que em outras palavras se organiza como “Sistema Operacional”, com as implicações que isto reveste para suas estruturas orgânicas internas menores, da mesma forma que a sua estrutura superior, que supõe um processo de adaptação, em que a estratégia demanda profundas adaptações em aspectos operativos ou operacionais.

Descompondo etimologicamente o termo “sistema operacional”, temos do dicionário da língua portuguesa, como **sistema**:

“conjunto de elementos, concretos ou abstratos, intelectualmente organizados”.

Também como:

“conjunto de regras ou leis que fundamentam determinada ciência, apresentando uma explicação para uma grande quantidade de fatos”²⁸.

Por sua vez, no mesmo dicionário, **operacional (de operativo em espanhol)**:

“Em condições de realizar ou de ser utilizado em operações militares”²⁹.

Em consequência, um “sistema operacional” pode ser definido como: uma organização militar altamente coordenada entre suas unidades componentes e prontas para atuar em qualquer cenário para os quais tenham sido concebidas. Esta conceituação é altamente relevante toda vez que se direciona para o último objetivo da transformação, isto é, o engajamento da guerra, em que todos os esforços de transformação realizados

²⁶ HERNÁNDEZ, Víctor. “O Plano Exército XXI, Alcança seu Equador”. Revista Espanhola de Defesa. Ed. Nº 179. Madri. Espanha. 2008. Pp 26.

²⁷ Ibid. Pp 17.

²⁸ DICIONÁRIO HOUASSIS, da Língua Portuguesa. 1ª. Ed 2009. Pp 1.752.

²⁹ Ibid. Pp 1.390.

pelos exércitos contribuem para isto e que, entre outros aspectos, passaram de maneira imperiosa por uma mudança em sua cultura institucional.

Então, se apresenta uma nova perspectiva de acordo com a concepção do Dr. Motta (2001): a perspectiva estrutural.

De acordo com isto, deveria ser analisada a distribuição de autoridade e de responsabilidades, tendo como unidades básicas os papéis e o estado. Logo, se atribuímos esta perspectiva de análise ao que ocorreu no Exército de Terra da Espanha, podemos chegar à conclusão de que a modificação da Divisão para Brigada, como unidade básica de costume e sistema operacional integral, é uma modificação resultante de uma análise estrutural ou de uma perspectiva estrutural, implicando modificações de níveis de autoridade e de responsabilidade.

A decisão adotada como resultado da análise da perspectiva estrutural não deve ser isolada, pois tem implicações estratégica, tecnológica, humana, cultural e política. Portanto, a decisão tem características globais para a organização. A visão multidimensional do Dr Motta (2001) destas perspectivas se enriquece com a visão da natureza da mudança ou da razão para a transformação, de tal forma que permite evitar desvios no propósito final da transformação.

Definitivamente, esta perspectiva de análise permite definir a necessidade de uma transformação organizacional, sua pertinência e alcance. A esse respeito, podem ser visualizados diferentes tipos de mudanças:

TIPO DE MUDANÇA	Tamanho	Micromudança. Focada dentro da organização. Exemplo: Redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto.	Macromudança. Visualiza a organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente. Exemplo: Reposicionamento no mercado ou alteração de todas suas instalações físicas.	
	Geração e controle	Espontânea. Não é gerada nem controlada pelos dirigentes das organizações. É originária das ações do dia a dia e é guiada por pessoas que não ocupam uma verdadeira posição de autoridade.	Planejada. Ocorre de maneira programada, isto é, é regida por um sistema ou um conjunto de procedimentos que devem ser seguidos.	Dirigida. Necessita de um guia com posição de autoridade para supervisionar a mudança e garantir a sua implementação.

Quadro N° 3 – Tipos de mudança.

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

É possível compreender que o processo espanhol é uma macromudança, pelas notáveis mudanças de estrutura e de organização, tendo sido planejada e dirigida. Logo, faz parte de um plano altamente detalhado e que necessita de uma permanente direção para controlar o correto desenvolvimento da mudança.

2.4 A DOCTRINA

A doutrina não é outra coisa que a forma em que as organizações distribuem suas tarefas e funções, estabelecem relações, estabelecem suas autoridades e constroem o seu conhecimento coletivo entre os quais estão: os valores, os princípios e o costume como bem cultural da organização. Esta doutrina normalmente se traduz em instruções ou procedimentos de cumprimento geral.

Por sua vez, a doutrina em sua vertente militar, se vincula diretamente com os exércitos, constituindo para alguns a alma explícita das instituições e um verdadeiro depósito de toda incumbência das instituições, onde se estabelecem os conceitos e preceitos que normatizam a vida militar, a forma de atuar das tropas em combate, sua forma de comando e emprego, compreendendo também os princípios de valores da própria carreira das armas e o uso do emprego militar dos próprios sistemas de armas.

Para Sun Tzu, o teórico militar clássico, comentava que:

“A doutrina tem que ser compreendida como a organização do Exército, as graduações e postos entre os oficiais, a regulação das rotas de abastecimentos e a provisão de material militar do Exército”³⁰,

portanto, estabelecia uma relação entre doutrina, organização e armamento.

Por sua vez, Clausewitz, o teórico militar do século XIX, sustentava que:

“a doutrina somente serve para os exércitos para os quais foi criada”³¹.

Este autor argumenta que o valor militar de uma força pode ser obtido de duas formas: uma é:

“as campanhas e as vitórias (a guerra em si), e a outra o treinamento intenso”³²,

aspecto que tem direta relação com a organização e com estruturas capazes de enfrentar um inimigo determinado, que se afirma também, pelo seu “valor moral”, sem o qual não contaria com capacidades de maneira global.

A doutrina é tão relevante para os exércitos que todos, sem exceção, contam com unidades de diversas categorias que desenvolvem, avaliam e difundem a doutrina das

³⁰ UNIVERSIDADE NACIONAL DE DEFESA DA CHINA. “A Arte da Guerra de Sun Tzu”. Ed. 2010.

³¹ EXÉRCITO DO CHILE. Op Cit. Pp 13.

³² ROGERS A., L. Clausewitz. Trechos da sua Obra. Rio de Janeiro. Brasil. 1988. Pp 87.

instituições, de tal forma que a cultura apresenta uma tendência natural para a mudança, de acordo com as restrições que imperam no contexto em que cada organização, seja militar ou civil, se desenvolve.

Em consequência, a doutrina faz parte do acervo cultural de qualquer organização e, portanto, deve fazer parte de qualquer processo de transformação que se desenvolve, aspecto que outorga a estes processos credibilidade ao ter embasamento doutrinário e, especialmente, facilidades ao possibilitar a incorporação e assimilação dos mesmos como uma necessidade da qual não se deve por resistência e que, pelo contrário, é necessário adicionar entusiasmo e compromisso. Como parte da cultura, a doutrina deve ser o objetivo primeiro de qualquer processo transformador e de não fazê-lo, as organizações se expõem ao repúdio, gerando diversas incongruências tais como: a dissidência, a apatia e o ressentimento³³.

A dissidência se resume à negação da verdade transformadora como equívoca e para a qual se conta com uma solução própria.

A apatia, em termos gerais, pode ser resumida a um ato de indiferença e de desprezo pela ação transformadora.

Finalmente, o ressentimento, pelo qual é possível prejudicar seriamente o processo de transformação por acreditar que esse processo os exclui e prejudica.

Todos os processos indicados como incongruências podem ser abordados a partir da doutrina, gerando espaços de mudança, outorgando flexibilidade, criatividade e, especialmente, profundidade conceitual, em que os integrantes compreendem os processos e se somam a eles.

Em síntese, a fundamentação cultural baseada na doutrina constitui um articulador da transformação.

3 **METODOLOGIA**

³³ MOTTA. Op cit. Pp 166.

O tema da pesquisa foi desenvolvido através de um estudo analítico-descritivo de marcos e eventos selecionados.

Em primeiro lugar, foi necessário contextualizar todo o processo de transformação do Exército, a fim de verificar qual foi a origem do processo que atualmente está sendo desenvolvido.

Posteriormente, ao ter a visão geral do fato no tempo sob a forma de Carta de Gantt, foi possível identificar progressivamente os marcos e eventos que de alguma maneira proporcionaram alguma mudança na cultura e na estrutura da organização, aspecto que permitiu ordenar e gerar uma sequência, facilitando o estudo posterior. Esta seleção inicial foi elaborada com base nos documentos disponíveis para a consulta do Exército, diferentes publicações do Exército do Chile, a própria entrevista realizada com o Comandante do Exército (que centralizou os questionários remetidos a diferentes autoridades) e a própria experiência profissional militar do autor. Os marcos e os eventos foram selecionados preliminarmente, conforme a área de mudança e a incidência, como se observa a seguir:

MARCO OU EVENTO	ÁREA DE MUDANÇA		INCIDÊNCIA ³⁴	
	DOCTRINA	ORGANIZAÇÃO	ÂMBITO	NÍVEL
Plano Alcázar	✓	✓	Enfoque, visão.	Estratégico
Incorporação de material de tanques Leopard 1-V		✓	Tecnológico	Tático
A disponibilidade de recursos da Lei Reservada de Cobre		✓	Enfoque, visão.	Estratégico
O Plano de Racionalização da Estrutura e Desenvolvimento do Exército (PREDEFE)	✓	✓	Enfoque, visão.	Estratégico
A criação de uma massa crítica	✓	✓	Enfoque, visão.	Estratégico
A criação da Divisão Doutrina	✓		Doutrina	Operacional

³⁴ Ver página 21, sobre como pode ser entendida a transformação de acordo com a Doutrina, o Exército e a Força Terrestre do Exército do Chile.

MARCO OU EVENTO	ÁREA DE MUDANÇA		INCIDÊNCIA	
	DOCTRINA	ORGANIZAÇÃO	ÂMBITO	NÍVEL
De um Exército territorial a um Exército operacional	✓	✓	Enfoque, visão.	Estratégico
As experiências das operações de paz (Haiti)	✓		Doutrina	Operacional
O processo de lições aprendidas	✓		Doutrina	Operacional
O novo sistema de instrução e treinamento	✓		Doutrina	Operacional
A Doutrina, o Exército e a Força Terrestre	✓	✓	Doutrina	Operacional
O acidente de Antuco	✓		Doutrina	Operacional
A Diretriz Geral do Exército	✓		Doutrina	Operacional
A Lei de Transparência e Informação Pública	✓		Enfoque, visão.	Estratégico
Difusão da Doutrina Operacional	✓		Doutrina	Operacional
O terremoto de 27 de fevereiro de 2010	✓	✓	Enfoque, visão.	Estratégico
A Lei Antidiscriminação	✓		Enfoque, visão.	Estratégico

Quadro N° 4 – Seleção e avaliação preliminar de marcos e eventos.

Fonte: O autor

Em seguida, foi necessário encontrar um apoio teórico para compreender o processo desenvolvido, para que o embasamento dos marcos e eventos identificados pudesse proporcionar uma relação com a teoria disponível. Conseqüentemente, era necessário estabelecer a teoria que se utilizaria para este propósito. Ao ser analisada a teoria existente, foi possível comprovar que existem inúmeras teoria de aplicação estritamente civil e focada para o mundo empresarial e a administração pública, que não abordam a problemática particular da defesa. Entretanto, se selecionou o Dr. Paulo Motta (2001) e sua respectiva teoria da transformação, já que permite analisar o fenômeno antes da transformação. Isto é, sob a forma de planejamento com objetivos e áreas a serem desenvolvidos, de gestão do processo, de visão global e de retrospectiva do processo em seu conjunto. Além do Dr. Motta (2001), conta com vasta bibliografia em

espanhol (idioma nativo do autor), português e inglês, portanto cumpre com os parâmetros necessários para o estudo. Por outro lado, era necessário estabelecer um segundo autor cuja teoria, especificamente, possa servir para analisar o processo do Exército Chileno. Foi selecionado o Dr. García Covarrubias (2007), já que permitia contrastar sua teoria com a do Dr. Motta (2001). Sendo um ex-oficial do Exército chileno, ele aponta a problemática militar de forma exclusiva e sua teoria foi elaborada com conhecimento dos processos de transformação das diferentes forças armadas da América Latina e dos Estados Unidos, em cujo país este militar cumpre funções no Departamento de Defesa do governo.

Com a seleção dos autores indicados que cumpriam com os requisitos gerais indicados para o propósito da pesquisa, se conseguia evitar uma extensão excessiva do marco teórico, que não contribuía muito para a compreensão do fenômeno militar individual ocorrido no Exército do Chile. Entretanto, o Referencial Teórico foi fundamentado a partir de autores clássicos tais como Clausewitz, Sun Tzu, Lima e Bressan (2003), Pinto e Couto-de-Souza (2009), Moretto (2012) e Thomas Kuhn (1975), dos quais foram extraídas importantes observações que contribuíram para enriquecer o Referencial Teórico e consolidar com outras ideias as principais teorias.

Posteriormente, foi feita uma análise, em particular, cada um dos eventos e marcos identificados, para que fosse possível compreender o seu valor relativo e seu impacto potencial no processo de transformação do Exército do Chile, valorizando cada um dos aspectos nos quais se percebia que havia sido gerado algum tipo de dinâmica cultural de importância tática, operacional ou estratégica na instituição e, eventualmente, na política, garantindo que tivesse sido efetiva a participação no processo. Com este propósito, se revisou inúmeras bibliografias, fundamentalmente, artigos em publicações militares e as próprias entrevistas realizadas, sendo relevante, neste sentido, a entrevista realizada com o próprio Comandante do Exército do Chile, que centralizou as entrevistas a outras autoridades institucionais, aspecto que permitiu obter uma visão institucional objetiva e oficial. Merece ressaltar que durante esta parte da pesquisa, começaram a aparecer diferentes antecedentes classificados como reservado e que, portanto, foram omitidos, embora não tenham afetado a fundo o propósito da própria pesquisa.

Concluída a etapa anterior, foi realizada uma pesquisa de campo para verificar, de forma criteriosa, o impacto efetivo dos marcos e eventos da transformação na cultura institucional, seguida de uma análise dos resultados estatísticos compilados com o questionário aplicado, aspecto que permitiu confirmar a hipótese de maneira efetiva.

Por fim, foram elaboradas as conclusões da pesquisa e definida uma linha de pesquisa que permitisse aprofundar o tema com relação à transformação do Exército chileno.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho de pesquisa se constitui em uma pesquisa ex post facto, do tipo não experimental transacional.

Foi considerada do tipo não experimental, já que não existe a necessidade de manipular as variáveis definidas, mas sim analisá-las com respeito ao impacto produzido em sua interação efetiva.

Foi transacional, já que os antecedentes que foram sendo obtidos, independente da natureza destes, pertencem a um determinado momento no tempo, isto é, a partir de 1992 até hoje em dia, considerando toda a informação disponível no nível do Exército do Chile, centralizada na entrevista com o Comandante do Exército do Chile e, por sua vez, nas experiências e vivências profissionais adquiridas pelos próprios entrevistados tanto como integrantes de algum processo, em particular, como parte de uma amostra da instituição.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Procurou-se confirmar ou refutar a hipótese, em função dos objetivos apresentados através da análise do contexto global da transformação do Exército Chileno por meio de marcos e eventos relevantes e dos impactos organizacionais e doutrinários que incidiram na mudança cultural, para que pudesse visualizar o efeito institucional na tomada de decisões.

O universo utilizado foi o de oficiais, que tivessem cumprido funções nas unidades do país como subalternos de diferentes armas de combate, de apoio e de serviços, de tal forma que sua informação possa representar o impacto de cada um dos marcos e eventos.

A amostra está representada por 21 oficiais que atualmente cursam o segundo ano do Curso regular de Estado Maior da Academia de Guerra do Exército do Chile, sendo que estes prestaram serviços como subalternos em distintas guarnições e unidades do país, antes de ingressar na Academia de Guerra.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e através de email, tentando centralizar ao máximo a informação mediante a obtenção de antecedentes, quando

possível, de uma só fonte que centralizasse como aconteceu com o próprio Comandante do Exército.

3.3 COLETA DE DADOS

Com relação aos dados, estes foram coletados de maneira quantitativa (questionário) e qualitativa (entrevistas), fundamentalmente aqueles que se referem aos conceitos aplicados por autoridades que lideraram e lideram os processos através de questionário específico. As entrevistas foram elaboradas com perguntas abertas.

O questionário aplicado aos oficiais da Academia de Guerra foi do tipo fechado, escalonado, utilizando a escala de razão de Likert³⁵.

Objetivos		Tipo de Pesquisa	Dados	Coleta
a	Obter antecedentes relevantes com relação à origem e ao desenvolvimento do processo de transformação.	ex post fato	De fontes diretas	Entrevistas e documentos
b	Determinar as mudanças geradas na doutrina, consequência direta da transformação.	ex post fato	ex post fato	Entrevistas, questionário e documentos
c	Determinar as mudanças geradas na estrutura organizacional do Exército Chileno.	ex post fato	ex post fato	Entrevistas, questionário e documentos
d	Determinar os impactos gerados no Exército chileno.	ex post fato	ex post fato	Questionário e entrevista

Quadro 5 - Coleta de dados

Fonte: O autor.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento dos dados coletados foi realizado através de um registro detalhado de fichas, diferenciando as entrevistas e pesquisas das obtidas em documentos e literatura disponível, sendo registradas em fichas bibliográficas.

Dados	Coleta	Tratamento
Transformação	Documentos e entrevista semiestruturada	Análise e tabulação
Doutrina	Documentos e entrevista	Análise e tabulação

³⁵ CONSTANT VERGARA, Sylvia. Métodos de Coleta de Dados no Campo. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2009, Pp 51.

Dados	Coleta	Tratamento
Organização	semiestruturada Documentos e entrevista semiestruturada	Análise e tabulação

Quadro 6 – Relação dado, coleta e tratamento

Fonte: O autor.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A limitação do método estava relacionada com a temporalidade da pesquisa, isto é, existem processos atualmente em desenvolvimento, uma vez que alguns efeitos ou consequências não tenham sido visualizados ainda e, em consequência, é atualmente objeto de análise detalhado na instituição.

O estudo está focado na realidade do Exército do Chile, portanto, não incluiu, em sua fase conclusiva, experiências de outros exércitos.

Coleta	Tratamento	Limitação do método
Literatura	Análise do conteúdo	Limitada ao acesso da literatura disponível.
Questionários e entrevista semiestruturada		Aspectos sigilosos.
Dados estatísticos		Aspectos sigilosos.

Quadro 7 – Limitações do método

Fonte: O autor.

4 SITUAÇÃO INSTITUCIONAL PRÉVIA

4.1 ASPECTOS GERAIS

A situação institucional prévia ao início da transformação do Exército, em termos gerais, pode ser considerada estreitamente vinculada a um “emprego territorial”³⁶, isto é, concentrada em um determinismo geográfico, com unidades incompletas, com grande dependência da mobilização, sem sistemas operacionais, com pouca operacionalidade e focado unicamente na “dissuasão e no conflito”³⁷.

4.2 CONSIDERAÇÕES ESPECÍFICAS

Independente da visão geral que, em termos de perspectiva, pode ser realizada, a situação prévia do Exército do Chile pode ser fragmentada à luz de vários fatores, que definitivamente formaram um quadro geral, detalhado precedentemente e que foi elaborado com base nas seguintes considerações principais:

Em primeiro lugar, depois de 17 anos de participação das Forças Armadas no governo, finalmente no ano de 1990, tinha sido apresentado o poder político da nação às autoridades democraticamente eleitas³⁸. Esta particular conjuntura tornou evidente que até este momento uma grande quantidade de pessoal, em particular, de oficiais que

³⁶ Refere-se a uma forma de organização e emprego de unidades que privilegia a distribuição delas, em toda a extensão do território nacional, postergando ou relegando, portanto, uma visão ou emprego destas segundo uma visão mais operacional ou de engajamento operacional de guerra.

³⁷ ENTREVISTA ao Comandante do Exército do Chile. Abril de 2013.

³⁸ Ibid.

desempenhavam diversas responsabilidades na administração pública e que, portanto, cumpriam papéis de responsabilidade política, situação que fez com que boa parte da oficialidade se concentrasse na preparação para a gestão pública, afastando-se da problemática que institucionalmente devia ocupá-los. Esta situação se prolongou por 17 anos de governo das Forças Armadas, de 11 de setembro de 1973 até março de 1990. Inevitavelmente, durante este período a conjuntura política do país convocou a todos que desempenhavam funções nestas condições. Contudo, a grande parte da instituição, que apoiava fielmente os princípios e a vocação superior, em benefício do país, mantinha o governo das Forças Armadas. Dessa maneira, qualquer perspectiva interna que se desenvolvesse, poderia ter sido considerada como mesquinha ou egoísta e alheia à própria vocação de sacrifício e patriotismo que inundava o ambiente cultural militar. Por outro lado, a própria instituição premiava com a confiança do governo aos seus melhores homens, instalando-os, precisamente, em postos de alta relevância tanto da administração pública como em atividades de ordem política associadas ao governo dentro do país.

Em segundo lugar, tornou-se evidente que, ao regressarem todas essas autoridades militares para a instituição, começou a ser desenvolvida e disseminada, rapidamente, a ideia de que devia ser realizada uma modernização institucional, que na prática não era outra coisa que voltar a focar o olhar crítico e construtivo para a própria instituição, uma vez que a tarefa institucional em benefício do país já tinha sido desenvolvida e com absoluto êxito, instaurando-se novamente um regime democrático com a função de reger os destinos da nação.

Foi então que certas realidades começaram a ser detectadas e que passaram a constituir parte da análise crítica que levou a desenvolver o denominado “Plano Alcázar” para modernizar a instituição. Entre os aspectos que fizeram parte da análise, destacando-se as seguintes características da instituição no momento:

Forte dependência de emprego territorial.

Determinismo geográfico.

Falta de eficiência para o adequado emprego dos recursos.

Não se marcava um centro de esforço claro.

Forças não aptas para tarefas múltiplas.

Falta de padronização.

Unidades incompletas.

Ausência de sistemas operacionais integrais.

Falta de especialização do pessoal.

Pouca operacionalidade.

4.2.1 **Forte dependência de emprego territorial**³⁹.

Estas características não só provinham das apreciações do século passado, onde as unidades se desdobravam vinculadas ao desenvolvimento do país e a certas restrições estratégicas que permitiam um alto grau de engajamento militar na fronteira em extensão e que durante o governo das Forças Armadas teve uma maior importância, levando em conta as considerações políticas-conjecturais direcionadas a diversas medidas de ordem interna do país, em que as Forças Armadas e o Exército, em particular, tiveram amplas responsabilidades.

4.2.2 **Determinismo geográfico**⁴⁰.

Características estreitamente vinculadas com a anterior e que se materializava mediante a presença militar em praticamente todo o território nacional, aspecto que implicava um enorme esforço organizacional para a transmissão de diretrizes do tipo militar e, especialmente, para uniformizar, estandardizar e controlar os níveis adequados de treinamento. Por outro lado, este determinismo geográfico, somado às responsabilidades de ordem interna do país, fez que, com o tempo, estas assumissem um papel central e preponderante nas tarefas e atividades que desenvolviam as unidades ao longo do país. Em muitos destes casos, os próprios comandantes de unidades eram nomeados em paralelo, como autoridades comunais, provinciais e inclusive, regionais, razão esta que explica com maior força esta característica institucional prévia.

4.2.3 **Falta de eficiência para o adequado emprego dos recursos**⁴¹

Por sua vez, esta presença física em muitos lugares, não necessariamente contribuía para o conceito de eficiência tanto humana como material. De fato, o emprego de recursos em unidades muito reduzidas com relação a pessoal e que não podiam se manter nos períodos de treinamento muito complexos se deve que entre outros aspectos não contavam com pessoal suficiente para realizar a custódia dos quartéis, aspecto que reduziu sensivelmente a cultura do treinamento de combate permanente, substituindo-o por períodos curtos de treinamento e em certas épocas do ano. Do mesmo modo, os

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

recursos econômicos eram muito reduzidos, toda vez que o foco do esforço no gasto público estava direcionado a satisfazer exigências sociais prioritárias e de caráter nacional. Sobre isso, desenvolveu-se uma cultura institucional de máxima austeridade e que foi traduzida em termos de recursos humanos e materiais em que, por um lado, o pessoal era muito reduzido para cumprir com as diversas tarefas e, por outro, o material era antiquado e não podia ser substituído, pois o país não estava em condições de fazê-lo, permitindo que, paulatinamente, o material e o treinamento fossem degradando-se, apesar dos esforços que foram feitos para mantê-los em uso.

4.2.4 **Não se marcava um centro de esforço claro**⁴²

A instituição avocada à conjuntura interna de maneira prioritária, somada ao determinismo geográfico e a presença territorial, não permitiam, então, estabelecer com clareza qual era o centro do esforço institucional, elemento chave e necessário para elaborar as políticas e projetos. Por um lado, poderia ser dito que o centro do esforço institucional estava parcialmente claro, isto é, a conjuntura interna e social do país, por ter sido este o centro do esforço como se presume, sendo cumprido com o trabalho. Contudo, constitucionalmente⁴³, o trabalho principal das Forças Armadas está na defesa da integridade e soberania nacionais, acima de outras considerações, parecendo, portanto, um contrassenso manter a afirmação anterior. Na verdade, é possível sustentar, parcialmente, que, na verdade, a situação interna do país foi uma preocupação constante e permanente durante o governo das Forças Armadas e que seu esforço, sem dúvida, esteve direcionado para satisfazer qualquer demanda que, neste sentido, fosse percebida.

4.2.5 **Forças não aptas para tarefas múltiplas**⁴⁴

Se a situação com relação aos recursos era precária, a disposição para manter, em termos de equipamento, instrução e treinamento, a força institucional para desenvolver outras tarefas, também eram igualmente precárias, embora muitas vezes forma desenvolvidas outras atividades ou tarefas. Estas implicavam um grande esforço e normalmente terminavam por absorver toda a disponibilidade de recursos, como, por exemplo: as funções de segurança interna que muitas unidades desenvolveram,

⁴² Ibíd.

⁴³ CONSTITUIÇÃO POLÍTICA DA REPÚBLICA DO CHILE. 1980. Elaborada e aprovada mediante plebiscito universal durante o governo das Forças Armadas do Chile.

⁴⁴ ENTREVISTA. Óp. cit.

implicando que toda a cultura militar diária era vertida em função desta e os orçamentos disponíveis. Da mesma forma, estavam direcionadas para satisfazer necessidades neste sentido. Em consequência, as unidades não contavam com flexibilidade suficiente para se adaptarem a condições mutáveis, aspecto que em termos culturais fez com que algumas unidades mudassem totalmente a sua vocação de guerra por uma vocação de segurança interna.

4.2.6 **Falta de padronização**⁴⁵

Tal como foi comentado, as carências de recursos tanto humanos como materiais, bem como a conjuntura interna nacional, fizeram com que, com o passar do tempo, tanto os equipamentos, os sistemas de apoio, a logística e as comunicações perdessem operacionalidade e especialmente passassem a ficar obsoletos apesar dos diversos esforços que foram desenvolvidos para minimizar. Por outro lado, fruto disto e de outras restrições internacionais, fizeram com que fosse impossível a padronização institucional, aspecto de grande importância para o planejamento do engajamento operacional para a guerra. A falta de padronização também tinha efeitos na instrução e no treinamento, já que existiam numerosos e diversos equipamentos, muitas vezes, incompatíveis entre si e que apresentavam grande dificuldade para realizar capacitações e, em particular, para difundir doutrina institucional, chave para o desenvolvimento da cultura militar.

4.2.7 **Unidades incompletas**⁴⁶

A carência de recurso humano com relação a comandos, tropa e meios, em parte pelo emprego territorial e, em parte, pelas missões e tarefas de segurança interna que tinham prioridade, levaram a uma situação organizacional crítica ao vinculá-lo com os padrões e as exigências que exigia o engajamento operacional da força para o cumprimento de suas missões. Razão pela qual a instituição se tornou altamente dependente da mobilização, representando uma pobre condição de resposta em termos de tempo diante de alguma conjuntura ou crise internacional. Esta condição se tornou evidente com as sucessivas crises vizinhas vividas tanto com o Peru como a Argentina durante as décadas de setenta e início de oitenta. Entretanto, as próprias crises vividas não foram, no momento, avaliadas como fator crítico, ficando, portanto, pendentes de solução para outro momento. Desta forma, novamente a situação interna do país ocupou posições de domínio e prioridade e a contribuição que o Exército, em especial, fazia para

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

manter o governo das Forças Armadas. Culturalmente, se difundiu a ideia de que para ganhar a batalha devia ser mais hábil na condução militar do conflito do que em termos de unidades aptas para o combate, aspecto este que podia ser superado com a “capacidade do chileno”. Obviamente, isto implicava fazer frente a conflitos de natureza muito distante no tempo, totalmente alheias à era do conhecimento em que já começava a ser vislumbrado, devendo ser o norte da modernização do Exército.

4.2.8 **Ausência de sistemas operacionais integrais**⁴⁷

Esta característica se deduz a partir das anteriores, já que por não ter ou contar com um desenvolvimento planejado e equilibrado, o Exército transitava pela linha de manter forças desagregadas, distanciadas em termos operacionais e doutrinários, que tornavam a sua integração difícil ou muito difícil. Um exemplo disso, por ser emblemático, foi a incorporação de carros de combate com a infantaria (segundo o conceito de atiradores blindados), em unidades de cavalaria blindada de tanques, já que, em sua essência, formavam sistemas operacionais integrais, treinados e prontos para o seu emprego a partir da paz, mas que, entretanto, deixavam de lado a Infantaria, por não contar com meios desta índole, ficando postergada e atrasada cultural e conceitualmente, por longo tempo. Isto constitui precisamente uma evidente mostra do atraso tecnológico com implicações culturais que tinham sido produzidas por longo tempo e, que não permitiam à força formar completos orgânicos de alto poder de combate que permitissem superar cada uma das características previamente mencionadas e que condenavam o Exército a missões muito reduzidas ou conjunturais, a maioria delas, fora do âmbito propriamente militar.

As unidades, por não poderem ser constituídas como “sistemas Operacionais”, não contavam com elementos suficientes de informação, comando e controle, manobra e apoio (Logístico e administrativo), já que tampouco podiam realizar treinamento e muito menos desenvolver ou colocar em prática a doutrina, ao mesmo tempo, não contribuían para a eficiência organizacional.

4.2.9 **Falta de especialização do pessoal**⁴⁸

Pelas carências mencionadas e salvo exceções com relação a certas unidades de elite como as de Forças Especiais, o pessoal nas unidades do Exército não contava com

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

uma alta especialização e, em muitos casos, esta somente era em termos administrativos e não efetivos, instaurando-se, em consequência, dentro das unidades do Exército certas classificações que não contribuíam para o incremento da especialização, mas que contribuíam somente para certa discriminação com relação às incumbências que estavam enquadradas ou que eram desempenhadas efetivamente. Neste aspecto, as unidades da cidade de Santiago foram emblemáticas, que pela conjuntura política do momento tiveram que verter todos os seus esforços em temas de segurança interna em definhamento absoluto dos temas de engajamento operacional próprios de toda força militar.

Tampouco foram desenvolvidos capacitações de alto nível técnico e tecnológico durante este período. Nem foi enviado pessoal ao exterior para que fosse minimizado o fator tecnológico, devido às restrições orçamentárias já comentadas e que definitivamente direcionavam o grosso dos recursos nacionais em benefício das políticas sociais do governo.

Esta falta de especialização constituiu, por fim, um fator crítico a ser desenvolvido na transformação do Exército, considerando a brecha tecnológica que se instaurou e que, em termos culturais, devia ser superada prioritariamente, para que fossem assumidas as tarefas subsequentes do planejamento elaborado a fim de induzir a mudança na organização, na estrutura e na cultura do Exército.

4.2.10 Pouca operacionalidade⁴⁹

Conforme foi comentado, a condição geral da força prévia à transformação do Exército refletia uma força desgastada, com pouca flexibilidade, muito mais obsoleta e sem variantes doutrinárias que pudessem convertê-la em uma força efetivamente em condições de enfrentar e cumprir com suas missões. Contudo, um aspecto que a afetava claramente era a operacionalidade de seu material, levando em consideração os esforços que eram realizados, já não suportava mais atualizações. Um caso emblemático foi os tanques Sherman M-51, que tinham sido fabricados na 2ª Guerra Mundial e que tinham sofrido numerosas modificações tanto de grupos motopropulsores como de sistemas de armas e de pontaria, mas que apesar disso, voltavam frequentemente a cair em ciclos de pouca operacionalidade, provocando graves transtornos em termos de treinamento e de engajamento operacional de guerra.

4.3 CONCLUSÕES PARCIAIS

⁴⁹

Ibid.

Em síntese, o Exército do Chile, apesar de contar com pessoal de alta capacidade, só estava habilitado para cumprir com a dissuasão e a guerra, sendo esta última em condições não tão boas para a obtenção de uma eventual vitória. Entretanto, outras missões que foram cumpridas e que foram prioridade, como a gestão pública e o resguardo da segurança interna do país, quando foi exigido.

Independente do quadro crítico exposto, a própria cultura institucional existente proporcionou a base institucional necessária para dentro do Exército. Apesar das carências de toda ordem, permitiu o cumprimento das missões que foram estabelecidas, aspecto que faz parte do patrimônio institucional, pois o engajamento operacional da instituição foi comprometido em algum grau. Apesar disso, foi suficientemente dissuasivo e se alcançou um objetivo de maior importância que foi a restauração da ordem institucional do país e o retorno à democracia, conforme os objetivos traçados pelo próprio governo das Forças Armadas.

5.1 ASPECTOS GERAIS

O desenvolvimento da mudança cultural no Exército do Chile se materializou por meio de uma série de iniciativas, de ações e de situações planejadas e outras que, embora não planejadas, contribuíram para reafirmar, acelerar o processo ou consolidá-lo.

No geral, nem sempre são corretamente compreendidas as mudanças da forma de pensar ou de agir, especialmente, se estas tinham estado por longo tempo presentes, tinham sido cultivadas e convertidas em realidade por diversas gerações de tropa e de comando e se modificam certos dogmas tanto no plano doutrinário como no plano moral.

Um primeiro ponto é, portanto, compreender, de forma cabal, o alcance da cultura militar: são só valores? a doutrina é parte da cultura ou não é? será a conduta ou a ética militar?

Quando se considera os valores e princípios, nos referimos à ética profissional militar, que está estritamente relacionada com a conduta das pessoas, sua forma de agir e de interagir com seu meio profissional e também social. A esse respeito, são muitos os autores que mantêm que as culturas organizacionais estão baseadas nos valores da organização, portanto, em seus respectivos princípios e regras internas. Neste ponto, então, se incorpora a doutrina, pois são normas, preceitos que regem nosso trabalho específico dentro da organização.

Para visualizar e compreender o processo, é necessário fazê-lo em retrospectiva e estabelecer uma cronologia de eventos que, de uma ou outra maneira, contribuíram de maneira decisiva, direta ou indiretamente, para a mudança cultural que vive o Exército do Chile.

5.2 O PLANO ALCÁZAR, INÍCIO DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

Durante o ano de 1992, o então Comandante do Exército, Capitão General Augusto Pinochet Ugarte, delineou o que seriam os elementos a serem considerados na projeção futura do Exército, que posteriormente foram registrados em um documento denominado “Plano Alcázar”. Embora esse documento abarcasse diversos âmbitos, sua profundidade ou alcance eram limitados. Entretanto, o valor que se deduz deste trabalho é que foi o resultado de um clássico processo de análise denominado de “Apreciação da Situação”⁵⁰. No referido documento, se estabelecem diversas considerações e elementos, que em seu conjunto configuravam um processo que já nessa época se considerava de modernização. Este valioso processo permitiu que a instituição antecipasse em vários

⁵⁰ EXÉRCITO DO CHILE. Departamento Comunicacional do Exército. Boletim do Exército do Chile. “Exército do Chile: Possíveis Elementos a Considerar em sua Projeção Futura”. Ed Nr. 443, 1993. Pp 4.

anos um processo que posteriormente seria vivido todos os exércitos da América Latina e, em geral, pelas FA de todos os países do mundo.

Neste documento, embora sem mencioná-lo como “mudança cultural”, se esboçavam aspectos que claramente implicavam uma mudança nessa ordem e que definitivamente implicariam um impulso para a projeção e materialização do mesmo “Plano Alcázar” e da transformação, que durante o presente século, o Exército começou a viver.

Neste sentido, se destacam dois aspectos: o primeiro com relação à formação acadêmica de oficiais, com o propósito de que:

“...obtenham graus acadêmicos de Mestre e Doutor em universidades do país e do estrangeiro, nas áreas de Sociologia, Ciências Políticas, Relações Internacionais, Economia e Administração e Engenharia”⁵¹.

Este programa, que já estava sendo realizado com muito bons resultados em benefício do mesmo processo de modernização, foi o verdadeiro início do que mais adiante seria denominado como “Massa crítica”, cujo efeito na cultura institucional foi de amplo alcance, considerando que os oficiais que desenvolveram estes e os outros cursos que foram implementados e alcançaram, posteriormente, importantes graus em suas respectivas carreiras militares, tendo uma ingerência direta na transformação do Exército.

O segundo aspecto se refere a que se estabelecia explicitamente como a necessidade de uma “nova mentalidade”⁵² para conduzir a mudança nos níveis estratégico, tático e técnico, que na prática era induzir uma mudança cultural, uma nova forma de avaliar e tratar a solução dos problemas que já nesta época se visualizavam, tais como: as limitações de terreno, financeiras e do meio ambiente⁵³, em consonância com a reforma educativa impulsionada a partir deste plano, que exerceria um papel chave na criação de um ambiente propício para a transformação institucional.

Em síntese, esta primeira e transcendente aproximação à transformação constitui o primeiro passo para a mudança cultural a partir da qual guia todo o processo.

5.3 A INCORPORAÇÃO DO MATERIAL DE TANQUES LEOPARD 1-V

O material de tanques Leopard 1-V não foi somente uma excelente aquisição de tanques e um valor muito abaixo do mercado (denominada compra de oportunidade), mas que foi o que pode ser considerado como o primeiro projeto colegiado de aquisição de um sistema de armas.

⁵¹ Ibid. Pp 6.

⁵² Ibid. Pp 14.

⁵³ Ibid. Pp 13.

De fato, esta aquisição realizada no final dos anos 90 significou a execução de um projeto em que vários organismos e assessores técnicos interviram, o que se traduziu em uma série de exigências de todo tipo, a fim de cumprir com diversos padrões os quais o Exército não estava acostumado ou não tinha a experiência necessária. Tais exigências não só passavam por medidas de ordem técnica como infraestrutura de conservação, mas também a infraestrutura de manutenção básica e especializada e a disposição de preparar e manter no tempo tripulações perfeitamente capacitadas, tanto para utilizar o material, como para instruir e treinar as novas gerações e, especialmente, na utilização de tecnologias de simulação.

Foi necessário pensar diferente. As aquisições anteriores (dos anos 70 e 80 e de material reconicionado da 2ª Guerra Mundial) tinham sido efetivadas com base em sistemas de tanques, de artilharia e de carros de tipo básico, sem maiores tecnologias associadas, com padrões de manutenção do combate e de especialização média. As tripulações foram treinadas com base naquelas que foram capacitadas no exterior, fundamentalmente mediante a execução de repetições mecânicas de procedimentos e com base em traduções de manuais de operação do material. Não se produziram, portanto, mudanças significativas na doutrina, salvo as de índole técnica do material e de pequenos ajustes às orgânicas de nível Pelotão. Em consequência, não houve a necessidade de gerar uma mudança de paradigma doutrinário, nem de desenvolver nova doutrina, somente foi tratado de mudanças de menor nível e que afetavam o desempenho de unidades de nível baixo, os conceitos doutrinários fundamentais, portanto, se mantinham intactos.

Por esta razão é que esta aquisição do material de tanques Leopard 1-V se transformou em um verdadeiro salto paradigmático e tecnológico de enorme projeção para o Exército. Mas este salto tecnológico rapidamente foi compreendido. Devia estar associado a uma mudança na forma de manutenção, isto é, devia ser alterada também a logística de apoio para manter o novo material e, portanto, deviam ser adquiridos junto com eles, novos serviços de apoio.

A mudança de paradigma com relação à manutenção dos tanques foi impressionante e a mudança de mentalidade que se produziu para recebê-la foi da mesma maneira significativa. Observa-se isto da seguinte maneira: se para o material antigo somente era necessário um galpão aberto sem louça (sobre terra), para o novo material e as tecnologias com que vinha, se exigiam boxes fechados, com louça de concreto com características especiais, sistemas de extração de ar com

desumidificadores, sistemas elétricos adequados para a nova e alta exigência de energia para manter os tanques “em repouso”, um sistema de manutenção restrito baseado nas horas trabalhadas e com um pessoal e maquinaria de suporte de alta especialização. Em síntese, uma verdadeira “revolução” sobre como era considerado o material até essa data.

Portanto, o projeto passou de ser uma simples aquisição de tanques para um projeto de amplo alcance, tanto que finalmente o projeto logo foi efetivado, representando um importante esforço tanto do pessoal encarregado como daqueles que tiveram a responsabilidade de começar a usá-lo, pois deveriam vencer inumeráveis resistências e incompreensões com relação a sua implementação.

A lição cultural que deixou a aquisição deste sistema de armas para o Exército foi notável. Descartou-se definitivamente a ideia de aquisições isoladas, se consolidou o conceito de compras de oportunidade, mas integrais. Começou-se a evidenciar que as tecnologias que estavam a serviço no Exército eram completamente obsoletas em relação a este material recém-adquirido e, que deviam ser atualizados a fim de formar uma força balanceada. E, o mais importante, que no futuro todos os projetos deviam ser desenvolvidos baseados em pessoal altamente competente com relação à avaliação e ao desenvolvimento de projetos, à alta especialização relativa ao conhecimento de novas tecnologias, em suma, a uma alta especialização na avaliação e integração dos projetos.

5.4 A DISPONIBILIDADE DE RECURSOS DA LEI RESERVADA DE COBRE

A lei 13.196 de 1958, de financiamento das aquisições das FA, conhecida como “Lei do Cobre”, permite que as FA do Chile contem com um financiamento permanente e mantido no tempo para as aquisições militares, contando para isso com 10% das vendas totais do mineral no país (produzidos pela empresa estatal CODELCO), que se distribui entre os diferentes setores das FA em partes iguais⁵⁴. Os recursos que provinham dessa lei, desde longo tempo atrás estavam comprometidos em grande medida para o pagamento das aquisições militares realizadas durante os anos 70, que permitiram enfrentar as crises internacionais dos anos 1974 e 1978⁵⁵. Esta dívida, que cabia ao FISCO do Chile (ao estado), foi honrada mediante o compromisso destes importantes recursos, os quais durante o ano de 2002, foram cumpridos em sua totalidade, ficando

⁵⁴ MINISTÉRIO DE DEFESA NACIONAL. Livro de Defesa Nacional do Chile. Ed. 2010. Pp 303.

⁵⁵ EXÉRCITO DO CHILE. Departamento Comunicacional do Exército. Boletim do Exército do Chile. Exposição do CJE para a Difusão e Colocar em Execução a Reorganização do Exército e do Novo Desenho das Forças. Boletim do Exército do Chile. Ed. 467/2001. Pp 06.

disponíveis para investi-los precisamente na aquisição de novos sistemas de armas para substituir os já obsoletos.

Apesar de não constituir um fato diretamente de índole cultural, se estima que incidiu indiretamente na cultura institucional e foi importante por duas razões fundamentais: a primeira é que esta disponibilidade de recursos atuou como um verdadeiro “acelerador” do processo de modernização, lançando-o a uma verdadeira transformação. O segundo é que a instituição assumiu uma enorme responsabilidade para lidar com uma quantidade de recursos que nunca antes esteve disponível e como não estava acostumada, pois sempre tinha sido desenvolvido em um ambiente de extrema carência e austeridade, por isso que esta disponibilidade de recursos teve um notável significado cultural.

Estavam disponíveis, então, como nunca tinha sido visto, recursos para modernizar o Exército de acordo com o que tinha sido planejado, por isso é que foi necessário modificar a forma de abordar os projetos. É reafirmado o conceito de integralidade, isto é, que um projeto tem múltiplas arestas e impactos e que devem ser considerados como um todo. A integralidade destes já não devia ser uma aspiração, mas muito pelo contrário, devia ser uma restrição e, provavelmente, a maior de todas.

Esta forma de abordar as aquisições ocasionou aos fatos um novo impulso transformador de grande impacto cultural que devia ser enfrentado por toda a estrutura da instituição.

Do mesmo modo, foi necessário reforçar ainda mais as competências específicas daqueles que deviam liderar os projetos e dos organismos técnicos especializados que deviam encarregar-se de manter vigente a visão global da integralidade, pertinência e avaliação de cada um deles, de acordo com cada um dos momentos, devendo modificar as estruturas do Estado Maior Geral do Exército e criando organizações capazes de suportar a demanda crescente de projetos institucionais, tais como: a Diretoria de Racionalização e Desenvolvimento do Exército, que posteriormente foi denominada Diretoria de Gestão e Desenvolvimento do Exército, para finalmente ser denominada Diretoria de Projetos e Pesquisas do Exército⁵⁶.

As alterações de denominação refletem a complexidade dos assuntos que foram considerados, bem como, ao mesmo tempo, refletiam a busca incessante do Exército

⁵⁶ REPÚBLICA DO CHILE, Ministério de Defesa Nacional, Subsecretaria de Guerra. Decreto Supremo MDN.SSG.DEPTO.II/1Nro.6030/199 de 03 de dezembro de 2009. Disponível em http://transparencia.ejercito.cl/MarcoNormativo/Archivos/DTO-199_03-DIC-2009.pdf.

para consolidar uma institucionalidade que pudesse dar continuidade aos processos de modernização e transformação que eram administradas.

5.5 O PLANO DE RACIONALIZAÇÃO DA ESTRUTURA E DESENVOLVIMENTO DA FORÇA DO EXÉRCITO (PREDEFE)

Como já foi comentado, a partir de 1990, depois do fim do governo militar e das importantes mudanças que começaram a ocorrer no cenário mundial e regional, levaram o Exército a vislumbrar a necessidade de iniciar um projeto de modernização, propenso a readequar a sua estrutura, força, educação e gestão da organização que lhe permitisse enfrentar, da melhor forma, os novos desafios e cenários que estavam sendo configurados.

Em função disso, se iniciou um trabalho diagnóstico e de análise que culminou, em agosto de 1994, com a protocolização do Plano de Modernização “ALCÁZAR”, que estabeleceu as diretrizes para alcançar os objetivos previstos para 2010.

As mudanças foram sendo desenvolvidas lenta e progressivamente até o ano de 2000, com especial ênfase na área educacional. A partir de 2001, o processo adquire um novo impulso e se efetivam os primeiros objetivos importantes na reestruturação da força. Depois, a partir de 2002, o processo é redirecionado e elaborado pelo Plano de Racionalização da Estrutura e Desenvolvimento da Força do Exército (PREDEFE), com uma previsão inicial para 2014⁵⁷.

Este plano teve o mérito de considerar e contemplar as experiências e lições aprendidas do processo de modernização contido no Plano Alcázar e de aprofundar diversas áreas que foram visualizadas como desequilibradas, em um documento integral de desenvolvimento, que na prática se converteu no eixo articulador da transformação do Exército tal qual se conhece hoje.

Especificamente, o documento abordou, em plenitude, a formulação de uma nova estrutura da instituição, por meio de um novo projeto da força, cujo propósito foi o de “aumentar notoriamente os níveis de eficiência, fato que passava pela racionalização orgânica da mesma, privilegiando o princípio de qualidade sobre o de quantidade”⁵⁸. Para isso, procurou-se provocar uma mudança estratégica integral na instituição, otimizando a gestão administrativa e conseguindo potencializar a ação e a efetividade do Exército.

⁵⁷ ENTREVISTA. Op Cit.

⁵⁸ EXÉRCITO DO CHILE. Departamento Comunicacional do Exército. Boletim do Exército do Chile. Exposição. Op Cit. Pp 06.

As premissas básicas foram⁵⁹: aumentar a capacidade de projeção das forças, aumentar sua interoperabilidade, reafirmar um modelo vocacional profissional, acentuar a integração à sociedade e consolidar as contribuições ao espírito republicano do país.

Em cada uma das premissas descritas, é possível observar um forte componente cultural, fato que impõe certas condições e certo conhecimento específico para a totalidade dos comandos institucionais, em especial, para quem tinha responsabilidades diretas no processo, toda vez que a partir destas premissas fossem geradas numerosas diretrizes, ações e atividades que permitiram sua plena operabilidade institucional e, em particular, sua plena compreensão mediante a incorporação à doutrina institucional, propiciando, em consequência, uma onda cultural revitalizante de amplo efeito em toda a organização.

Desta forma, quando se analisa o aumento da capacidade de projeção, é possível concluir que proporcionava novas tarefas associadas à premissa, entre as quais se destacava que para que isso fosse possível devia ser racionalizado o emprego da força, mediante uma redução das fontes de emprego, isto é, devia ser realizado com menos unidades, ao mesmo tempo em que estas deviam estar completas e bem treinadas e integradas entre si (entre as diferentes armas e serviços), propiciando a necessidade de manter unidades completas a partir da paz e aumentando o seu valor intrínseco com relação ao seu poder efetivo de combate.

Surgem, em consequência, necessidades imediatas relativas a uma efetiva eficiência e racionalidade na organização nos diferentes níveis, que devia ser alcançado mediante a determinação de estruturas mais funcionais, menos diversas, mais leves, mas com grande capacidade de combate. Tudo isso devia ser alcançado mediante uma nova concepção intelectual e teórica de grande impacto institucional, fato que iria propiciar alterações de diferente ordem e hierarquia, devendo ser alcançados os objetivos, reduzir as rejeições próprias de todo processo de mudança da melhor forma possível. Para isso, foi necessário investir na formação de oficiais para conduzir as mudanças através da sua capacitação com a realização de cursos especializados no país e no exterior.

Por outro lado, a terminologia “interoperabilidade”⁶⁰ devia ser traduzida em novo conhecimento e aplicação deste conceito por parte de toda a cadeia de comando da instituição, toda vez que sua plena compreensão implicava na prática de vencer

⁵⁹ Ibid. Pp 09.

⁶⁰ Segundo o DD 10001 “O Exército e a Força Terrestre” do Exército do Chile de 2010, corresponde à “Capacidade militar que permite coordenar, intercambiar, integrar e sincronizar o poder de combate em seu sentido mais amplo, com unidades ou meios de uma mesma instituição, de outros segmentos da defesa nacional, com agências não militares nacionais e internacionais e com forças multinacionais”.

numerosos preconceitos muito arraigados na cultura institucional por longo tempo. Potencializando as premissas anteriores, à vontade expressada de participar com tropa em missões de ajuda das Nações Unidas como Força de Paz devia fortalecer a discussão teórica, intelectual e prática para dentro da força e, especialmente, com outras forças de diversos países com doutrina militar internacional, que se traduzia em uma verdadeira cultura militar distinta daquela que até este momento se contava, incluindo, dentro disso, o domínio de diversas ferramentas, sistemas de armas, tecnologias, idiomas e conhecimento do qual era carente, de forma geral.

O reforço da vocação militar profissional, dos valores republicanos e da integração com a sociedade obedecia à necessidade de incorporar a doutrina de novos conceitos que permitissem redirecionar a cultura até a separação do pessoal com certas tendências políticas herdadas dos anos de governo militar, que entorpecia e distorcia a verdadeira tarefa profissional que devia estar voltada para otimizar os padrões de combate e desenvolver a força em toda sua expressão, afastando, desta maneira, da força e da sociedade, a ideia de um exército partidário, que de alguma maneira foi arraigado em boa parte da sociedade, obstruindo uma relação limpa e transparente da cidadania com seu exército, ao mesmo tempo em que tinha criado certa apatia por ter sido incorporada à instituição por parte da juventude. Neste sentido, o reforço da vocação militar como pilar ético e a profissionalização da força permitiriam renovar o interesse tanto dentro como fora da força para desenvolver suas tarefas com renovado espírito e também com uma valorização social e material de acordo com os novos tempos.

Definitivamente, procurava ser criado um “ambiente profissional” que englobasse toda a tarefa institucional, que contribuiu na criação de uma nova cultura institucional com o tempo.

De acordo com esta nova cultura organizacional, no que se refere à compreensão integral da transformação como processo, vendo a necessidade de prolongar sua visibilidade estratégica direcionada a novos cenários, durante o ano de 2009, o Exército elabora o Plano de Gestão e Desenvolvimento Estratégico do Exército "OMEGA" com uma projeção estratégica para 2018. Este plano contempla um olhar global para o desenvolvimento institucional e representa, através de 13 objetivos estratégicos, os âmbitos necessários onde deveriam ser aplicadas mudanças do âmbito estratégico, continuando o que até agora se denominou como PREDEFE.

5.6 A CRIAÇÃO DE UMA MASSA CRÍTICA

Conforme foi mencionado anteriormente, a transformação do Exército chileno foi realizada passando de uma modernização para uma transformação de grande alcance. As etapas ou partes podem ser diferenciadas da seguinte forma⁶¹:

O primeiro, cujos efeitos começam a ser notados a partir de 1996 até 2003, é um período centrado ou com ênfase em uma “Reforma Educacional”, para dotar a instituição de um novo sistema educativo a fim de que incidisse nos processos identificados e inseridos nas planilhas de formação, especialização e capacitação do Exército.

O segundo, que vai de 2003 a 2006, focado no que se denominou como “Estrutura da Força”, cujo objetivo central está direcionando para a racionalização e reorganização de completos orgânicos a fim de ter uma força composta por unidades completas, cujo projeto e implementação demandaram um grande esforço e compreensão por parte de todos os integrantes da instituição e, em especial, de toda sociedade. Isto permitiu passar de um Exército “territorial” a um “operacional”; polivalente, com capacidade de projeção, sustentável, com menor dependência da mobilização, baseado em sistemas operacionais, com uma maior disponibilidade e, sobretudo, direcionado para três eixos estratégicos; Defesa, segurança e cooperação internacional e responsabilidade social institucional.

A terceira etapa se desenvolve a partir de 2007 até 2014, definida como “Desenvolvimento da força”, a fim de dotá-la com equipamento com um alto componente de tecnologia moderna e organizada de sistemas operacionais.

Para avançar no processo indicado, se fez necessário que a organização contasse com um alto e eficiente nível de gestão e administração a fim de garantir um resultado bem sucedido e oportuno. Isto não só implicava contar com organismos adequados para tal, mas também, especialmente, devia contar com um pessoal idôneo para gerenciá-los, com um alto grau de conhecimento técnico especializado em áreas de avaliação e elaboração de projetos, como de gestão estratégica. Por esta razão é que o Exército decide selecionar oficiais de Estado Maior e Engenheiros Militares Politécnicos e enviá-los para realizar capacitações no exterior, principalmente, à Inglaterra de tal forma que ao regressar pudessem fazer parte das organizações que começariam a ser formadas para a direção e gestão do que já começava a ser compreendido como transformação institucional.

De fato, ao regressar, começaram a ser produzidas mudanças tais como: a racionalização de unidades, o ordenamento de processos internos, a otimização e a

⁶¹ ENTREVISTA. Op Cit.

renovação de equipamentos e infraestrutura, com impactos na doutrina operacional, no equipamento das unidades, na preparação direta da força terrestre, no esboço de novas estruturas funcionais, na materialização e na atualização de um planejamento pertinente, flexível, simples, em síntese, moderna, que implicou a implementação paulatina, mas apoiada em mudanças na forma de abordar e resolver situações diversas em todos os níveis de comando, novas formas de inter-relacionar-se entre si e novas formas de compreender o entorno em sua globalidade, o que permitiu consolidar a ideia da transformação como conceito ou resultado a ser alcançado.

Isto coincide com a opinião do Coronel Marco Bustos Carrasco, que fez parte do processo de criação da “Massa crítica”, quando afirma que a principal contribuição do grupo capacitado esteve em “transferir em alguns casos e aplicar, em outros, o estado da arte em relação a diversos âmbitos relacionados com a tecnologia de defesa, as aquisições e o planejamento e a gestão estratégica”⁶².

Por outro lado, o mesmo Oficial argumenta que, embora o programa não tenha terminado de completar a quantidade estimada de oficiais que era de 32, conseguiu capacitar uma quantidade de 12 oficiais que em um período de 2 anos participaram de programas de Mestrado e Doutorado na prestigiosa Universidade de Cranfield no Reino Unido e que ao regressarem foram distribuídos em cargos afins aos conhecimentos adquiridos em diferentes organizações, em que puderam gerar importantes mudanças.

5.7 A CRIAÇÃO DA DIVISÃO DOCTRINA

A criação da Divisão Doutrina do Exército, em 10 de dezembro de 2004, obedeceu à necessidade de atualizar e modernizar a doutrina, para que alcançasse uma situação que lhe permitisse estar alinhada com a evolução do conhecimento militar, os novos conflitos, as ameaças, o entorno internacional e a tecnologia que começava a ser incorporada nas diferentes unidades do Exército. Entretanto, a principal motivação que se considerou foi que a transformação em curso exigia uma nova mentalidade, uma nova cultura profissional militar que sustentasse o processo iniciado e que, ao mesmo tempo, servisse de impulso intelectual para as novas gerações.

Junto com isso, começou-se a compreender que os oficiais capacitados no exterior no marco dos projetos que tinham sido efetivados com a aquisição de novos sistemas de armas, estavam incorporando novos conceitos doutrinários ou que essas mesmas

⁶²

ENTREVISTA COM O CORONEL MARCO BUSTOS CARRASCO. Santiago, Agosto de 2013.

capacitações vinculadas aos novos sistemas de armas traziam aparelhados terminologia e doutrina alheia à existente no momento.

Paralelamente, começou-se a enviar tropa para as missões de paz das Nações Unidas, dando início ao que se denominou “a otanização” (pela doutrina OTAN), da doutrina chilena, que definitivamente passou a desempenhar um papel fundamental, sendo visualizada de maneira imperiosa a necessidade de desenvolver doutrina atualizada de maneira que fosse efetivamente útil e explorada para obter o melhor rendimento possível, somado a nova terminologia de grande alcance doutrinário tais como: sistema operacional, eficiência operacional, polivalência, interoperabilidade, operações conjuntas e operações combinadas, entre outros, propiciando o ambiente interno necessário para justificar a criação de uma unidade que se dedicasse integralmente à atualização e renovação da doutrina institucional.

Um aspecto que potencializou a criação da Divisão Doutrina foi que uma importante parte dos oficiais que tinham sido capacitados no exterior, subalternos e oficiais de Estado Maior, já estava em condições de somar-se à dotação de oficiais com os quais era necessário dotar a tal organização. Alinhado com este comentário, buscou-se em outros exércitos encontrar os modelos e as estruturas adequadas para tão importante organização institucional, encontrando modelos adequados nos exércitos dos Estados Unidos da América, Grã Bretanha, Austrália e no Exército de Terra da Espanha⁶³. As unidades que foram visitadas e utilizadas como modelo de ambos os países foram o TRADOC do Exército dos Estados Unidos da América e o MADOC do Exército de Terra da Espanha.

Finalmente,

“...o elemento de coesão e central de transformação está representado pela unidade de esforço no emprego da força terrestre e, como fim último, pela adaptação da forma de pensar de seus componentes”⁶⁴,

em outras palavras, pela concepção do costume e pela cultura de seus comandantes e tropa, que permite compreender, cabalmente, a importância fundamental da criação desta organização.

Para uma maior compreensão da importância crucial desta organização, é possível obtê-la por meio do conhecimento de suas missões⁶⁵:

⁶³ EXÉRCITO DO CHILE. Comando de Educação e Doutrina. Divisão Doutrina. DD-10001, O Exército e a Força Terrestre. Ed 2010. Pp 02.

⁶⁴ EXÉRCITO DO CHILE. Comando de Institutos e Doutrina. Divisão Doutrina. Doutrina, o Exército e a Força Terrestre. Ed 2005. Pp 17.

⁶⁵ EXÉRCITO DO CHILE. Divisão Doutrina. A Divisão Doutrina. Exposição de Abril 2013.

Cautelar a doutrina do Exército e dos seus processos de formulação, bem como definir, desenvolver, atualizar, difundir e avaliar a doutrina operacional da Instituição.

Realizar a pesquisa e análise para o combate relacionada com o campo de batalha e novas tendências.

Estabelecer os parâmetros, padrões e instrumentos que permitam executar a preparação da Força Terrestre (FT) como também os métodos para a sua comprovação.

Retroalimentar os processos doutrinários através do sistema de Lições Aprendidas no Exército.

Em consequência, é possível advertir que a área de influência desta organização é a totalidade da instituição, sendo, portanto, desde a sua criação, fundamental para a introdução das mudanças mais importantes relativas à transformação do Exército, articulando desde a perspectiva teórica e de valor, a totalidade dos processos que o Exército impulsionou. Em síntese, toda mudança institucional exige que seja validada em sua perspectiva doutrinária por esta organização e, por sua vez, toda modificação doutrinária, exige uma validação por parte da mesma, de tal forma que exista coerência doutrinária nas grandes decisões institucionais.

Este aspecto contém em si um grande valor cultural, isto é, que toda decisão em qualquer nível de comando relativa à doutrina, já não é atribuição de qualquer comandante, é única, excludente e própria deste organismo de tal forma que isso proporciona unidade de critério e, em suma, uma unidade e coesão cultural transversal em toda a instituição.

De acordo com o que foi exposto, se deduz que o êxito obtido pela instituição, até o momento, em seu processo de transformação, foi possível porque esta organização cumpriu com a sua função de desenvolver, difundir e retroalimentar adequadamente a doutrina institucional, permitindo que as diferentes organizações do Exército pudessem levar adiante seus respectivos projetos, atividades e tarefas em sintonia com os princípios, as normas e as exigências institucionais definidas.

Particularmente, três processos foram muito efetivos: o desenvolvimento, a difusão e a retroalimentação.

Com respeito ao desenvolvimento, até o momento, foram elaborado mais de 440 documentos doutrinários entre regulamentos, manuais ou cartilhas, cifra inédita para o Exército em qualquer outra época de sua história, proporcionando um conhecimento de tal amplitude que em algum momento, por si só (volume), foi difícil de internalizar,

gerando, por sua vez, novos processos e dinâmicas para sua incorporação plena na vida institucional.

Com relação à difusão, esta se destaca claramente por ter permitido um encadeamento sequencial com base em um projeto racional de produção e de difusão, de tal forma que junto com a difusão física de doutrina, em paralelo, se executaram diversas capacitações para a força, em todos os níveis de comando e assessoria, por meio de variadas formas, partindo pelos cursos de requisitos institucionais e por encontros de difusão de doutrina, executados ao longo do país, bem como a difusão eletrônica da mesma em diversos formatos e plataformas. Entretanto, o êxito mais importante da difusão foi o fato de que a tropa em geral se encontrava em excelentes condições para recebê-la, isto é, com disposição e com vontade de aplicá-la.

Sobre isso, pode ser explicado porque o mesmo processo tinha produzido instâncias diretas de participação para retroalimentá-la, especificamente, por meio do processo de “Lições Aprendidas”, aspecto de amplo alcance cultural. De fato, a nova doutrina já não provinha de fontes externas, alheias à realidade ou proveniente de certas elites intelectuais, pelo contrário, surgia da mesma tropa, onde se validava o novo conhecimento doutrinário de maneira prévia a sua difusão. Desta forma, a difusão da doutrina foi um sucesso, quando foi compreendida culturalmente como uma mudança de paradigma a partir de uma doutrina complexa e afastada para uma doutrina simples, amigável e real, plenamente alinhada com o que se tem e com o que deve ser feito com isso.

Conforme foi descrito anteriormente, pode-se concluir que a importância da criação da Divisão Doutrina no processo de transformação do Exército é vista desde uma perspectiva de guia ou orientador global e conceitual de sua implementação, com validade para todo o processo de gestão e direção dos projetos que o efetivam e que permitem a sua continuidade no tempo.

5.8 DE UM EXÉRCITO TERRITORIAL A UM EXÉRCITO OPERACIONAL

A partir de 2001, se iniciou um processo destinado à formação de um novo “Esboço da Força”⁶⁶, processo que começaria a ser efetivado a partir de 2002 com o desenvolvimento de uma etapa na transformação do Exército denominada de “Estrutura da Força”⁶⁷, que tomaria corpo a partir de 2003 e que se prolongaria até 2007, mediante a redução e a redistribuição de unidades.

O objetivo central desta etapa foi buscar um aumento notório dos níveis de eficiência por meio da racionalização orgânica. Deveria ser privilegiada a qualidade sobre a quantidade. Entretanto, o principal fundamento estava em:

“...desenvolvimento de capacidades institucionais para responder de forma oportuna e eficiente...”⁶⁸

Isto seria alcançado mediante a criação e o desenvolvimento de “Sistemas Operacionais”⁶⁹, que aglutinaram, em um só conceito de emprego, as unidades dependentes de cada uma.

Os fundamentos⁷⁰ que sustentavam tão radical a nova forma de organizar-se se basearam fundamentalmente em certas restrições herdadas do tempo em que o Chile enfrentou as crises dos anos 70 com parte de seus vizinhos e que obrigou a manter, sobre as capacidades existentes até o momento, certa forma de organização e de emprego de maneira “territorial”, isto é, de maneira que ficassem guarnecidas militarmente diferentes zonas do país e, desta forma, reduzir certas vulnerabilidades derivadas da mobilização e do engajamento aproximado aos diferentes teatros de operações. Isto, com o tempo, fez com que os custos de manutenção de infraestrutura e de material aumentassem consideravelmente a tecnologia básica com que estavam equipados os diferentes sistemas de armas, ficando rapidamente obsoletas, dificultando o suporte e o apoio logístico e incidindo, por sua vez, nos níveis de eficiência, por não poder ser alcançados os objetivos de maneira plena. Tudo isso permitiu evidenciar a necessidade de introduzir modificações na estrutura integral das forças.

⁶⁶ EXÉRCITO DO CHILE. Departamento Comunicacional do Exército. Boletim do Exército do Chile. Exposição. Op Cit. Pp 06.

⁶⁷ ENTREVISTA COM O COMANDANTE, Op Cit.

⁶⁸ EXÉRCITO DO CHILE. Departamento Comunicacional do Exército. Boletim do Exército do Chile. Exposição. Op Cit. Pp 07.

⁶⁹ Segundo o DD 10001 “O Exército e a Força Terrestre” do Exército do Chile de 2010, “Um sistema operacional é uma unidade de armas combinadas que conta com um conjunto harmônico de diferentes capacidades, que permitem realizar, de forma eficiente, operações militares de combate de maneira relativamente autônoma”.

⁷⁰ EXÉRCITO DO CHILE. Departamento Comunicacional do Exército. Boletim do Exército do Chile. Exposição. Op Cit. Pp 09.

Do mesmo modo, outro fundamento estava relacionado com o esquema social relativo às demandas do cidadão com maior oportunidade e eficiência no cumprimento das tarefas dos diferentes organismos do estado, especialmente, diante de situações extraordinárias ou de catástrofes, exercendo uma grande pressão e principalmente, colocando em risco a credibilidade, o prestígio e a adesão tradicional do povo com as suas instituições, especialmente, o seu Exército.

O esquema das forças elaborado obedeceu às seguintes premissas básicas⁷¹:

Aumentar a capacidade de projeção das forças.

Aumentar a sua interoperabilidade.

Reafirmar um modelo vocacional profissional.

Acentuar a integração com a sociedade.

Consolidar as contribuições com o espírito republicano do país.

Este novo esboço, então, começou a ser implementado a partir de 2001, mediante uma redução de unidades, reagrupamento de outras e criação de novas com base nas antigas unidades, modificações que romperam com antigas tradições onde a localização geográfica e a história de certas unidades estavam estreitamente vinculadas, mas que não contribuíam para o engajamento e tampouco para o treinamento de guerra do Exército.

O processo realizado pelo Exército para formar os novos sistemas operacionais, eixo central do novo esboço e estrutura da força, estava direcionado para o êxito real dos seguintes aspectos⁷²:

Reafirmação da doutrina institucional. Para canalizar adequadamente o projeto e a sua visão, adquirindo um papel central. Destaca-se a doutrina de emprego, a instrução e o treinamento integrado de diferentes armas e serviços, potencializado pela reunião de pessoal e material conforme um único comando e organização.

Melhoria dos aspectos operacionais. Desenvolver efetivamente a capacidade de projeção da força, possibilitado pela centralização em grandes núcleos (sistemas operacionais). Potencializar as capacidades da força para o cumprimento de suas missões de guerra. Desenvolver a capacidade de transporte estratégico mediante a reunião física a partir da paz das forças, facilitando o acesso, a transferência e a segurança. Aumentar o poder de dissuasão e interoperabilidade das forças. Cumprir com os compromissos internacionais de acordo com a política externa do país. Manutenção de centros de reservistas de bom nível, reduzidos, mas eficientes.

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid. Pp 13.

Manter a presença territorial, entretanto, a redução em determinadas cidades e zonas do país, mediante o reforço naquelas em que serão assentados os sistemas operacionais.

Graficamente, o Exército do Chile expõe o que foi descrito da seguinte forma:



Quadro 8: Exército Territorial a Exército Operacional.

Fonte: <http://www.ejercito.cl/força-terrestre.php>

No comentário anterior, uma mudança cultural de amplo impacto estava intrínseca, explícita com relação ao desenvolvimento da doutrina e implícita em cada um dos objetivos e propósitos que nas diversas áreas foram apresentados. Na prática, se culturalmente o Exército não estava preparado para as mudanças tal como foram planejadas durante o ano de 1992, dez anos depois, o Exército estava disposto e predisposto para materializá-las e inclusive impulsionar as mudanças, pois se encontrava em uma posição de maior amadurecimento e, especialmente, já desvinculado emocionalmente de certas missões que foram cumpridas no passado, vinculadas às conjunturas políticas que tinha vivido o país, permitindo centrar-se agora com força e decisão em um olhar profundo para dentro da instituição e questionar se efetivamente se cumpria, cabalmente, com os deveres e atribuições constitucionais que lhe correspondiam, discussão que gerou um efeito em cadeia em toda a força e que possibilitou uma verdadeira explosão de novo conhecimento militar e de mudança de paradigmas vinculados à organização, à doutrina, ao engajamento operacional e à instrução e ao treinamento.

5.9 AS EXPERIÊNCIAS DAS OPERAÇÕES DE PAZ (Haiti)

O ano de 2004 foi muito importante para o Exército do Chile, já que, por ocasião da crise política e social da República de Haiti neste ano, o governo do Chile resolveu colocar a disposição das Nações Unidas uma força militar de uma envergadura nunca antes empregada pelo Chile em missões de paz e, especificamente, para impor a paz segundo o amparo de uma Resolução do Conselho de Segurança deste organismo. O Exército devia engajar e colocar em solo haitiano em um prazo de 48 horas uma força de nível Batalhão, aspecto que supôs um desafio de grande envergadura, nunca antes assumido nem pelo tempo de resposta nem pela magnitude da unidade que deveria ser mobilizado.

Este fato significou um verdadeiro teste para a transformação efetivamente em curso dentro do Exército. De fato, o desdobramento militar envolvia um grau de engajamento tal que a força devia começar a atuar tão logo chegasse ao solo haitiano, isto é, devia contar com a equipe, a vestimenta, a munição, a logística de vida e, especialmente, devia possuir a capacidade de interagir⁷³ com outras forças, que, neste momento, eram norte-americanas e francesas. Isto, por sua vez, permitiu verificar no terreno os conhecimentos e as habilidades militares da tropa e dos respectivos comandantes, comparando-os com exércitos de países desenvolvidos e embora as primeiras avaliações fossem satisfatórias, rapidamente começou a ser verificado que existiam falências e que podia ser melhorado ainda mais tudo que foi desenvolvido até o momento pelo Exército em seu processo de transformação.

Efetivamente, tinha que seguir avançando, contudo de forma mais rápida, agora com o dever de superar o nível demonstrado no primeiro engajamento, melhorar os processos de trabalho de estado maior em sintonia com os padrões de Nações Unidas⁷⁴ e, em particular, efetuar a homologação da doutrina OTAN, imperante em ambientes de operações de paz das Nações Unidas, para otimizar os desempenhos demonstrados pelas unidades.

Isto foi possível desenvolvê-lo mediante a introdução plena da doutrina OTAN na doutrina do Exército, o reforço das validações no idioma estrangeiro (especialmente em inglês) para todo o pessoal da instituição, a execução de capacitações prévias tanto para os meios a serem empregados no Haiti, como para toda a instituição, incorporando já uma visão conjunta do emprego da força. Neste aspecto, coube à Divisão Doutrina um papel

⁷³ NEIRA HERNÁNDEZ, Alfonso. Lições Aprendidas Ligadas ao Treinamento de Forças Militares para Operações de Paz. Exército do Chile. Departamento Comunicacional. Boletim do Exército. Ed. 485 dezembro de 2010. Pp 55.

⁷⁴ Ibid. Pp 56.

relevante para produzir e difundir a doutrina e para receber e retroalimentar com lições aprendidas⁷⁵ às forças que sucessivamente deveriam ser empregadas para manter a paz, segundo o novo mandato das Nações Unidas, tarefa que se mantém até hoje. Para a cultura institucional, foi um grande impacto toda vez que se evidenciou claramente que a doutrina vigente até agora era totalmente obsoleta em relação às tarefas que deveriam ser desenvolvidas em operações de paz ou simplesmente não existia. Por outro lado, para os comandantes e assessores de Estado Maior que concorreram, foi a dura constatação que a doutrina devia continuar seu curso de desenvolvimento e incorporar urgente os conceitos e a dinâmica de trabalho da doutrina OTAN para interagir, bem como também evidenciar que sem domínio de uma língua estrangeira, era difícil conseguir interagir e atuar com forças multinacionais e estados maiores com assessores de diferente nacionalidade, sendo o inglês a língua oficial de trabalho para aqueles que deveriam comandar tropas ou trabalhar em quartéis gerais de missões de paz⁷⁶.

O Comando do Exército do Chile rapidamente dispôs o engajamento de diversos organismos de tal forma que contribuíssem para o esforço que envolvia a manutenção de uma força militar de nível batalhão em tão longa distância. Apesar de não ser a primeira missão distante do país, considerando que antes já tinha sido empregada uma unidade no Chipre, em Kosovo, e uma unidade de helicópteros no Timor Oriental, diferentemente da anterior, esta representava um desafio muito maior pela quantidade de pessoal envolvido (mais de 500 homens e mulheres contra 27 homens). Além disso, por se tratar de interagir com outras forças internacionais terrestres para impor a paz no terreno e com a possibilidade de certo enfrentamento com a população local armada, diferente no Timor, que a unidade de helicópteros era uma unidade especializada em transporte de forças terrestres que não atuavam diretamente de forma coercitiva, mas que o faziam de maneira técnica e como força de apoio.

Portanto, as diretrizes que foram demarcadas permitiram que em curto tempo se instalasse a necessidade de aumentar o engajamento do Exército, voltado prioritariamente para apoiar o esforço no Haiti, mas centrado em elevar em seu conjunto os padrões institucionais de treinamento que como acessório serviriam para o esforço de operações de paz, mas que incidiriam diretamente no esforço de preparação do total da força terrestre. Culturalmente, este fato obrigou a pensar de maneira diferente, não somente pela atualização e incorporação da doutrina OTAN, mas porque o Exército devia estar em condições de manter os êxitos operacionais alcançados e, além disso, ficar em

⁷⁵ Ibid. Pp 61.

⁷⁶ Ibid. Pp 63.

condições de, eventualmente, participar de outros esforços do tipo multinacional, quer seja participando com comandos, assessores ou com outras forças. Em consequência, o olhar foi direcionado a partir deste momento para a aquisição de capacidades que permitissem manter o que foi alcançado e superar as próprias limitações e/ou vulnerabilidades detectadas, mas com um olhar de urgência permanente, já que a força estava atuando e não se vislumbrava, em curto prazo, seu término.

Também no que se refere ao cultural, a tropa que historicamente tinha estado afastada da participação neste tipo de operações, começou a regressar e transmitir o conhecimento adquirido aos novos substitutos e especialmente dentro de suas mesmas unidades. Este aspecto deu credibilidade aos processos de transformação que a instituição já tinha começado a implementar, especialmente no que se refere à instrução e ao treinamento, permitindo o cumprimento das missões e tarefas iniciais. A instituição devia atualizar-se e, especialmente, devia tornar-se especializada e técnica de tal forma que as ocupações militares especializadas (OME) fossem a expressão do mais profundo sentido de profissionalismo militar.

Isto teve um efeito multiplicador de grande impacto na instituição, pois tanto os comandos das forças nas operações de paz, como os próprios comandos institucionais evidenciaram que isto constituía um imperativo que devia ser manifestado em toda a instituição, por meio de uma nova forma de dirigir, desenvolver, avaliar e retroalimentar toda a instrução e o treinamento da força terrestre. Esta nova concepção de instrução e treinamento não teve sua origem exclusivamente nas missões de paz, mas sim estas foram o ponto de inflexão que permitiu iniciar um processo com maior dinamismo, pela conjuntura que ocorria no momento.

Em síntese, a participação das operações de paz e, especificamente, no Haiti, atuou como um verdadeiro catalisador do impulso transformador iniciado com maior força no final de 2001, deixando em evidência certas capacidades já desenvolvidas, bem como outras que deviam ser desenvolvidas a fim de elevar os padrões institucionais de engajamento, tanto para as próprias missões de paz, como para as funções e tarefas próprias de engajamento operacional de guerra em que o Exército estava comprometido.

5.10 O PROCESSO DE LIÇÕES APRENDIDAS

O processo de Lições Aprendidas do Exército foi introduzido no marco da atualização, modernização e transformação da doutrina institucional, entretanto, já antes de ser incluída neste processo global, tinha sido incorporada a diferentes processos de maneira experimental em forma de doutrina nos anos de 2004 e 2005 como Cartilhas de Procedimentos, especialmente, vinculados à instrução e ao treinamento. Sua existência não é nova. Tem a sua origem nos Estados Unidos da América desde longa data, especificamente durante a II Guerra Mundial⁷⁷. Posteriormente, se reforçou com base na aprendizagem organizacional, processo que foi observado no Exército dos Estados Unidos por oficiais do Exército do Chile que cumpriram missão neste país no início de 2000, sendo trazida para avaliar sua incorporação aos processos internos, iniciando sua análise a partir de 2002.

O processo se fundamenta na formação de organizações inteligentes, que aprendem com suas próprias experiências radicadas em cinco áreas ou disciplinas: o pensamento sistemático, o domínio pessoal, os modelos mentais, a construção de visões e a aprendizagem em equipe⁷⁸.

Uma vez avaliada, foi possível comprovar que "...constituem um motor de mudança nos processos evolutivos e de modernização..."⁷⁹ sendo transversal a toda organização. Sua incorporação, em termos exploratórios, começou durante o ano de 2003 e até hoje cumpriu um papel de extraordinário valor para a totalidade do processo de transformação do Exército e, em particular, por ter sido o catalisador da mudança cultural no que se refere aos processos de avaliação que deviam ser executados nas diferentes modernizações e mudanças que com grande força começaram a ser desenvolvidos no Exército a partir de 2002.

Foi por isso que passou a converter-se em Manual (elevando sua hierarquia doutrinária), a partir de 2009, sendo incorporada a partir desta data, oficialmente, a todos os processos institucionais e saindo, portanto, do âmbito exclusivo da instrução e do treinamento, âmbito no qual originalmente tinha sido avaliado de maneira experimental.

⁷⁷ PONTILLO JUAN, Mauricio. O processo de Lições Aprendidas, Possíveis Formas de Aplicação no Exército. Exército do Chile. Departamento Comunicacional. Boletim do Exército. Ed. 473 de agosto de 2004. Pp 49.

⁷⁸ CASTILLO MATORANA, Rafael. A Aprendizagem Organizacional, Base Teórica das Lições Aprendidas. Exército do Chile. Departamento Comunicacional. Boletim do Exército. Ed. 474 de janeiro de 2005. Pp 91

⁷⁹ EXÉRCITO DO CHILE. Comando de Institutos e Doutrina. Divisão Doutrina. MDIE 90001, Manual de Lições Aprendidas. Ed 2009.

A maior e mais significativa contribuição que introduziu o processo na cultura institucional foi o da participação construtiva da transformação da instituição. De fato, o processo das lições aprendidas introduz um elemento inexistente até o momento como ferramenta de mudança ou de participação, isto é, a denominada Avaliação pós Ação, cuja sequência permite a contribuição de todos os participantes de maneira igualitária com o único propósito comum de melhorar ou de aperfeiçoar determinada atividade, por meio do registro de “Experiências”, que depois se transformam em “Lições Aprendidas”, dentro do mesmo processo.

Esta participação implicou a prática, que todo o pessoal da instituição podia extrair experiências e, dessa forma, alimentar os processos internos para alcançar uma melhoria neles, que se traduz, por sua vez, em uma consciência comum entorno do objetivo a ser alcançado que, neste caso, envolvia transformar-se. Todas as opiniões francas e abertas sobre determinada atividade eram válidas, os comandantes e mais antigos podiam estar sujeitos a observações, em um marco de respeito e tendo como único norte um melhor rendimento dentro do âmbito de trabalho em equipe, produzindo-se uma identificação, um aumento do espírito de corpo e um notável crescimento ou rendimento da organização, seja qual for seu nível.

Do mesmo modo, palavras como modernização ou transformação que pareciam distantes, começaram a ser consideradas e valorizadas e, especialmente, a serem sentidas mais próximas e palpáveis na rotina de uma unidade ou organização. A teoria ou o discurso chegava diretamente até a tropa e esta tinha seu eco com o retorno das experiências e das lições aprendidas. Surgiram termos como “amizade profissional” para reforçar a confiança que devia existir entre superiores e subordinados de tal forma que os segundos puderam fazer ver ou chegar suas experiências sobre alguma atividade não como uma simples crítica, mas como conhecimento construtivo de estrito interesse profissional, para melhorar determinada atividade, abrindo espaço para o diálogo e a compreensão do papel que cada homem cumpre em sua respectiva ocupação, sem importar o grau ou a hierarquia, assumindo que todos são gestores de seu próprio destino através de um melhor desempenho em equipe.

Não se pode negar que sua aplicação inicial foi complexa, não carente de incompreensões e de variadas críticas, já que rompia com numerosos paradigmas existentes até o momento e certos dogmas muito arraigados na instituição. Por outro lado, causou certo temor já que podia gerar brechas ou distanciamento entre superiores e subordinados ou fragilizar certas estruturas como a hierarquia. Entretanto, com o tempo,

somada a uma adequada compreensão do processo, começou a ser obtido como resultado um grande fluxo de informação, conhecimento e inquietações direcionadas a fazer melhor as coisas, aspecto que foi captado pela instituição em forma de doutrina por meio da difusão, em curto tempo, de duas cartilhas de procedimentos consecutivas, até que fosse publicada como Manual em 2009. Um polimento bastou para compreender e assumir o seu valor para o Exército.

Como pode ser observado, o processo de lições aprendidas não foi somente um esboço direcionado para a melhoria dos processos, mas que se converteu em uma ponte para a mudança cultural e que tem até hoje uma grande importância já arraigada na consolidação da transformação institucional.

5.11 NOVO SISTEMA DE INSTRUÇÃO E TREINAMENTO

Durante o ano de 2004, o Exército finalizou o estudo de um novo processo de instrução e treinamento. Este novo processo finalizou com o desenvolvimento de um “sistema” que permitia transitar de maneira efetiva entre um Exército relativamente operacional a um efetivamente operacional.

As modificações não foram direcionadas somente para o processo em si, mas que incorporaram novas formas de aquartelamento e de contratação de tropas, pois o que se procurava era aumentar a operacionalidade (estendê-la no tempo), de tal forma que era necessário, por uma parte, modificar o antigo sistema de recrutamento obrigatório por um sistema de tropa profissional que permitisse incorporar à força uma maior especialização mediante uma ênfase nos processos de treinamento por sobre os processos de instrução, que segundo a antiga modalidade se desenvolviam ano após ano com o contingente obrigatório que se aquartelava e que depois de um ano de trabalho, finalmente devia ser licenciado para voltar à vida civil.

Esta modificação foi central, mas que implicou outras modificações que, simultaneamente, deveriam ser desenvolvidas e que fizeram parte da mudança cultural. A primeira é que todos os postos no Exército deviam ter um perfil para ocupá-los, depois, era necessário capacitar-se para ocupá-los. Segundo, que todos os postos deviam implicar competências e habilidades básicas para cumprir com o perfil exigido, portanto, era necessário ser capacitado e aperfeiçoado. Em terceiro lugar, para manter-se em um determinado posto devia dar cumprimento a certo padrão, sendo necessário treinar para alcançá-lo e depois para mantê-lo. Finalmente, em quarto lugar, todo o pessoal do

Exército deve ser submetido a controles de certificação tanto dos padrões, das competências e habilidades para finalmente, alcançar a condição de operacional, isto é, estar em condição de enfrentar, com êxito, a missão ou tarefa da qual faz parte no marco de uma unidade e que é denominada de “Tarefas Essenciais da Missão”.

A antiga concepção de tarefa e de objetivo da instrução era substituída por um verdadeiro sistema de conexões entre a missão da unidade e o papel individual que a cada um lhe corresponde em um sentido de equipe e de interdependência superior.

Em síntese, este novo sistema alterou com grande força e profundo conteúdo, toda a estrutura cultural que, considerada uma atividade tão vital para um Exército como é o seu treinamento e engajamento operacional, tinha sido desenvolvido por longos anos, apesar de que satisfazia até esse momento, os propósitos básicos de sua execução. Adicionalmente, impulsionou em toda a cadeia de comando um notável aumento no rendimento e uma motivação especial por ser “mais operacional” e, do mesmo modo, uma sequência de interesse do soldado para cima, a fim de conhecer e dominar cada vez mais o que tem que fazer com relação ao posto que desempenhe.

5.12 A DOCTRINA: O EXÉRCITO E A FORÇA TERRESTRE

Como foi comentado, o Exército compreendeu que para continuar seu processo de transformação devia atualizar a sua doutrina. Em 2001, o Comandante do Exército do Chile visualizava que a curto e médio prazo devia ser reafirmada a doutrina institucional⁸⁰, aspecto que implicava sua revisão e atualização. Consequente, com este objetivo, é criada a Divisão Doutrina do Exército (DIVDOC), assumindo um papel que até o momento era desenvolvido pelo Estado Maior Geral do Exército (EMGE), especificamente, a Diretoria de Operações do Exército (DOE). O modelo adotado para criar este organismo foi similar ao TRADOC do Exército dos Estados Unidos e do MADOC do Exército de Terra da Espanha, sendo realizados os intercâmbios necessários que possibilitaram tal projeto e tendo que dotar com infraestrutura e pessoal. Neste último aspecto, foi possível observar o esforço institucional empregado para efetivar esta unidade, pois não somente se exigia pessoal, se exigia uma alta especialização e grande conhecimento para abordar temas doutrinários de grande sensibilidade institucional e que gerariam um grande fluxo de informação relevante para e desde a força, de tal forma que permitisse validar o esforço que se desenvolvia.

⁸⁰ EXÉRCITO DO CHILE. Departamento Comunicacional do Exército. Boletim do Exército do Chile. Exposição. Op Cit. Pp 13.

Desta forma, destacados oficiais de diferentes armas e serviços, ativos e na reserva foram convocados para desenvolver tão significativa missão. O trabalho que foi desenvolvido permitiu, em primeiro lugar, hierarquizar a doutrina com o objetivo de identificar, de forma clara, qual devia ser o ponto de início ou origem do trabalho e onde poderia ser despreendido todo o resto da doutrina, de acordo com o requisito que fosse convergente e não divergente; alinhado e não desalinhado; coerente e não discordante. Em segundo lugar, organizar as diferentes equipes que deviam ser formadas de maneira que fossem multidisciplinares e, em terceiro lugar, definir a dinâmica de trabalho a ser desenvolvida para alcançar o propósito último de produzir doutrina para a instituição, de qualidade e atualizada com as tendências modernas e em plena sintonia com os avanços tecnológicos que estavam sendo produzidos na instituição de acordo com o processo de transformação em marcha.

Como modelo gráfico, se utilizou uma pirâmide cujo ponto mais alto devia ser um documento matriz⁸¹ de caráter geral, do mais alto nível, no qual foram indicadas

“...as diretrizes fundamentais que fundamentam e orientam a organização, preparação e emprego da força terrestre. Mesmo assim, oferecer uma interpretação definida do Exército, o seu entorno e estrutura desde um enfoque de construção de inter-relações para dentro da instituição....O objetivo primordial desse texto é oferecer conceitos e diretrizes comuns aos soldados e comandantes do Exército, que lhes permitam preparar uma força eficiente e eficaz para a defesa da pátria, inicialmente através da dissuasão e, por não alcançar o propósito desejado, pela vitória militar no campo de batalha, em conjunto com as outras instituições da defesa nacional”⁸²

Esse documento principal foi elaborado em um trabalho mancomunado entre o Estado Maior do Exército e a própria DIVDOC, que foi protocolado durante o ano de 2005 como “Doutrina. O Exército e a Força Terrestre”.

É considerado, na opinião deste autor, como valor cultural para toda a organização, pelo simples e decisivo papel, que desempenharia no desencadeamento do resto da doutrina institucional que modernizaria a filosofia de pensamento e ação do Exército, marcando claramente um antes e um depois deste documento.

Esta doutrina incorporaria e esclareceria conceitos de alcance para a transformação, especificando em seu próprio conteúdo, que daria forma às mudanças das competências militares, os que através de uma nova cultura organizacional, entre outros, permitiriam manter e superar vulnerabilidades, limitações e, definitivamente, a posição estratégica da nação.

⁸¹ EXÉRCITO DO CHILE. Comando de Institutos e Doutrina. DD-10001. Op cit. Pp 15

⁸² Ibid. Pp 14.

Também permitiu, finalmente, direcionar claramente para o plano estritamente militar o olhar institucional, afastando definitivamente qualquer outra consideração que fosse alheia à missão profissional militar e aos âmbitos de ação institucionais sobre os quais devia atuar e incidir, gerando uma corrente intelectual e de pensamento claramente orientada para fortalecer a visão expressada neste documento.

Em segundo plano, se conseguiu realizar uma análise de toda a organização do Exército, que permitiu dar grande coerência e fundamentação e, ao mesmo tempo, gerar numerosos debates com relação à forma em que devia ser conduzido o Exército tanto em tempo de paz como de guerra e estudar qual seria a estrutura mais adequada para isso. Paralelamente, foi possível analisar quais seriam as considerações conjuntas do emprego da força no futuro e visualizar a continuidade de sua análise no tempo, de tal forma que durante 2010, continuaria com a difusão de um novo documento matriz com o mesmo nome, fruto do amadurecimento e de uma maior profundidade nos estudos realizados.

Em síntese, o mérito cultural da “Doutrina, o Exército e a Força Terrestre” é ter conseguido centrar, mais adiante, a discussão acadêmica e intelectual sobre a própria doutrina institucional e sua contribuição para o desenvolvimento nacional.

5.13 O ACIDENTE DE ANTUCO

O dia 18 de maio de 2005 dificilmente será esquecido no Exército. Neste dia, 44 recrutas e um sargento de uma unidade militar do sul do Chile perderam a vida devido a uma tormenta de vento e neve que ocorreu enquanto realizavam uma marcha ao final do período de instrução básica.

Esta tragédia, que deixou de luto o Exército do Chile e também o país, permitiu obter várias experiências que mudariam para sempre certas tradições militares muito arraigadas dentro da instituição e, ao mesmo tempo, consolidar as numerosas mudanças que já nesse ano permitiriam afirmar que a transformação do Exército se configurava como uma realidade.

Certamente, este lamentável acidente produziu um forte impacto institucional de tal forma que muitos processos foram antecipados a partir deste fato. Na verdade, como resultado da tragédia foram acusados e processados pela justiça todos os comandos de unidade, que deviam responder com prisão pelas decisões adotadas que, definitivamente, conduziram o contingente à morte.

A partir deste fato, foram adotadas numerosas medidas que permitiram entre outras coisas: uma maior avaliação dos diferentes fatores em jogo ao ser adotada uma decisão

(missão, tropas próprias, temperatura atmosférica), que apesar de já existirem, sua priorização, muitas vezes, ficava a critério do Comandante da unidade e não do Comandante presente no momento. Além disso, verificar o equipamento adequado da tropa desde o primeiro momento, já que até agora o recruta somente usava o fardamento e o equipamento remanescentes e de segunda categoria, a utilização de equipamentos de comunicações com maior tecnologia e, especialmente, preparados para operar em condições de contingência atmosférica, entre outras variadas experiências.

Independente disso, a principal experiência estava no âmbito da instrução e do treinamento, em que se reafirmou o que se trabalhava sobre a progressividade da exigência na instrução, isto é, que o treinamento vive diferentes momentos e a cada um corresponde a certo padrão, que deve ser medido e que permite constatar o progresso na instrução e no treinamento de uma unidade. Em consequência, qualquer exigência fora deste nível ou parâmetro constituía um excesso e que, portanto, podia ser objetado ou bem representado pelo canal regular com o objetivo de que não fosse cumprido por não ser regulamentar ou por expor, desnecessariamente, a segurança da tropa ao ser instruída ou treinada.

A constatação disto propiciou dentro do Exército a necessidade de aprofundar e acelerar certas mudanças na própria instrução e treinamento e os valores que deviam promover e defender todo integrante da instituição.

Como consequência, diversos princípios de valores, tais como a “Amizade Profissional” e o “Profissionalismo Militar Participativo”, começaram a tomar forma para ser posteriormente incorporados na cultura institucional.

Definitivamente, a instituição adotaria diversas e drásticas medidas com o objetivo de que no futuro não voltasse a repetir uma tragédia como a ocorrida. Seu pessoal devia estar em condições de impedir e/ou minimizar um novo evento crítico e para isso devia intervir em diversas áreas e, especialmente, no marco da doutrina.

5.14 A DIRETRIZ GERAL DO EXÉRCITO

Avançada boa parte da transformação do Exército e, em particular, tendo alcançado notável êxito na produção de nova doutrina, tornou-se evidente que os futuros passos institucionais exigiam também reafirmar dentro da instituição os princípios morais

e os valores que a mantêm. Estes princípios, incluídos na própria doutrina, deveriam fazer parte de maneira oficial da cultura institucional expressada em seus regulamentos, manuais e cartilhas, incorporando novos conceitos, visões e concepções atualizadas do contexto imediato, a sociedade a que se deve, a descrição do cenário internacional com suas grandes tendências e os fundamentos próprios da vocação e da vida militar como expressão de serviço público e que como tal, passou a ser constituída como:

“matriz conceitual que fixe os eixos entorno dos quais se articula o acionamento do Exército como instituição do Estado, de forma complementar com as normas que contempla a legislação militar, subordinada, por sua vez, à Constituição e às leis da República.”⁸³

Tal documento devia servir somente para a instituição e o seu pessoal, mas também para toda sociedade, a fim de que passe a conhecer em profundidade a origem e as motivações próprias do militar chileno.

Na busca do documento adequado, se pensou em reeditar uma antiga publicação que regulasse os valores e princípios militares em forma de uma Diretriz geral, que já tinha a forma de tradição mais do que de regulamentação. Entretanto, considerando a conjuntura institucional, se apresentava como o documento adequado para explicitar tão delicados e significativos preceitos institucionais.

“A Diretriz Geral, no caso do Exército do Chile, tem sua origem na tradição da Coroa Espanhola ao dotar com uma regulamentação orgânica explícita o serviço de seus partidários e tripulações. Para esta missão, foram ditadas “Diretrizes Militares” que foram normatizando e dando forma ao regime, governo e serviços das forças castrenses, mediante disposições explicitadas em textos especialmente redatados para este fim.”⁸⁴

Uma vez resolvido o documento selecionado, não foi fácil o seu desenvolvimento, já que os valores e princípios tradicionais eram mantidos, devia agregar valor através da contextualização e da adequação à época, aos meios e às tecnologias, à sociedade e ao contexto nacional, internacional e sociológico atuais.

Mais delicado ainda era desenvolver ou reafirmar princípios de valores tradicionais, se estes fossem utilizados de maneira distinta ao propósito, isto é, de maneira política ou jurídica, levando em consideração que a instituição tinha sido o principal alicerce do governo das Forças Armadas, deixando para trás um rastro tanto de êxitos para o país, como também de questionamentos sobre o papel com relação aos Direitos Humanos. Por

⁸³ MINISTÉRIO DE DEFESA NACIONAL. Exército do Chile. Comando. R.A. (P) 110-A. Regulamento Administrativo Diretriz Geral do Exército do Chile. Ed 2006. Pp 15.

⁸⁴ Ibid. Pp 13.

outro lado, considerando que o acidente de Antuco também proporcionou experiências e lições para o futuro da instituição e que, portanto, se exigia contar com um documento que levasse a um estágio superior o plano de princípios de valores do Exército.

Desta forma, ao analisar culturalmente este documento, é possível distinguir claramente que evidencia uma coerência tradicional com valores e princípios históricos da instituição e uma nova concepção da relação entre as distintas hierarquias institucionais de tal forma que mais a frente modificaria para sempre o cenário das relações dentro dela.

De fato, ao revisar o seu conteúdo, é possível detectar alguns termos que matizam os conceitos tradicionais de disciplina, hierarquia, canal regular, entre outros, de tal forma que na prática passam a converter-se em valores e/ou princípios praticáveis, tais como a “tomada de decisões coerente”⁸⁵, em que cada membro da instituição pode fazer presente a sua opinião ou parecer em um assunto real e próprio deste processo, sem abandonar a disciplina e a verticalidade do comando. Desta maneira, se avança no conceito da aplicação do “discernimento individual”⁸⁶ e do critério adequado no momento de tomar decisões, aprofundando no direito do subalterno de expor o seu próprio discernimento e critério adequado.

Isto poderia parecer óbvio, entretanto, contém a essência da Diretriz Geral, isto é, que estabelece a corresponsabilidade na tomada de decisões, em que, por um lado, o superior tem o dever de escutar e o subordinado tem o direito de ser escutado, ratificando o esquema tradicional, em que o superior tem o direito de exercer a autoridade e assumir a responsabilidade e o subordinado o dever de obedecer quando se adote a decisão do superior, sempre e quando não se cometa delito ou se transgrida um regulamento. Mudou, então, de um sistema de tomada de decisões impositivo para outro participativo⁸⁷.

Esta é a chave da transformação cultural do Exército. A Diretriz Geral do Exército deu voz e participação a todos os integrantes da instituição em todos os processos em que participa o Exército e que são suas áreas de competência: a dissuasão, a cooperação internacional, a cooperação ao desenvolvimento nacional e a contribuição para a unidade e coesão nacional. Portanto, tudo que seja relativo à transformação institucional poderia ser foco da contribuição e das observações diretas do pessoal, sem que por isso os

⁸⁵ Ibid. Pp 31.

⁸⁶ Ibid. Pp 32.

⁸⁷ Ibid. Pp 78.

superiores se sintam menosprezados em suas atribuições ou autoridade, pelo contrário, estes deveriam ser incentivados e passar a fazer parte do patrimônio institucional.

Finalmente, a Diretriz Geral do Exército, nesta nova versão, estabeleceu um novo conceito que permitiu dimensionar de maneira mais adequada a contribuição militar para a sociedade, despojando-a de certas considerações paradigmáticas clássicas, tais como: que os militares deviam permanecer nos quartéis e de não ter participação alguma no desenvolvimento do país e de toda a sociedade. Desta forma, foi cunhado o conceito de “Profissionalismo Militar Participativo”, através do qual o Exército passa a fazer parte da sociedade, prestando assistência e colaboração profissional em diversas esferas próprias e relativas a suas competências organizacionais e militares, tais como: as relações internacionais, o desenvolvimento de infraestrutura material, a proteção meio ambiental, a segurança e a integração territorial nacional e internacional, aclarando qualquer dúvida com relação a um eventual protagonismo impróprio e/ou de um reducionismo da função militar.

Culturalmente, introduziu no pessoal a ideia de que “somos parte” da sociedade e de que “contribuímos diretamente” para o desenvolvimento nacional, com a atuação em diferentes âmbitos da tarefa institucional, distanciando do plano a ideia de que somente se contribuía “residualmente”, mas, ao contrário, é uma função e competência básica da instituição a sua contribuição para o êxito dos objetivos nacionais.

A partir deste documento doutrinário, foram assentadas as bases de uma ponderação do raciocínio entre aqueles que deviam resolver e responder, especialmente, diante do extraordinário, gerando uma mudança de mentalidade que deveria ser internalizada e que passou a ser protagonista da transformação cultural do Exército.

5.15 A LEI DE TRANSPARÊNCIA E INFORMAÇÃO PÚBLICA⁸⁸:

Com este documento legal, foi disponibilizada toda informação pública a qualquer cidadão que assim o solicitasse. A Lei estabeleceu os procedimentos e as normas para que seja solicitada e disponibilizada, de tal forma que qualquer antecedente a partir deste momento já não ficava dentro do “reservado”, mas que era de caráter e de domínio público e não tinha razão alguma, salvo o interesse superior nacional, para impedir que qualquer cidadão tão logo fizesse a solicitação estivesse em condições de recebê-la no tempo e oportunidade estabelecidos nela.

⁸⁸ REPÚBLICA DO CHILE. Diário Oficial. Lei de Transparência e Informação Pública. Ed. 20 de agosto de 2008. Pp 611.

Esta normativa é importante porque a instituição, nesse momento, guardava muita informação que não era disponibilizada, de acordo com o conceito de “reservado”, aspecto que a partir deste momento deixava de existir, propiciando um grande desafio na classificação da informação, já que devia ser analisada com muita atenção, se a informação era realmente pública e se a informação constituía necessariamente “reservada”.

O pejorativamente denominado “culto ao sigiloso” foi deixado de lado dando passagem, tal como diz o nome da lei, à transparência absoluta nos termos legais, aspecto de alta sensibilidade considerando o caráter militar da instituição.

Dentro dela e desde os mais altos escalões até os menores, deveriam ser gerados vários procedimentos e, em especial, a capacitação para compreender o valor de seu cumprimento em benefício da própria instituição e do próprio cumprimento da lei.

Na prática, se anulava completamente a atribuição que permanecia arraigada na cultura institucional, especialmente, desde o governo das Forças Armadas, considerando que estas somente eram objeto de solicitações de informação por parte da justiça e dos organismos controladores superiores da República, conforme a lei. Agora, os cidadãos comuns também podiam fazê-lo conforme a lei.

A cultura, conforme foi mencionado, que se nutre tanto de normas, doutrinas e também do costume e da tradição, devia assimilar a nova normativa legal. Neste caso, um costume era erradicado pela mesma lei e devia ser cumprido nos termos exatos conforme a própria tradição e a cultura institucional com respeito à lei.

Em síntese, a lei que respaldava a manutenção de antecedentes só no âmbito militar, agora apresentava atribuições ao cidadão comum para que pudesse solicitá-las e isso, na cultura militar, implicou uma mudança significativa: o cidadão também tem direitos e exige o cumprimento por parte dos órgãos públicos que são de todos os cidadãos, sem exceção, aspecto que se projetava em toda tarefa institucional, passando a coisa pública a ser efetivamente pública e o Exército não podia ser a exceção, muito pelo contrário, devia dar o exemplo.

5.16 DIFUSÃO DA NOVA DOCTRINA OPERACIONAL

A partir de 2009, grande parte da nova doutrina tinha sido completada, de tal forma que a instituição começou um processo de difusão de alta intensidade por meio de diferentes modalidades tais como: capacitações presenciais, difusão mediante equipes

móveis de oficiais instrutores, difusão impressa e difusão magnética em CDs, atividades que continuam até hoje.⁸⁹

Este aspecto não só foi uma atividade de ordem administrativa. Na verdade, passou a ser uma prova evidente da mudança cultural definitiva. Os estudos, trabalhos, contribuições e antecedentes recopilados por mais de seis anos constituíam na prática um dossiê de uma grande quantidade de novos conceitos aglutinados, agora, em forma de nova doutrina de combate e, em consequência, passavam a constituir a normativa ética, conceitual, intelectual e doutrinária que devia iluminar toda a tarefa institucional e que a partir de 2010, especialmente, deviam transformar o Exército.

O trabalho da Divisão Doutrina, iniciado durante o ano de 2004, paulatinamente aumentou devido às solicitações que a própria instituição demandava incessantemente, de tal forma que a força terrestre, que já tinha adotado uma organização e emprego diferente, passando de um emprego territorial a um operacional, pudesse complementar a incorporação dos novos sistemas de armas com uma base conceitual que estivesse à altura das próprias capacidades que a instituição e seus meios de combate, logísticos e administrativos exigiam.

Até o momento, foram difundidos 440 textos doutrinários, através das diferentes modalidades já explicadas anteriormente.

A doutrina de combate passou a ser o catalisador da transformação cultural do Exército, pois oficializou dentro da instituição as correntes teóricas que já circulavam fortemente potencializadas pela difusão do primeiro regulamento doutrinário, peça principal na doutrina, que posteriormente a partir de 2010 se difundiria, o DD- 10001 “O Exército e a Força Terrestre”, difundido a partir de 2005 e do qual já foi mencionada a sua importância.

Esta doutrina de combate substituiu a totalidade da doutrina existente neste âmbito, tendo que proceder de maneira ordenada para difundir-la para toda a instituição e internalizá-la em todos os processos acadêmicos e de treinamento da instituição, processo que não esteve isento de dificuldades toda vez que foram produzidos numerosos desafios para o desenvolvimento de planos de estudo nos institutos e sua respectiva adequação. No que se refere ao treinamento de combate, foi preciso adaptar os processos em desenvolvimento e, em particular, a forma de proceder diante de diversas situações de combate que exigiam a aplicação da doutrina. Tanto o Comando de

⁸⁹ EXÉRCITO DO CHILE. Departamento Comunicacional do Exército. Boletim Institucional N° 6780/832. Santiago, 22 de agosto de 2013.

Operações Terrestres, órgão responsável pelo controle do treinamento, como as próprias Unidades de Armas Combinadas, tiveram que adaptar-se à mudança gerada e assumir de maneira rápida os novos conceitos.

Uma mudança que se considera como fundamental nos processos de transformação cultural foi a passagem para um formato doutrinário empregado nas Nações Unidas e nas forças da Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN), que recebe o nome de “Doutrina OTAN”, já que implicava mudança de linguagem formal no visual, escrito e oral, por meio de novas configurações militares, novas concepções doutrinárias e novas formas de expressão oral e, fundamentalmente, a incorporação de processos de planejamento ao mesmo tempo em que acrescentavam e antecipavam o trabalho de apreciação e, especialmente, de resolução dos comandantes, tornando-os mais rápidos e completos.

5.17 O TERREMOTO DE 27 DE FEVEREIRO DE 2010

No dia indicado, às 03:34h da madrugada, um terremoto de magnitude 8,8 na escala de Richter (800 vezes mais poderoso que o do Haiti em 12 de janeiro de 2010), afetou aproximadamente 40% do território chileno (147.392 km²) e a quase 75% da população do país⁹⁰, causando numerosas mortes e afetando a grande parte da infraestrutura social e produtiva do país, isolando a numerosas populações do interior. Instantes depois de ocorrido o terremoto, e enquanto ainda reinava a escuridão, a desordem, a confusão e a incredulidade, uma série de ondas sísmicas refletidas no mar, provocaram a sucessiva chegada de tsunamis em numerosos setores da costa central do território, arrasando populações e edifícios completos e aumentando a destruição e a perda de vidas humanas.

Horas depois e entre as numerosas réplicas do terremoto, se produzia o que se chamou de o “segundo tsunami”, no qual a população alarmada pelo caos que dominava se lançou em grande quantidade nas ruas das grandes cidades para resgatar alimentos e utensílios do comércio, que também tinha sido atingido pela catástrofe. Junto com a população também surgiram grupos de delinquentes que aproveitaram o pânico e a desordem para saquear supermercados e estabelecimentos comerciais de todo tipo, atingidos ou não pelo terremoto. As comunicações, a televisão e a imprensa em geral conseguiram reestabelecer suas conexões e as autoridades compreenderam a gravidade do que estava ocorrendo e determinaram, mediante um Decreto Supremo, o emprego das

⁹⁰ Exército do Chile, Departamento Comunicacional do Exército, Boletim do Exército. “O Exército e a Reconstrução”. Ed 485 de dezembro de 2010, Pp 114.

Forças Armadas na zona atingida para, em primeiro lugar, reestabelecer a ordem e, em segundo, para colaborar com a superação da emergência desastada.

Este, em síntese, foi o marco que deu lugar ao emprego do Exército do Chile nesta emergência nacional provocada pela natureza e que resultou na perda de numerosas vidas, destruiu diversas infraestruturas vitais do país e, especialmente, minou a paz e a segurança da população, expondo-a a grandes riscos e incerteza durante as horas seguintes.

O emprego do Exército tem a particularidade de estar bem definido em etapas, permitindo dividir a sua análise em duas destas: início da restauração da ordem e resgate e, posteriormente, de Reconstrução.

Na etapa inicial, uma vez decretado o emprego das Forças Armadas, se dispõe a mobilização de diferentes unidades desde distintas guarnições do país e do emprego imediato daquelas que estavam presentes na zona atingida. Resultado disso e, enquanto eram realizados os deslocamentos e o próprio emprego, foram designados os comandos de cada uma das três zonas designadas como em “Estado de Emergência” e foram formados os respectivos quartéis gerais para apoiar o comando e controle das unidades em movimento e das que já tinham sido empregadas.

Nesta incipiente etapa, foram materializadas e efetivadas diversas ações que permitiram constatar a aplicação de conceitos enquadrados na nova doutrina e cultura militar.

De fato, o emprego das unidades militares na zona atingida deveria ter sido realizado apesar de que o mesmo pessoal tinha sido atingido pela catástrofe em seus próprios lares e nos mesmos quartéis, alguns dos quais ficaram completamente destruídos, levando em consideração que a construção era antiga e, em especial, pela magnitude e intensidade do terremoto que horas antes tinha ocorrido e que continuava atingindo por meio das numerosas réplicas o que ainda estava de pé.

A ação de liderança é representada na rápida reação das unidades, apesar das dificuldades humanas e materiais, conseguindo em poucas horas desbobrar-se de maneira organizada, embora incipiente, sobre as áreas ou populações mais afetadas que, por sua vez, reflete o esforço de planejamento e de orientação com aquilo que deveria ser feito e onde deveria atuar com prioridade. Apesar de sua incipiente manifestação como unidades isoladas, estas aparecem somente naquelas zonas atingidas, sendo recebidas

pela população como verdadeiros “salvadores”, em que se considera como um reflexo da urgência em que se vivia. A população prontamente compreendeu o que estava sendo feito, mesmo sabendo que tanto o pessoal militar como suas famílias tinham sido igualmente atingidas, sendo que a atitude de respeito inicial passou rapidamente a uma atitude de admiração e de agradecimento, valorizando-se a prontidão, a disciplina e a efetividade deste primeiro emprego durante a segunda noite depois de transcorrido o desastre, controlando zonas e impedindo a continuidade dos saques que nestas horas já se tornavam recorrentes.

Este primeiro emprego teve um efeito importantíssimo, conforme os comandos das zonas designadas já haviam atribuído, já que colocou em alerta a população, dissuadiu especialmente os grupos de delinquentes e levou a primeira sensação de segurança para as ruas. Isto pode ser considerado como efeito estratégico para todo o resto das atividades em que foi empregado o Exército, pois supôs a existência de autoridade e do império da lei, ao mesmo tempo em que se fez sentir de maneira física o envolvimento efetivo das Forças Armadas no resgate de vítimas e a superação da emergência.

Por outro lado, a carência quase absoluta de meios de conexão confiáveis entre as distintas autoridades políticas pôde ser superada pelo emprego das conexões militares tanto fixas como móveis. Neste mesmo sentido, os meios aéreos militares permitiram aproximar-se e avaliar a situação nas zonas isoladas, o que facilitou a avaliação tanto das autoridades militares responsáveis, como também do apoio das autoridades civis na gestão da emergência inicial.

É nestas primeiras horas do emprego do Exército que se vislumbra a denominada extensão do “guarda-chuva” cultural da instituição, pois começou a ser empregada a dinâmica doutrinária militar para a obtenção de informações e para as avaliações que, no primeiro momento, estavam direcionadas para o resgate e a restituição da ordem pública.

Efetivamente, a cultura militar se manifestava no trabalho que os quartéis gerais começaram desenvolver e, de maneira metódica, segundo os novos conceitos doutrinários que a instituição tinha incorporado em sua doutrina de combate, começaram a ordenar os antecedentes e a receber diversas informações provenientes das unidades já desdobradas no terreno, sendo que a doutrina tinha a função de informar, como primeira fonte, onde as unidades se encontravam desdobradas. A filosofia militar para o trabalho em um Estado Maior ou Quartel General permite receber informação isolada, às

vezes incompleta, e transformá-la em conhecimento útil para a tomada de decisões rápida e efetiva, pelo que estes postos pudessem produzir os antecedentes que os comandantes militares de zonas exigiam para a adoção de determinados cursos de ação e antecipar vários eventos que horas depois se perceberia que eram vitais para a manutenção da ordem.

A cultura militar da força também se fez notar na restituição da ordem, pois conseguiram realizar numerosas detenções de delinquentes e dissuadir outras sem que necessitasse, nestas sensíveis primeiras horas, ter que disparar na população civil, que longe de tranquilizar e de levar serenidade e segurança tivesse levado, provavelmente, um efeito secundário ainda mais perigoso e de consequências duvidosas, deduzindo, portanto, que a cultura militar novamente permitiu cumprir fielmente as instruções que neste sentido eram emanadas desde as autoridades de zona, como um fator crítico de êxito⁹¹, como também, controlar o natural impulso do soldado de empregar o seu armamento diante do risco eminente, tal como seria no combate em um conflito armado. A clara distinção que até o mais isolado soldado deu a esta peremptória instrução é outro reflexo da cultura militar, isto é, cumprir a qualquer custo a tarefa e a missão designadas, embora se exponha a própria segurança e a vida nisso, já que esta era a situação que, de fato, se vivia na zona.

A presença da imprensa, que já começava a emitir suas reportagens, dava conta rapidamente das autoridades militares responsáveis pelos eventos, que eram submetidos ao escrutínio jornalístico e aos cidadãos atingidos que pela voz destas autoridades militares puderam perceber a autoridade e a presença militar, embora que nestes primeiros momentos fosse só por meio da imprensa, já que a mobilização da maior parte dos meios estava em desenvolvimento e procedia de guarnições muito afastadas como Iquique a mais de 2.000 km de distância ao norte do país. Esta presença nos meios dos comandantes de zona permitiu vislumbrar a existência da liderança necessária na zona e, por sua vez, a mobilização de tropas refletiu a adoção de decisões estratégicas como resposta a uma conjuntura do mesmo nível ou superior que tinha lugar em tais circunstâncias.

Neste mesmo caso, com relação à presença dos meios dos comandantes de área, pode evidenciar-se outro reflexo da cultura militar, como o bom julgamento e critério

⁹¹ MORETTO Neto, Luis e FERNANDES Pereira, Mauricio. Curso de Graduação em Administração a Distância. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Socioeconômico. Departamento de Ciências da Administração. Ed 2012. Pp 61.

adotado não somente na execução do emprego militar, mas na difusão de diretrizes para os diferentes comandos sobre salvaguardar a vida dos cidadãos de qualquer outra consideração. Isto permitiu que não ocorressem mais mortes além das que já tinham ocorrido pelo mesmo fenômeno natural e que foi, por sua vez, cuidadosamente cumprido pelos comandos subalternos e pela própria tropa desdobrada, aspecto que é notável se os fatos e situações, a que foi submetida à força militar, forem considerados e contextualizados de forma correta.

Além disso, como outro fato cultural destacável, as autoridades militares de área deixaram que as autoridades políticas pudessem participar de suas decisões, de tal forma que houvesse coerência e unidade de objetivo na zona afetada, demonstrando que, apesar da autoridade delegada estivesse nas mãos das autoridades militares, existia plena coincidência e concordância com as autoridades políticas, aspecto que gerou grande confiança na população, aumentando a adesão de parte da população para cada uma das ações que eram desenvolvidas.

Como se analisou desde as primeiras horas do emprego militar e até o início da segunda etapa (um mês depois), foram de grande importância e com um marcado acento as ações de liderança militar em todos os níveis da cadeia de comando e também, pelo fato de pôr em ação a cultura militar a serviço da segurança e das tarefas de resgate e, secundariamente, mas não menos importante, a tomada de decisões de alcance estratégico como a mobilização de unidades de diferentes áreas do país e de um emprego e acionamento, centrado nas prioridades (de alcance político).

“Qualquer planejamento Estratégico funciona devido à cultura da organização”.⁹² De fato, esta afirmação cobra toda validade, como já foi analisado previamente. Nesta etapa de Reconstrução, podem ser evidenciados claramente dois elementos: uma estratégia definida e, em segundo plano, a extensão da cultura institucional colocada a serviço das atividades e tarefas que devia empreender o Exército nas áreas atingidas, através da denominada “Responsabilidade Social Institucional”, eixo que já fazia parte da cultura institucional.

Em primeiro lugar, as forças militares que durante a primeira fase priorizaram as tarefas de segurança e o retorno da normalidade nas regiões, cidades e povos,

⁹²

Ibid. Pp 27.

empregando para isto suas capacidades militares próprias, fundamentalmente voltadas para o emprego da força em toda sua expressão, deveriam realizar uma transição rápida para tarefas direcionadas ao levantamento e reposição das moradias atingidas no terremoto, sobretudo, considerando a aproximação do duro e frio inverno do sul do país e que muitas famílias estariam vivendo na rua, em refúgios ou em situação de extrema vulnerabilidade.

Este fato que poderia ser considerado somente como uma mudança de missão, na prática implicou muito mais que isso. As forças militares que se encontravam empregadas tiveram que trocar a equipe e os meios com que contavam, que na ocasião era equipe e armamento militar de guerra, por equipe e elementos de construção, gerando, em consequência, a necessidade de produzir na mente da tropa, uma mudança radical em sua concepção de emprego e de trabalho, sendo que já tinham alcançado grande eficiência e desenvolvido vários procedimentos militares.

De fato, esta mudança radical só pode ser efetivada se na cultura militar existir doutrina suficiente para despojar-se da mentalidade dissuasiva empregada na etapa anterior e passar para uma mentalidade efetivamente colaborativa e de suporte físico para a nova missão.

No operacional, normalmente para diferentes etapas ou de mudanças importantes, se utiliza a fórmula do reacomodamento⁹³, isto é, que outra força assume as novas tarefas contando para isso com os meios e elementos necessários para o seu cumprimento. Entretanto, nesta oportunidade, foi a mesma força que, em geral, teve que ser empregada para iniciar o referido trabalho.

Isto demonstrou que a cultura militar da força estava suficientemente madura e apta para assumir estas novas tarefas. Deveriam ser adotadas inúmeras medidas que permitissem a sua execução, entre elas, se destaca uma desmobilização material do equipamento bélico a uma mobilização material de equipamento de construção e apoio, com claro alcance logístico e, especialmente, de alcance cultural para comandos e tropas, passando de uma orgânica de guerra a uma orgânica totalmente diferente de equipes de

⁹³ O reacomodamento é uma atividade propriamente militar e que se executa realizando uma substituição durante a ação de uma unidade empregada, podendo continuar com a tarefa anterior ou assumir uma nova, devendo contar para isso com os meios e a aptidão militar adequada para a nova tarefa que será desenvolvida. Previamente ao reacomodamento, é indispensável conhecer o planejamento em execução da unidade que será substituída.

trabalho desdobradas em diferentes áreas, cidades e povos. Isto exigiu uma modificação substancial das estruturas, ligações, relações de comando e de novas e coordenadas ações em conjunto com a comunidade, suas autoridades e diversas organizações governamentais e não governamentais. Passou-se de um contato inicial com comandos superiores a um contato estreito com pequenas frações independentes com comandos e/ou responsáveis subalternos.

Como consequência disto, neste contato intenso e estreito com o cidadão, se materializou o conceito de extensão da cultura militar. Estas pequenas frações de tropa, trabalhando de forma intensa para levantar casas de emergência ou para restaurar as danificadas, tinham tarefas muito específicas sobre o número de moradias a serem erguidas por dia, por semana e por mês a fim de cumprir com as tarefas designadas, que assumem, sob a direção militar de diferentes frações de trabalho, diferentes formas, hábitos e valores próprios dos militares, tais como: abnegação, pontualidade, trabalho em equipe e, especialmente, o espírito de corpo, produzindo variadas arestas como a identificação com insígnias que surgem espontaneamente, nomes de equipes de trabalho, identificação de unidades com os nomes de seus respectivos chefes e comandantes, boa competência para superar o rendimento de construção e/ou recuperação de moradias, com um claro sentimento de identidade e de amizade entre os integrantes.

Existem inúmeros depoimentos sobre isto. É possível fazer especial menção aos depoimentos guardados tanto em fotografias como em documentos registrados pela “Divisão Fraternidade” e que refletem cabalmente o ocorrido em cada uma das frentes em que se trabalhava. Existiram ritos e fórmulas militares de início de trabalhos, tais como: a “iniciação do serviço”, as “contas” ou os “relatórios de avanço”, os “altos” no trabalho, os “termos de serviço”, todos estes ritos ou tradições militares que permitem determinar a presença ou a falta de pessoal, verificar o desenvolvimento das operações, realizar sua medição e registro e elaborar relatórios de diferente tipo. Não só se produziu trabalho direto, mas também deveria ser realizada a manutenção dos elementos de trabalho para um melhor rendimento. O pessoal civil deveria respeitar a autoridade dos “chefes”,

militares responsáveis por cada frente e assumir as “ordens” que cada um emitia para o cumprimento das tarefas de cada jornada.

Administrar o trabalho em um ambiente de ordem se fez uma constante. Mas tudo isso não foi de um momento para outro. Deveria superar a suspicácia inicial, certa desconfiança pela autoridade militar e, em especial, superar certas convicções alheias ao sentido próprio da emergência e assumir que estava trabalhando em prol de uma demanda maior, de amplo alcance, observada e monitorada por todo o resto do país através da imprensa televisiva, radiofônica e escrita. Como foi possível alcançar então? A resposta é que a cultura militar permitiu que esta transição fosse alcançada de maneira notável, em que os esforços foram somados e não sobraram. De forma ambiciosa, a cultura militar dos integrantes do Exército pôde ser vinculada de maneira efetiva, direta e sensível com cada um dos integrantes, por meio do exemplo pessoal, da persuasão e do “Profissionalismo Militar Participativo”⁹⁴.

A doutrina do Exército conta com a mencionada “Diretriz Geral do Exército”, que em linhas gerais versa sobre os princípios e valores que sustentam todo o acionamento militar institucional e que direta o indiretamente cabem em todo o restante dos corpos doutrinários institucionais existentes. Este documento, portanto, está implícito na formação militar de todos os integrantes da instituição. Valores e princípios que começam a ser vividos e exercidos desde o início da formação militar e praticados diariamente na própria vida militar.

Outro aspecto que demonstra a forma em que se evidenciou a cultura institucional foi nas tarefas de resgate de corpos e busca de desaparecidos, realizada, paralelamente, com as demais tarefas. Em seu relatório de atividades, o Tenente Coronel do Exército Francisco Arelano Soffia dá conta disso ao detalhar a forma em que cumpriu sua missão “interoperacionalizando” com outras instituições das Forças Armadas e de organizações governamentais, tais como: bombeiros, as polícias civil e militar, o Registro Civil e o Serviço Médico Legal para a busca, a identificação de corpos e a determinação de antecedentes relativos às causas da morte. Neste relatório, detalhadamente se mostra como a cultura institucional incidiu tanto no planejamento da atuação de seus meios como

⁹⁴ A Diretriz Geral do Exército do Chile, em síntese, expressa que “Profissionalismo Militar Participativo” se refere a todas aquelas ações de superiores e subordinados em prol da obtenção de uma melhor e maior dinâmica no exercício das atividades e funções institucionais valorizando a participação de civis e dos próprios integrantes da instituição com a função de contribuir não só para a atribuição própria militar, mas para o desenvolvimento do país.

na coordenação realizada com estas outras organizações, propiciando uma análise crítica do trabalho e esboçando qual deveria ser a forma de trabalho em novas operações deste tipo refletidas nas lições aprendidas da atividade desenvolvida.

Em seu documento⁹⁵, Arelano demonstra que o trabalho inicial realizado foi efetuado de maneira independente, isto é, sem coordenação, sendo desperdiçados esforços por não levar centralizadamente a direção das operações, sugerindo que a solução passa pela formação de “Forças de Tarefa” conjuntas aproveitando as capacidades e especialidades de cada um dos meios componentes.

Esta análise, em uma tarefa nunca antes realizada e com envergadura envolvida, deu como resultado efetivo a formação da mencionada “Força de Tarefa”, unificando os esforços para encontrar numerosos corpos que até este momento não tinham sido detectados. Nesta missão, também se incorporou os familiares dos desaparecidos que contrariamente ao pensado, implicou que estes diminuíram a ansiedade que manifestavam até este momento e facilitou o posterior encerramento das operações, no caso daqueles corpos que finalmente não foram encontrados.

Com isto, demonstra-se que a nova cultura institucional tinha sido colocada à prova e de maneira bem sucedida em uma tragédia de envergadura nacional. Esta nova cultura permitiu empregar os meios institucionais de maneira eficiente, rápida e sem danos colaterais que lamentar, atuando em todos os escalões com iniciativa e descentralizadamente e, o mais importante, salvando vidas e estendendo sobre a população civil parte de sua própria cultura em benefício da ordem e da recuperação.

5.18 A LEI ANTIDISCRIMINAÇÃO

A Lei Nº 20.609, “Lei de não Discriminação”, mais conhecida como Lei Antidiscriminação, promulgada recentemente durante o ano de 2012, constitui-se, de fato, em uma mudança cultural para toda a sociedade já sensibilizada, em particular, com a situação da homossexualidade, condição que foi a motivadora desta lei.

Esta lei antidiscriminação supõe, portanto, que não se pode discriminar a nenhuma raça, etnia, nacionalidade, situação socioeconômica, idioma, ideologia ou opinião política, a religião ou crença, o sindicato ou a participação em associações e agremiações ou falta

⁹⁵ Exército do Chile, Departamento Comunicacional do Exército, Boletim do Exército. “Experiências Derivadas da Execução de Operações de Busca e Resgate de Corpos em Constituição”. Ed 485 de dezembro de 2010. Pp 150.

delas, o sexo, a orientação sexual, a identidade de gênero, o estado civil, a idade, a filiação, a aparência pessoal e a doença ou deficiência.

O Exército sempre foi e continuará sendo, como parte de sua cultura histórica, respeitoso e fiel expoente do irrestrito cumprimento da lei, aspecto pelo qual sempre foi objeto do reconhecimento por parte de toda a sociedade, e que precisamente, o distingue diante da opinião pública e que constitui um de seus grandes patrimônios.

O Exército com base na sua tradição, história e afincamento nacional não discrimina. O Pai da Pátria, Bernardo O'Higgins Riquelme, fundador da Escola Militar que hoje leva o seu nome, foi muito discriminado em sua juventude por não ter sido reconhecido por seu pai e levar somente o sobrenome de sua mãe. O primeiro soldado da pátria, nos primórdios de nossa independência, tinha sofrido, na pele, a discriminação e, por esta razão, é que hoje em dia e no bronze do pátio de honra deste instituto (Escola Militar) se conhece como a primeira frase antidiscriminação conhecida no Exército: "Para ser Oficial do Exército não se exigem mais provas de nobreza que as verdadeiras que formam o mérito, a virtude e o patriotismo".

Portanto, dentro da instituição, em nenhuma das categorias indicadas pela lei, cabe alguma reparação ao Exército. Entretanto, no que se refere à situação das tendências sexuais e à identidade de gênero, historicamente, a posição da instituição foi de repúdio e de não incorporação em todos os seus processos de seleção e de avaliação, por estes indivíduos serem considerados com condições não aptas para a vida e o serviço militar no Exército, aspecto que era considerado uma premissa básica, de base histórico-cultural da instituição.

Em consequência, esta lei não representa em si mesma uma mudança cultural para o Exército, com exceção ao que se refere à homossexualidade, tendo implicações relevantes por afetar todo tipo de considerações, preceitos e preconceitos de caráter histórico e cultural a que já tinha começado a enfrentar por parte do alto comando institucional, a partir da promulgação da lei.

O trabalho, neste sentido, é difícil e não isento de correntes culturais que de uma forma ou de outra fazem sentir sua opinião e sua postura contrária, ficando, em consequência, a complexa tarefa de introduzir na cultura, a partir da publicação da lei, os procedimentos e os preceitos valorizados, sociais e regulamentares que sustentam o cumprimento de tão controverso tema em toda a estrutura da instituição. A instrução

peremptória hoje vigente na instituição é que não se deve discriminar a nenhum cidadão e os documentos e disposições internas já refletem isso. Entretanto, culturalmente, este processo levará certo tempo antes de ser assimilado e praticado fielmente.

5.19 CONCLUSÕES PARCIAIS

Os marcos e eventos desenvolvidos no presente capítulo correspondem a que efetivamente tinham sido considerados como aqueles que tiveram ou continuarão tendo maior ingerência na transformação do Exército, entendendo que esta ingerência já faz parte de um processo contínuo de transformação, em que o fator cultural se instala como um fator de maior relevância⁹⁶ e que sustenta qualquer decisão que adote o comando institucional.

A progressão dos eventos, em termos gerais, se explica em grande medida, pelo avanço geracional produzido dentro da instituição e que respeita ciclos regulares de quatro anos com relação à mudança dos Comandantes da Instituição, isto é, desde que o CGL Augusto Pinochet Ugarte entregou o comando da instituição, quatro Comandantes passaram, incluindo o atual, o comando e cada um tinha adotado diversas decisões que permitiram de maneira sucessiva, aumentar a velocidade da transformação e consolidar os avanços alcançados.

Neste sentido, podem ser distinguidos três processos de mudanças culturais relevantes derivados das decisões adotadas: o primeiro como consequência das diretrizes emanadas do Plano Alcázar e que deu um forte impulso na reforma educativa, gerando uma primeira e decisiva corrente intelectual de mudança cultural; o segundo, vinculada à decisão de fechar e reduzir a quantidade de unidades passando de um Exército com emprego territorial a um com emprego operacional e; o terceiro, a partir da criação da Divisão Doutrina e da posterior difusão de seus produtos doutrinários (Doutrina O Exército e a Força Terrestre e a difusão da doutrina operacional).

A adoção de decisões como “ação transformadora”⁹⁷ foi a chave do processo de transformação, que se fundamentou na cultura, pois cada um dos eventos indicados supôs a aplicação de liderança impulsionando mudanças de ordem cultural, que por sua vez mantiveram outras decisões para continuar com o mesmo processo, isto é, uma inter-relação virtuosa de interdependência.

Definitivamente, existe uma trilogia entre marco (evento, planejado ou não), decisão e liderança, tendo como fator crítico a cultura institucional, desde a qual se gera a

⁹⁶ Ver <http://www.ejercito.cl/força-terrestre.php>.

⁹⁷ Refere-se à ação própria da adoção de uma decisão, que por sua vez gera um marco ou evento transformador ou de transformação e a sua condução mediante a aplicação de uma liderança propriamente transformadora, articulados entorno da cultura como fator crítico.

força que mantém todo processo de transformação e com a qual se interage para possibilitá-lo.

Para consolidar isto e tomando como referência as teorias de transformação dos doutores García Covarrubias (2007) e de Paulo Motta (2001), é possível visualizar que a geração da “ação transformadora” se explica da seguinte maneira:

A primeira de maneira triangular, tal como o faz o Doutor García Covarrubias (2007), em seus três pilares de transformação:

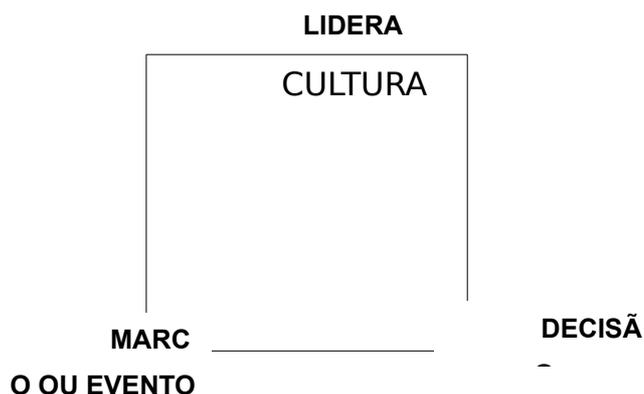


Figura Nº 01. Gráfico de “ação transformadora”. Adaptação modelo Dr. García Covarrubias

Fonte: O autor

Na figura Nº 01, se apresenta uma adaptação do modelo do Dr García Covarrubias (2007), em que se expressa a forma em que foi criada a transformação no Exército chileno. Observa-se que sobre a base cultural, existem três vértices em que se sustenta a ação transformadora: a liderança para conduzir as mudanças, a decisão como chave para a tomada de decisões e os marcos e eventos mediante os quais se efetivam a mudança e incidem na cultura.

Também, simplificando e incorporando a análise precedente, poderia ser representada da seguinte maneira, segundo a concepção básica da teoria do Doutor Paulo Motta (2001), em sua perspectiva cultural (simplificação), modificando as unidades de análise e objetivos por marco ou evento transformador, a decisão e a liderança:

PERSPECTIVA	ELEMENTOS GERADORES DE TRANSFORMAÇÃO: “A AÇÃO TRANSFORMADORA”		
	CULTURAL	MARCO OU EVENTO	DECISÃO

	TRANSFORMADOR		
	Não planejado	Conjuntural	De contingência
	Planejado	Planejada	Na condução
	CULTURA INSTITUCIONAL		

Quadro N° 9 – Representação da “ação transformadora”. Adaptação modelo Dr Paulo Motta

Fonte: O autor

No quadro N° 7, se apresenta uma adaptação do modelo do Dr Paulo Motta (2001), em que se expressa da mesma forma a criação da transformação no Exército chileno. Observa-se que sobre a base cultural, existem três elementos desde os quais se sustenta a ação transformadora: o marco ou evento transformador, tanto os planejados como os não planejados; a decisão, que se refere a cada um desses, deve ser adotada e; a liderança necessária para conduzi-los. Destacam-se as perspectivas sobre a presença de eventos planejados e não planejados que implicam a adoção e a liderança em diferentes condições, quer sejam estas decisões conjunturais ou planejadas e cuja liderança a ser exercida seja uma de contingência ou outro de condução.

Analizadas ambas as expressões e suas respectivas representações em um gráfico ou em um quadro, em minha opinião, que poderia representar com maior fidelidade uma síntese da “ação transformadora”, como geradora de transformação no Exército chileno, é que se apresenta no gráfico:

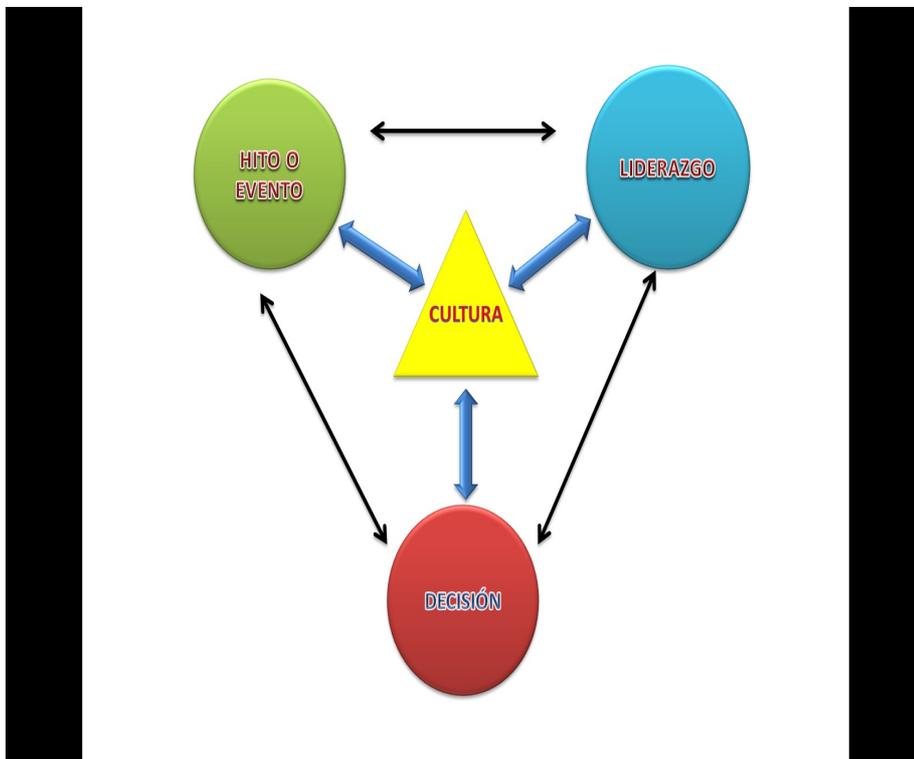


Figura N° 02. Gráfico de nova representação da ação transformadora

Fonte: A pesquisa

Na figura N° 02, se apresenta uma versão de maior fidelidade sobre as observações desenvolvidas com relação a cada um dos marcos e eventos considerados transformadores para o Exército do Chile que, entretanto, contêm aspectos das teorias dos doutores García Covarrubias (2007) e Paulo Motta (2001).

No gráfico, se observa que as ações transformadoras exercem pressão sobre a cultura institucional de maneira direta, quer seja mediante decisões, marcos ou eventos ou, mediante a liderança que se exerce especialmente durante o período pós-decisão (condução), de tal forma que a mudança aconteça. Do mesmo modo que se exerce pressão sobre a cultura organizacional, esta também regressa convertida em forças que aceleram, possibilitam ou repudiam a mudança e, conseqüentemente, a transformação. Depois, mediante estes mesmos três elementos (marco ou evento, decisão e liderança), é possível continuar a transformação, introduzir modificações ou redirecionar ou aprofundá-la, dependendo dos objetivos traçados. A cultura, entretanto, se converteu em fator crítico do êxito⁹⁸ da transformação, já que a ação desenvolvida sobre ela gerou um ambiente propício e favorável à mudança, evitando repúdios, somando vontades e acelerando a transformação.

Em síntese, se estabelece com a “ação transformadora” uma relação nuclear e virtuosa de intercâmbio de forças e pressões. Este intercâmbio poderá ser favorável para a transformação ou não, dependendo de novas decisões (plano estratégico) e da liderança que se exerça sobre a cultura da organização como fator crítico.

6 IMPACTO INSTITUCIONAL DOS MARCOS E EVENTOS DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

6.1 ASPECTOS GERAIS: UNIVERSO E AMOSTRA.

A avaliação e a análise do impacto dos marcos e eventos da transformação cultural foram materializadas por meio de um questionário aplicado a alunos do Curso Regular de Estado Maior da Academia de Guerra do Exército.

No total, foram entrevistados 21 oficiais do 2º ano do Curso Regular de Estado Maior do Exército.

Com relação aos oficiais entrevistados, foram considerados os oficiais de todas as armas de combate e de apoio, divididos em três terços aproximadamente (Infantaria, Cavalaria Blindada e apoios), que contam com suficiente experiência para avaliar os

⁹⁸ Moretto. Op cit.

impactos, porque fazem parte da força desde antes de 2000, sendo considerado, portanto, que estes indivíduos constituem um bom grupo a ser avaliado.

Por outro lado, se considera o grupo selecionado como valioso porque permitirá avaliar o alcance real de muitos acontecimentos, já que fazem parte de uma geração que desempenhou funções subalternas no início da transformação e, em consequência, cumpriu atribuições de comando de alta vinculação direta com a tropa, isto é, com o escalão de menor graduação na instituição.

A pesquisa foi coordenada oficialmente com a Academia de Guerra do Exército do Chile, por meio de seu Chefe de Estudos, Coronel Ricardo Olivos Reyno.

6.2 CONSULTAS REALIZADAS E CRITÉRIOS UTILIZADOS

A solicitação apresentada foi:

- Avaliar o impacto de diferentes acontecimentos identificados da transformação do Exército e outros eventos que propiciaram a mudança cultural do Exército chileno.
- Complementar, se for pertinente, com outros acontecimentos ou eventos de alcance cultural na transformação do Exército.

Os parâmetros para a avaliação do impacto foram:

- Alto: Impacto e influência decisiva na mudança cultural.
- Médio: Impacto e influência relativa.
- Baixo: Não teve impacto, mas influenciou em certos processos.
- Inexistente: Não teve impacto e não influenciou.

Ver tabela de questionário de avaliação de impacto na tabela N° 01

Tabela 1 “Avaliação de impacto”

Nr.	MARCO	PERGUNTA GERAL DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO: Em sua opinião, qual é a valorização que você faz do impacto do evento ou marco dentro do processo de transformação do Exército chileno?				OBSERVAÇÃO (Caso considere necessário)
		ALTO	MÉDIO	BAIXO	INEXISTENTE	
1.	PLANO ALCÁZAR (1992)					
2.	PROJETO DE AQUISIÇÃO DE SISTEMAS LEOPARD 1-V (1999)					

Nr.	MARCO	PERGUNTA GERAL DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO: Em sua opinião, qual é a valorização que você faz do impacto do evento ou marco dentro do processo de transformação do Exército chileno?				OBSERVAÇÃO (Caso considere necessário)
		ALTO	MÉDIO	BAIXO	INEXISTENTE	
3.	DISPONIBILIDADE DE RECURSOS DA LEI DO COBRE (2002)					
4.	PREDEFE (2002)					
5.	DESENVOLVIMENTO MASSA CRÍTICA (2002-2005)					
6.	EXÉRCITO TERRITORIAL A EXÉRCITO OPERACIONAL (2002-2010)					
7.	CRIAÇÃO DA DIVISÃO DOCTRINA (2004)					
8.	OPAZ EN HAITI (2004)					
9.	INCORPORAÇÃO DO PROCESSO DE LIÇÕES APRENDIDAS (2004)					
10.	NOVO SISTEMA DE INSTRUÇÃO E TREINAMENTO (2004)					
11.	DIFUSÃO DA DOCTRINA O EXÉRCITO E A FORÇA TERRESTRE (2005)					
12.	ACIDENTE DE ANTUCO (2004)					
13.	DIRETRIZ GERAL DO EXÉRCITO (2006)					
14.	LEI DE TRANSPARÊNCIA E INFORMAÇÃO PÚBLICA (2008)					
15.	DIFUSÃO DA NOVA DOCTRINA OPERACIONAL (2009-2010)					
16.	TERREMOTO E TSUNAMIS DE 27 DE FEVEREIRO DE 2010					
17.	LEI ANTIDISCRIMINAÇÃO (2012)					
18.	Outros marcos não mencionados					

Fonte: O autor

6.3 RESULTADOS OBTIDOS

A seguir, é apresentado o resultado obtido com o questionário:

Tabela 2 "Resultado da avaliação"

Nr.	MARCO	RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE IMPACTO	INCLINAÇÃO MAJORITÁRIA
-----	-------	-----------------------------------	------------------------

		(QUANTIDADE E PORCENTAGEM)				
		ALTO	MÉDIO	BAIXO	INEXISTENTE	
1.	PLANO ALCÁZAR (1992)	11 52%	7 33%	2 10%	1 5%	ALTO
2.	PROJETO DE AQUISIÇÃO DE SISTEMAS LEOPARD 1-V (1999)	7 33%	8 38%	6 29%	--	MÉDIO - ALTO
3.	DISPONIBILIDADE DE RECURSOS DA LEI DO COBRE (2002)	13 62%	2 9%	4 19%	2 10%	ALTO
4.	PREDEFE (2002)	4 19%	10 48%	3 14%	4 19%	MÉDIO - ALTO
5.	DESENVOLVIMENTO MASSA CRÍTICA (2002-2005)	4 19%	6 28%	10 48%	1 5%	BAIXO - MÉDIO
6.	EXÉRCITO TERRITORIAL A EXÉRCITO OPERACIONAL (2002-2010)	15 71%	1 5%	3 14%	2 10%	ALTO
7.	criação da divisão doutrina (2004)	12 57%	6 29%	3 14%	--	ALTO
8.	OPAZ EN HAITI (2004)	6 28%	14 67%	1 5%	--	MÉDIO
9.	INCORPORAÇÃO DO PROCESSO DE LIÇÕES APRENDIDAS (2004)	2 9%	13 62%	6 29%	--	MÉDIO
10.	NOVO SISTEMA DE INSTRUÇÃO E TREINAMENTO (2004)	7 33%	13 62%	1 5%	--	MÉDIO
11.	DIFUSÃO DA DOCTRINA O EXÉRCITO E A FORÇA TERRESTRE (2005)	6 29%	13 62%	2 9%	--	MÉDIO
12.	ACIDENTE DE ANTUCO (2004)	13 62%	5 24%	2 9%	1 5%	ALTO
13.	DIRETRIZ GERAL DO EXÉRCITO (2006)	1 5%	3 14%	14 67%	3 14%	BAIXO
14.	LEI DE TRANSPARÊNCIA E INFORMAÇÃO PÚBLICA (2008)	5 24%	7 33%	7 33%	2 10%	MÉDIO-BAIXO
15.	DIFUSÃO DA NOVA DOCTRINA OPERACIONAL (2009-2010)	9 43%	9 43%	3 14%	--	ALTO-MÉDIO
16.	TERREMOTO E TSUNAMIS DE 27 DE FEVEREIRO DE 2010	11 52%	5 24%	5 24%	--	ALTO
17.	LEI ANTIDISCRIMINAÇÃO (2012)	3 14%	8 38%	7 34%	3 14%	MÉDIO-BAIXO

Fonte: O autor

6.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS COM A PERGUNTA

Figura N° 03 "Plano Alcázar"

Fonte: O autor

Análise:

Conforme se observa no gráfico, a grande maioria estima que a elaboração do Plano Alcázar durante o ano de 1992, em que começou a ser implementado, constitui um marco transcendente e que gerou uma corrente de pensamento que permitiu o nascimento de uma análise crítica, que com o tempo sucedeu na transformação que hoje nos convoca. Muito além da figura militar e política que constituía o então Comandante do Exército, Capitão General Augusto Pinochet Ugarte, a visão gerada por ele do que era necessário para uma "modernização" é totalmente louvável. Entretanto, é necessário reconhecer também que por muito tempo a instituição esteve altamente comprometida com o governo das Forças Armadas e que, portanto, sua prioridade humana e material esteve relegada pela conjuntura nacional a um segundo plano, aspecto que pode ser considerado ainda hoje como uma vulnerabilidade histórica pela qual foram submetidas não só as Forças Armada e o Exército, em particular, mas toda a nação.

No que compete à mudança cultural, o Plano Alcázar foi o ponto de partida para visualizar que era necessária uma mudança e que boa parte dela residia em uma mudança com um expressivo aspecto cultural, tal como se manifestou ao analisar este marco.

Figura N° 04 "Projeto de Aquisição de Sistemas Leopard 1-V"

Fonte: O autor

Análise:

Neste gráfico, se observa que existe consciência de que este projeto foi de grande importância e que produziu impacto, já que pelo menos 70% (somando alto e médio

impacto) considera que sim e uma porcentagem menor considera que não teve um impacto. Isto pode estar relacionado com os seguintes motivos:

Em primeiro lugar, o projeto incidiu de maneira determinante na arma de Cavalaria Blindada, arma que recebeu o material e cujo pessoal de oficiais e Quadro Permanente foi capacitado. Como consequência, este pessoal ficou mais sensibilizado com o impacto e considerou que teve um alto impacto.

Em segundo lugar, na arma de Infantaria, os seus integrantes observaram com grande interesse a evolução do projeto, já que se entendia que posteriormente eles fariam parte de outro projeto com características similares e, também, que por ser a arma que em combate é empregada junto com a Cavalaria Blindada (de tanques), era necessário entender com maior detalhamento as capacidades e potencialidades dos sistemas que foram adquiridos neste projeto.

Como pode ser observado, o resultado, portanto, explica a divisão entre alto e médio e sua coincidência com a amostra, já que a porcentagem de oficiais que apoiaram a um e outro se divide em terços tal como o universo se divide em armas de Infantaria, Cavalaria Blindada e armas de apoio, com um terço aproximado cada uma.

Figura N° 05 “Disponibilidade de Recursos da Lei Reservada do Cobre”

Fonte: O autor

Análise:

A alta valorização do impacto produzido na transformação do Exército por este marco é destacável, principalmente porque existe coincidência de que os recursos são indispensáveis para uma transformação efetiva. No aspecto cultural, se compreendeu que se houvesse recursos, era factível, então, implementar de maneira efetiva o novo pensamento e as novas tendências e, em particular, as novas tecnologias pelas quais passava grande parte da transformação. O pensamento foi direcionado, portanto, não só para o essencial, mas também para complementá-lo, para fazer com que as modernizações tivessem uma vocação de “integralidade”, isto é, que não passassem

como simples modernizações isoladas, mas, ao contrário, passassem a fazer parte de um sistema em que todas as partes de seus componentes fossem importantes.

Quando se analisa em perspectiva é compreensível, já que até o momento todas as aquisições anteriores e a evolução do pensamento militar consideravam que, apesar de cada uma delas fazia parte de um sistema, este não era factível de ser incorporado em sua totalidade pelas restrições próprias do orçamento. Portanto, somente se adquiria uma parte de maneira física e o restante era mantido só na teoria, inalcançável para a realidade nacional. A partir desta disponibilidade de recursos, se colocariam à disposição da instituição sistemas completos por primeira vez, mudança de grande repercussão cultural, uma vez que gerava a necessidade não somente de estudar a teoria, mas também de colocá-la em prática por meio do treinamento.

Figura N° 06 “PREDEFE”

Fonte: O autor

Análise:

A principal observação é que este Plano teve impacto, embora os entrevistados não reflitam isso de maneira taxativa, estimando a maioria como de impacto médio. Isto pode ser explicado porque estes oficiais estiveram, no momento de ser implementado este plano, em postos subalternos, sendo objeto de capacitações e cursos específicos de maneira alternada. A visão, portanto, que refletem de impacto como tal é em sua maioria moderada porque eles não tiveram nesse momento (a partir de 2002) uma visão global do que estava acontecendo.

Entretanto, se for considerada a soma do impacto alto e médio, é possível concluir que efetivamente teve impacto na transformação institucional.

No que se refere à cultura, em específico, poderia não ter tido um impacto muito alto nos níveis subalternos, entretanto, nos níveis de comando altos e médios, constituiu-se em uma mudança de paradigma de como devia ser levado adiante o processo de transformação, isto é, mediante um processo que abarcasse a instituição de maneira

global, sem descuidar de nenhum aspecto, de tal forma que este processo fosse equilibrado, algo que nunca tinha sido implementado antes, e com uma metodologia determinada.

Figura N° 07 “Desenvolvimento Massa crítica”

Fonte: O autor

Análise:

A maioria considera que teve impacto baixo, aspecto que coincide com a entrevista realizada com um Oficial que fez parte desse programa e que, apesar de ter sido criada uma massa crítica, afirma que esta foi menor do que originalmente tinha sido estimada. Devido a uma interrupção em sua execução, por razões de redução dos recursos disponíveis, conseguiu-se capacitar somente 12 oficiais em dois anos na prestigiosa Universidade da área de tecnologia de defesa de Cranfield, no Reino Unido.

Do mesmo modo, é altamente provável que considerando o nível em que os oficiais que retornaram já capacitados, em que realizaram e administraram a mudança, foi muito alto e, em consequência, o alcance dos processos e a dinâmica gerada não tenham sido percebidos por eles em seu momento. E mais, se estima que neste sentido também seja provável que estes oficiais incorporaram os novos processos como parte do funcionamento institucional normal e não como algo novo ou que era parte de um processo maior de transformação.

Figura N° 08 “Exército Territorial a Exército Operacional”

Fonte: O autor

Análise:

Neste aspecto, se observa que uma ampla maioria mantém que a mudança de paradigma de territorial a operacional foi uma mudança transcendente, de alcance

notável. Em conformidade com aquilo que foi estabelecido ao detalhar cada um dos marcos, a passagem de uma condição a outra teve efeitos diretos nos comandos subordinados e em quase toda a instituição. O fato dos entrevistados terem se manifestado contra para indicá-lo como marco, talvez seja explicado, apesar de ser certo, porque se criou uma mudança notável, com efeito físico na instituição (fechamento e abertura de unidades, alterações de localização de tropa e reinauguração e integração de outras), em que nem todas ou 100% do Exército foram afetadas. Houve unidades que continuaram tal como estavam, pois cumpriam efetivamente com as diretrizes que tinham sido geradas nos planos estratégicos, portanto, os oficiais que serviram nestas unidades não viram as alterações. Desta forma, desempenhavam e continuaram desempenhando as funções de maneira normal.

Culturalmente, este aspecto evidenciou a importância da vocação operacional das unidades e o papel específico que dentro do conjunto deviam manter, que somado à doutrina e a outros processos em paralelo, acabou por alterar completamente a mentalidade da tropa empregada agora, com um claro sentido operacional ou de guerra, que até antes desta mudança só radicava na teoria ou no planejamento.

Figura N° 09 “Criação da Divisão Doutrina”

Fonte: O autor

Análise:

Claramente se visualiza o forte impacto institucional que teve a sua criação. O que parecia como um trabalho isolado de uma organização que desenvolvia doutrina dentro de outras tarefas, algumas mais importantes que esta, a criação da Doutrina passou a ser protagonista e central no novo esquema, recebendo pessoal, meios materiais, infraestrutura especial e específica, todo isso para cumprir com este importante propósito.

Destaca-se, neste resultado, que vários dos oficiais entrevistados fizeram parte desta organização e outros foram sujeitos das pesquisas desenvolvidas para experimentar e criar a nova doutrina.

Culturalmente, tornou-se realidade a ideia de que a doutrina é construída por todos e não somente por alguns desde repartições ou unidades isoladas que não possuem

contato direto com a realidade e, por outro lado, que todas as contribuições e ideias são úteis, gerando sobre esta organização e seu produto doutrinário uma grande cota de credibilidade.

Evidenciou-se o conceito de que tinha que renovar a doutrina, que era imperioso fazê-lo e, que se não fosse feita de forma prioritária, corria-se o risco de subutilizar as novas capacidades e sistemas que estavam sendo adquiridos.

Em consequência, esta organização não só colocou em dimensão adequada a teoria doutrinária, mas que culturalmente incidiu diretamente, com seu modo de agir e o seu trabalho, na cultura institucional.

Figura N° 10 “OPAZ no Haiti”

Fonte: O autor

Análise:

Ao analisar o gráfico, se percebe claramente, que a maioria concorda que o seu impacto foi só médio, isto é, de impacto relativo. Isto quer dizer exatamente que, como é lógico, nem todos participam ou participaram de operações de paz e, em particular, da Operação de Paz do Haiti (MINUSTAH, sigla da ONU), pelo qual culturalmente não sentiram um efeito direto, mas sim indireto.

Está claro que efetivamente houve impacto ao somar a tendência majoritária com a alta. Depois, as cifras são coincidentes, em geral, com a quantidade de pessoal empregado para essa missão, que não supera 30%, considerando as rotações que ao longo de mais de oito anos foram mantidas.

Por outro lado, a mudança cultural que foi gerada a partir deste fato é que a instituição se vinculou de maneira massiva ao esforço de preservação da paz mundial em sintonia com o discurso político reinante e em consonância com as capacidades que já tinham sido adotadas, isto é, a mudança cultural foi que se tinha agora a instituição contribuindo para a conjuntura de segurança nacional, como também para a conjuntura internacional e, especialmente, para o novo conceito de cooperação internacional,

especificamente. A instituição, portanto, devia agora interagir, dominar uma linguagem militar diferente e idiomas diferentes, gerando uma corrente doutrinária, políticas de seleção de pessoal e de mérito pessoal, que potencializaram os processos de criação e desenvolvimento de doutrina, de incentivo ao pessoal e de desenvolvimento de competências específicas.

Figura N° 11 “Incorporação do Processo de Lições Aprendidas”

Fonte: O autor

Análise:

Observa-se que o processo de lições aprendidas ainda está em etapa de amadurecimento, embora já tenha permitido várias melhorias palpáveis e sensíveis. Por outro lado, o resultado evidencia que o processo está arraigado e que a maioria acredita que tenha tido impacto e que consecutivamente tenha tido ingerência no processo de transformação.

Depois, fica pendente o desafio de ser consolidado como ferramenta útil no aprofundamento da transformação, desde uma perspectiva de gestor permanente, utilizando-a de uma maneira mais ampla e vinculante.

Outro fator que pode estar associado a não ter um alto impacto é o alcance geracional, que será possível superar quando as gerações mais jovens alcancem postos de maior poder decisão, razão pela qual o processo tenha tido importantíssimos êxitos, estes não foram ainda de todo avaliados com o máximo de valorização.

Também o fato de não contar com suficiente quantidade de pessoal para processar nos distintos níveis os aspectos de interesse do processo, pode ter afetado o seu impacto, diferentemente de outros países em que a sua implementação e funcionamento contam com prioridade e financiamento.

Neste sentido, o que seja um modelo importado ou bem implementado, mas criado em outro país (com outra idiossincrasia), também pode ser um fator que até o momento impediu um impacto maior.

Do mesmo modo, por tratar-se de uma criação para um Exército de um país em guerra (Exército dos Estados Unidos), pode efetivamente incidir que o “sentido de urgência” em melhorar não esteja tão presente na hora de avaliar o seu impacto.

Como conclusão, considerando que houve impacto na cultura e no próprio processo de transformação, este foi menor ao esperado para um sistema que demonstrou ter grande êxito em exércitos de países em guerra.

Figura N° 12 “Novo Sistema de Instrução e Treinamento”

Fonte: O autor

Análise:

A grande maioria entende que o novo sistema de instrução e treinamento teve impacto médio ou alto impacto na transformação do Exército, já que em conjunto ambos os conceitos praticamente somam o total de valorizações.

De fato, o novo sistema parte da premissa de que todo posto no Exército conta com um “Perfil Exigido” e, que associado a este perfil, existem competências, as quais não possuem ou exigem aperfeiçoar, se proporcionam ou aperfeiçoam mediante a capacitação, depois, estas se medem de acordo com certos padrões, os quais por sua vez podem ser básicos ou avançados de acordo com o engajamento da força específica (unidade).

Isto, precedentemente, tem um valor indubitável na cultura institucional e que passa, portanto, por uma alta profissionalização da carreira militar direcionada à especialização da função militar, em particular, com base no treinamento fundamentalmente, aspecto que produz uma ruptura com relação à antiga concepção que considerava os processos de instrução como fundamentais, relegando os de treinamento a um segundo plano.

Um elemento constitutivo deste novo sistema é o elemento humano e nisso foi fundamental a incorporação da figura do Soldado Profissional, aspecto que permitiu e possibilitou que a alta especialização fosse realizada efetivamente, por não ter que instruir

anualmente o contingente que cumpre com seu serviço militar, permitindo, em síntese, que as unidades pudessem ser treinadas com um alto grau de operacionalidade.

Em síntese, é uma mudança cultural e de paradigma operacional, o fato de desempenhar-se em unidades onde se treina para o combate e não onde se instrui para voltar a instruir sucessivamente.

Figura N° 13 “Difusão da Doutrina O Exército e a Força Terrestre”

Fonte: O autor

Análise:

Claramente, se atribui à difusão da Doutrina. O Exército e a Força Terrestre como um marco de impacto médio a alto, aspecto que se interpreta como ótimo, já que conforme se avança em seu estudo vai sendo compreendido, cabalmente, sua importância no acontecimento posterior à transformação do Exército, sobretudo se observa que a tendência é o impacto alto.

A Doutrina. O Exército e a Força Terrestre como documento principal da nova doutrina institucional contém como é compreensível, conceitos de alta complexidade e de elevada concepção do emprego do recurso militar, bem como preceitos de grande importância a nível estratégico, operacional e tático, além da visão atualizada dos papéis do Exército nos tempos atuais. Isto é compreensível porque os alunos da Academia de Guerra do Exército, que desenvolvem seu período acadêmico ao longo de três anos de estudos, antes de finalizar os seus estudos, assimilaram o valor deste documento que constitui a base da doutrina institucional.

Em síntese, a difusão deste documento tem impacto na cultura institucional, já que a partir deste documento se gerou a totalidade do resto da doutrina institucional, incidindo, portanto, na mente e na conduta de toda a força, particularmente, nos comandos médios e altos da instituição.

Figura N° 14 “Acidente de Antuco”

Fonte: O autor

Análise:

Tal como era de esperar-se, este acidente, que como já teve o carácter de tragédia nacional, sacudiu as bases da consciência institucional nos exato momento em que estava sendo questionado o existente.

De fato, este acidente confirmou a necessidade de uma renovação cultural mais profunda ainda, que apontasse diretamente para o essencial e os valores da profissão militar, a fim de minimizar ao máximo a possibilidade de que se repita um acidente como o ocorrido.

O Exército se viu moralmente afetado, mas com os processos em curso de uma nova doutrina, da incorporação das lições aprendidas e do novo planejamento estratégico (que já elaborava com um novo horizonte), permitiram que vários processos tanto administrativos, logísticos e de comando e controle, fossem superados de maneira rápida e incorporados como procedimentos de forma inicial e posteriormente, de maneira doutrinária formal.

As lições aprendidas deste acidente são notáveis e incidiram diretamente na forma em que se dirigiu o alcance da mudança cultural.

Figura N° 15 “Diretriz Geral do Exército”

Fonte: O autor

Análise:

O baixo impacto que se observa por parte dos entrevistados da Diretriz Geral do Exército pode ser entendida, no sentido de que este documento tem um alto valor intrínseco, não incorporou novos conceitos fora os que já eram tradicionalmente praticados dentro da instituição, salvo um: o Profissionalismo Militar Participativo, conceito que em sua vertente interna torna responsável a tomada de decisões para toda a cadeia de comando, considerando que é um dever militar de todos o de representar leal e profissionalmente ao comando todos aqueles aspectos nos quais se concorda e daqueles que estão em desacordo dentro dos respectivos processos de apreciação da situação, aspecto que é uma consequência direta das experiências e lições do acidente de Antuco.

Em sua vertente externa, por meio da qual torna extensivo, a tarefa do Exército para o desenvolvimento e o bem-estar da população e para a cooperação internacional,

para que a sociedade sinta o Exército como parte natural dela e não como um organismo alheio ou distante. Isto pode ser compreendido ao ser analisada a participação do Exército na história recente do país, particularmente quando serviu como base do governo militar das Forças Armadas durante 17 anos a partir do ano de 1973.

Em síntese, a Diretriz Geral do Exército é avaliada como de pouco impacto na transformação cultural e material do Exército e, sem dúvida, nos mais altos escalões e na interpretação profunda de seu significado pode ser encontrado uma significativa mudança, que se materializa na visão do mais alto nível institucional no momento de ditar as diretrizes com as quais se comanda a instituição, razão pela qual nos níveis subalternos é percebida como distante ou não apreciável em impacto direto ou evidente.

Figura N° 16 “Lei de Transparência e Informação Pública”

Fonte: O autor

Análise:

O resultado demonstra que existem opiniões muito diversas, que podem ter sua origem em certo desconhecimento com respeito ao significado e impacto que esta lei teve na instrução.

Efetivamente, a lei tem uma clara vertente administrativa e tecnocrática, cuja execução corresponde à alta administração institucional.

Entretanto, se estima que seu impacto definitivamente foi menor, já que a própria instituição tinha assumido a iniciativa neste tema ao adotar uma série de atividades relativas ao conhecimento que a população devia ter com relação à instituição mediante a aplicação de diversas políticas entre as quais se destacam: a de portas abertas e a de integração ao sistema de compras e aquisições públicas, compartilhando muita informação e tornando-a acessível ao público em geral.

Em síntese, teve impacto, seu efeito foi menor e não contribuiu em termos gerais para uma mudança cultural dentro da instituição.

Figura N° 17 “Difusão da Nova Doutrina Operacional”

Fonte: O autor

Análise:

Claramente, se atribui à difusão da doutrina operacional, como um marco de impacto médio a alto impacto, aspecto que se interpreta como a evolução natural de um processo atualmente em desenvolvimento e que constitui na prática o seguinte passo, com relação ao primeiro foi a criação da Divisão Doutrina e este, o de sua produção (da doutrina).

Por sua vez, esta difusão da doutrina não foi somente o fato físico de sua apresentação, recepção e leitura, foi um processo complexo de compreensão, assimilação, de aplicação e de retroalimentação, processos que perduram com grande força até hoje em dia.

Se a criação da Divisão Doutrina teve impacto de alto a médio, o processo do produto teve um impacto alto na evolução, já que ainda estão sendo geradas respostas e interação para este processo iniciado em 2010.

Em consequência, a difusão da doutrina é um processo que ainda está tendo impacto e que se encontra em plena evolução.

Figura N° 18 “Terremoto e Tsunamis de 27 de fevereiro de 2010”

Fonte: O autor

Análise:

O resultado reflete o alto impacto deste evento catastrófico na realidade institucional, em particular, pelas dimensões desconhecidas até então de um mega terremoto, seguidos por tsunamis, nunca antes produzidos em extensão e dano físico e material no país.

O Exército não ficou ausente do dano e da posterior recuperação do país, em um trabalho de enorme envergadura e desgaste, que convocou a maior parte da força da instituição.

Dentro da instituição, se produziu uma mudança cultural muito forte desde o paradigma operacional (de guerra), por um de cooperação e de ajuda no desastre, que já existia, sempre tinha sido localizado geograficamente e não de caráter nacional.

Por isso, deveria buscar-se a forma de conversão, sem que por isso, se abandonasse a função principal, tentando, definitivamente, fazê-lo com êxito e gerando incessantemente muitas experiências e lições aprendidas, que os mesmos entrevistados vivenciaram este ano, já que estes se encontravam precisamente junto com a tropa, empregados em diversas guarnições do país.

Impactou na cultura de maneira decisiva, especialmente porque a totalidade da força deve estar preparada e operacionalmente habilitada para concorrer na ajuda em qualquer momento e não somente uma parte selecionada dela, transformando-se rapidamente de uma força de guerra a uma de ajuda humanitária, empregando para isto os mesmos elementos de guerra, mas em sentido de apoio cidadão.

Do mesmo modo que a cultura mudou dentro do Exército, também o fez a cultura da população afetada e que viveu e trabalhou com o pessoal militar diretamente, produzindo uma corrente cultural em ambos os sentidos que foi muito valorizada pela sociedade toda e que foi, da desgraça, resgatada como um ponto de alta valorização do cidadão.

Figura N° 19 “Lei Antidiscriminação”

Fonte: O autor

Análise:

Este aspecto é de grande sensibilidade institucional porque estabelece a não discriminação a homossexuais, afeta diretamente a cultura institucional e embora na pesquisa já se visualize que tem algum impacto, existem outros que estimam exatamente o contrário, o que se explica pela sua recente promulgação.

Portanto, se considera que este aspecto ainda não tem grande impacto cultural na transformação, mas que a sociedade, conforme avanço em eventos noticiados, rapidamente assumirá como um tema importante.

Em consequência, não é um marco relevante na mudança cultural até o momento, o que se explica pelo fato de que se entende que não se discrimina dentro da instituição, sim o será no futuro mediato, já que apresenta importantes implicações para os processos de seleção de pessoal e de avaliação do mesmo, toda vez que toda a sociedade exija o seu cumprimento por parte da instituição tal como ocorre com o resto da legislação nacional, especificamente, no que se refere às tendências sexuais, tema de alta complexidade especialmente cultural para a instituição.

Por esta razão é que esta Lei representa um dos maiores desafios a ser afrontado no futuro da instituição, já que afeta considerações e preceitos arraigados na história do Exército, considerando que muitos de seus princípios fundamentais estão relacionados, na atual cultura, com características que são próprias do homem e da mulher, excluindo a dos homossexuais.

6.5 CONCLUSÕES PARCIAIS

Dos dezessete marcos e eventos estabelecidos como geradores da transformação institucional do Exército do Chile, pode-se concluir que com base na pesquisa, seis foram avaliados como de “alto” impacto, sete como “médio alto” ou “médio” impacto e só quatro foram considerados como “baixo” ou “médio baixo” impacto. Isto significa que treze marcos e eventos tiveram impacto considerável na transformação e na cultura institucional.

Dos seis marcos ou eventos de “alto” impacto, é possível considerar que quatro destes foram planejados (Plano Alcázar, Disponibilidade de Recursos da Lei do Cobre, de Exército Territorial a Exército Operacional e a Criação da Divisão Doutrina), e dois não foram planejados (o Acidente de Antuco e o Terremoto e Tsunamis de 27 de Fevereiro de 2010).

Dos indicados, se destacam as decisões adotadas, depois de importantes processos de avaliação na elaboração do Plano Alcázar, as vinculadas à organização e o

emprego institucional, passando de um Exército Territorial a um Exército Operacional, e a decisão adotada para a criação da Divisão Doutrina.

Com relação à Liderança, se destacam o exercido para enfrentar o acidente de Antuco e a estabilização e a reconstrução depois do terremoto e tsunamis de 27 de fevereiro de 2010.

Por outro lado, o marco ou evento que se considera como o de maior impacto na transformação institucional, foi passar de um Exército Territorial a um Operacional, considerando as profundas repercussões de toda ordem que incidiram na cultura institucional, na própria organização e na doutrina institucional e operacional.

Impõem-se, em consequência, nos marcos e eventos de maneira majoritária, os vinculados à execução e ao âmbito do “fazer”, mais que os vinculados à teoria e ao âmbito do “pensar”, o que se estima como normal considerando o nível dos entrevistados, fundamentalmente táticos, isto é, diretamente vinculados ao comando tático subalterno no momento de ser produzido cada um dos marcos e eventos.

7 **CONCLUSÕES**

Da análise teórica da transformação e de seus elementos componentes, foi possível deduzir que a cultura organizacional em ambientes militares se nutre fundamentalmente da doutrina, onde estão refletidos os valores, os princípios e a forma de proceder no emprego das capacidades militares com as quais conta toda força armada e que, portanto, deve fazer parte no esboço dos objetivos de todo processo de transformação.

Existe uma correlação geral entre as teorias de transformação do Dr Garcia Covarrubias (2007) e do Dr Motta (2001) com relação ao que atualmente desenvolve o Exército do Chile como continuação da transformação. Entretanto, se observa uma coerência estreita e prática entre a teoria da transformação do Dr Motta (2001), no que se refere tanto à natureza da transformação como imperativo ambiental e às perspectivas de análise organizacional, tanto nas unidades de análise como nos objetivos com relação aos âmbitos da transformação com o qual até o dia de hoje continua sendo conduzida a transformação no Exército chileno, em que é possível estabelecer que uma teoria de transformação empresarial ou de administração pública pode ser aplicada à transformação de uma força armada.

Da análise da transformação do Exército chileno, se evidencia que a cultura organizacional foi e segue sendo o fator crítico de êxito (Moretto e Fernandes, 2012), que

permite compreender os avanços iniciais e posteriores alcançados em seu processo, constituindo-se no suporte do mesmo, interagindo para produzir transformação em distintas áreas da organização, mediante a interação permanente entre a liderança, os próprios eventos planejados e eventuais ou conjunturais e a tomada de decisões que se produzem durante o processo.

A situação institucional prévia ao processo de transformação era precária desde o ponto de vista estritamente operacional, já que sua orientação buscava servir tanto a propósitos de defesa, como de segurança interna, que permaneciam desde antiga data dentro da instituição, apesar de que com o tempo tenham sido feitos certos ajustes estruturais, mas sem sofrer modificações no fundamental.

O Exército do Chile projetou e planejou a sua transformação como macroprocesso planejado e dirigido, empregando uma metodologia denominada Balance Scorecard (BSC) ou de Quadro de Comando Integral (CMI), mantendo um controle de sequência projetada. Entretanto, numerosos eventos de diferentes tipos, classificados como espontâneos, interagiram com o processo em marcha e aceleraram, na grande maioria deles, os processos de transformação estabelecidos.

Da análise dos marcos e eventos da transformação, ficou claro que em um primeiro momento, o esforço esteve centrado em potencializar a cultura organizacional, voltando a mente e a preocupação do pessoal para dentro da instituição, mediante as sucessivas reformas do sistema educativo, de tal forma que ao iniciar a segunda década já era possível continuar aprofundando-o, o que já tinha sido denominado como transformação do Exército. Em um segundo momento, mediante a racionalização e reorganização de completos orgânicos, se buscou criar unidades completas, portanto, focadas na estrutura da força para formar uma força operacional. Finalmente, em um terceiro momento, se avançou aceleradamente no desenvolvimento da força a fim de dotá-la de doutrina atualizada, equipamento de maior tecnologia e organizada e treinada com base em sistemas operacionais. Do mesmo modo, manifestou-se que todos os marcos e eventos, em maior ou menor escala, influenciaram o processo de transformação em seu conceito global (níveis de comando, subalternos e subordinados).

Constatou-se a importância da denominada “ação transformadora”, como geradora de transformação, que se manifesta mediante uma relação nuclear de intercâmbio de

forças e pressões entre a cultura como fator crítico de êxito e os elementos articuladores da transformação constituídos pelos marcos ou eventos, a decisão e a liderança. Este intercâmbio poderá ser favorável à transformação ou não, dependendo de novas decisões e da liderança que se exerça sobre a cultura da organização objeto da transformação.

Por outro lado, esta relação nuclear que é gerada na “ação transformadora”, se reproduziu durante a pesquisa sobre as variáveis independentes e dependentes originalmente estabelecidas, já que ficou evidente a existência de correntes, forças ou pressões entorno à cultura organizacional e que modificam ou alteram a relação entre variáveis independentes e dependentes, de tal forma que as segundas podem converter as primeiras em dependentes.

Da análise do impacto dos marcos e eventos da transformação do Exército do Chile, que teve o maior impacto na cultura organizacional, de acordo com a medição realizada, foi a ruptura do paradigma territorial que por muitos anos sustentou a organização, para passar a um novo de tipo operacional, isto é, vinculado às tarefas e atividades próprias da instituição, relativas a sua missão estritamente constitucional e posteriormente, às complementares ou subsidiárias. Secundariamente, tiveram um profundo impacto os relativos à doutrina institucional, expressados nos marcos de criação da Divisão Doutrina, da difusão da doutrina operacional e embora de menor impacto, a difusão no âmbito da doutrina de valores, da nova Diretriz Geral do Exército.

Considera-se como um achado importante, a alta valorização de impacto cultural, atribuída à disponibilidade de recursos da lei de cobre, permitindo projetar a gestão estratégica da transformação, que conta com os recursos necessários de maneira que aqueles que continham os planos podiam ser efetivados. Por outro lado, dois fatos acidentais ou não planejados vieram a contribuir para acelerar a mudança cultural: o acidente de Antuco em 2004 e o terremoto e tsunamis de 27 de fevereiro de 2010. No primeiro fato, se evidenciou, principalmente, a necessidade de aprofundar a doutrina operacional e, no segundo, que a doutrina disponível no momento, permitiu visualizar uma mudança cultural sobre o engajamento na manutenção da denominada “Responsabilidade Social Institucional”.

O mérito da transformação levada adiante pelo Exército do Chile esteve na oportunidade da tomada de decisões e na liderança com que foi implementada, de tal

forma que a cultura, como fator crítico de êxito, foi impactada de forma não traumática, favorecendo e propiciando a mudança e facilitando a ação transformadora para gerar transformação, a partir dos próprios princípios e valores institucionais.

A partir do processo de transformação iniciado pelo Exército do Chile, foi gerada na cultura institucional, a necessidade de continuar com o processo de transformação de maneira tal que este não concluiu, mas que iniciou um processo permanente de transformação, com o propósito de manter tanto as capacidades militares e operacionais adquiridas, como também para possibilitar a continuidade na evolução institucional em consonância com a sociedade civil a qual se deve servir.

Finalmente, a transformação é um processo único e irrepitível para cada organização, de tal forma que tanto os prazos ou as projeções estejam em sintonia e harmonia perfeitas com os objetivos que se perseguem. É, portanto, um erro considerar que a transformação de uma é repetível em outra, já que fundamentalmente, esta transformação descansa e se projeta, com base na cultural, portanto, se a cultura não está em condições de aceitar uma transformação, esta só poderá ser levada de maneira parcial, isto é, será só uma modificação e não uma verdadeira transformação. A cultura é, em consequência, o foco primeiro e essencial para iniciar e manter qualquer processo de transformação, em especial, as que envolvem as instituições armadas, já que possuem uma formação, tradição e costumes arraigados profunda e historicamente. É a cultura que deve apontar a tomada de decisões, assumindo a liderança para o início de todo processo de transformação e fazer com que ela seja apontada para manter-se no tempo.

Surgiram as seguintes linhas de pesquisa para o futuro: a primeira vinculada à formação e ao desenvolvimento das lideranças transformadoras, já que é um tema parcialmente abordado na presente pesquisa e que incide diretamente na tomada de decisões e na formação da cultura organizacional e; a segunda linha, relativa às ferramentas de gestão e ao controle dos processos de transformação disponíveis para serem utilizados nos diferentes níveis de decisão das instituições que são submetidas a um processo com estas características, considerando que uma ferramenta deste tipo facilita significativamente a totalidade do mesmo e permite conduzi-lo de maneira

estratégica, regulando a ocorrência dos marcos e eventos que impactam na cultura organizacional.

JOSÉ JOAQUÍN **CLAVERÍA** GUZMÁN – Cel Cav
OINA, Exército do Chile

Apêndice “A”

EXÉRCITO DO CHILE COMANDÂNCIA Secretaria Geral

**Entrevista com o Comandante do Exército do Chile, General de Exército
JUAN MIGUEL FUENTE-ALBA POBLETE.**

***1. Quais foram os embasamentos ou as concepções teóricas empregadas para
impulsionar a transformação do Exército?***

Como premissa básica, é preciso destacar que toda organização deve considerar dentro de seus processos, o fato de ter que se adequar à realidade que o circunda e impulsionar processos de modernização. O Brigadeiro (R) do Exército do Chile Jaime García Covarrubias⁹⁹ é citado no documento matriz que trata da modernização do Exército Brasileiro com uma frase que permite dimensionar a importância daquilo: "Hoje as mudanças são tão rápidas que a adaptação, a modernização ou a transformação das Forças Armadas deverão ser uma atividade permanente e não resultante de planos adotados periodicamente".

O Exército chileno inicia um processo de modernização que, em síntese, se

⁹⁹ Exército de Brasil, Processo de Transformação do Exército. Ano 2010. Pág.8.

sustenta nos fundamentos expressados no seguinte quadro:

- A comunidade nacional e a sociedade da qual o Exército faz parte, cada dia apresentam novas demandas, que se traduzem em uma maior e melhor participação e colaboração, atendendo as grandes capacidades de que dispõe a instituição, sendo que uma adequada integração representa um imperativo.
- A denominada opinião pública é cada vez menos tolerante a erros e falhas que organismos do Estado cometam e especialmente os que pertencem à função defesa, sendo que um alto grau de profissionalismo e preparação são atributos essenciais que devem possuir os integrantes da instituição a fim de não serem submetidos ao escrutínio público.
- O fenômeno de globalização, cuja máxima expressão se avalia com a massificação da Internet (acesso à informação instantânea e onde esteja) e posteriormente com o surgimento das redes sociais (cujos usuários atuam como comentaristas, pseudos jornalistas ou "caça notícias"), faz com que a instituição, por um lado, deva estar atualizada e, por outro lado, mais fiscalizada por uma entidade invisível que está propensa a denunciar sem medir consequências. Sobre isto, se agrava o fato de estar incorporado no coletivo social que os recursos que dispõem as Forças Armadas proveem do orçamento da nação, que em grande parte se mantém com os impostos que cada chileno deve contribuir. Este aspecto é a gênese de iniciativas impulsionadas pela instituição como o Boletim Institucional e os Relatórios de Responsabilidade Social.
- O fato de que o Chile esteja incorporado a Organismos Internacionais que buscam promover a paz e a prosperidade para os Estados que o integram, condiciona a participação e a inclusão em Unidades que integram as forças de paz no mundo. Não existe fundamentação alguma para abster-se a tão louvável causa e isto por certo demanda capacitação, recursos, pessoal idôneo e qualificado, entre outros.
- O reconhecimento explícito e a tipificação das denominadas novas ameaças¹⁰⁰ foram outro fundamento para que a instituição se decidisse a modernizar-se e fazer frente de forma racional e moderna. Em um mundo e região americana onde as assimetrias são uma constante, devem ser adotadas, desde o mais alto nível, medidas preventivas e, certamente, o Exército deve também colaborar com este esforço do país.

Expressado conceitualmente, o fundamento que origina este processo, a

¹⁰⁰ Em 2003, a Comissão de Segurança Hemisférica difundiu a Declaração sobre Segurança das Américas, documento que apresentou um novo conceito de segurança hemisférica, multidimensional, que incorporou as denominadas "novas ameaças", ampliando assim o conceito tradicional de segurança, mediante a inclusão de aspectos políticos, sociais, de saúde e ambientais. Ver em <http://www.oea.org>.

modernização do Exército se remonta à última década do século passado. A avaliação e o posterior planejamento são formados, respeitando os valores, os princípios e as tradições que dão suporte e solidez à profissão militar e que por sua conotação devem ser considerados e iluminar o processo.

O conjunto de atividades e eventos que tipificam a materialização da modernização se inicia entre os anos 1996 a 2003, período em que se desenvolve a "*Reforma educacional*", dotando a instituição de um novo sistema educativo a fim de que incidisse nos processos identificados e inseridos nas planilhas de formação, especialização e capacitação do Exército.

Desde 2003 a 2006, se concentra no que se denominou "*Estrutura da força*", cujo objetivo central se apontou para a racionalização e reorganização de completos orgânicos a fim de ter uma força composta por unidades completas.

Passar de um Exército "territorial" a um do tipo "operacional"; polivalente, com capacidade de projeção, sustentável, com menor dependência da mobilização, baseado em sistemas operacionais, com uma maior disponibilidade e, sobretudo, direcionado para três eixos estratégicos:

- Defesa
- Segurança e cooperação internacional.
- Responsabilidade Social Institucional.

A partir de 2007 até 2014, se realiza o que se definiu como "*Desenvolvimento da força*", a fim de dotá-la com equipamento com um alto componente de tecnologia moderna e organizada com base em sistemas operacionais.

Para cumprir com o processo planejado, é necessário que a organização conte com um alto e eficiente nível de gestão e administração a fim de garantir um resultado bem sucedido e oportuno.

Isto leva a uma mudança cultural, tanto na organização como em seus integrantes. A base está fundamentada em que a modernização inclui entre outros aspectos: a racionalização de unidades, a ordenação de processos e a otimização e a renovação de equipamento e infraestrutura. Tudo isto impacta e merece alterações profundas em áreas como: doutrina operacional, equipamento de unidades, preparação da força terrestre, novas estruturas funcionais e planejamento atualizado e pertinente, que caracteriza, em síntese, o fato de que para modernizar-se se requer transformação.

O bem sucedido processo vivido permitiu que, atualmente, o Exército do Chile estivesse organizado em sua estrutura superior com base em quatro funções matrizes para o cumprimento de suas tarefas.

A primeira delas é Planejar, tipificada pelo trabalho do Estado Maior Geral, em seguida, a função de Apoiar, representada pelo Comando de Apoio à Força, a terceira, sob a responsabilidade do Comando de Operações Terrestres, definida como Acionar e; finalmente a função de Preparar, cuja gestão radica no Comando de Educação e Doutrina. Esta organização funcional permite que a instituição, para o cumprimento de sua atribuição e mandato constitucional, possa atuar em três eixos de ação: Defesa, Segurança e Cooperação internacional e Responsabilidade Social Institucional.

Como conclusão, é importante mencionar que o Exército Brasileiro, no texto "Processo de transformação do Exército", difundido em 2010, faz referência ao Exército do Chile como um referente para o processo que esta instituição também iniciou.

2. Qual era a situação institucional geral prévia ao início da transformação do Exército?

As características principais que possuía o exército no final do século passado eram as seguintes:

- Era uma instituição cujo emprego obedecia a um critério territorial, isto é, com uma ênfase na presença militar em praticamente todo o território nacional. Isto mostrava certo determinismo geográfico, que garantia uma representação física em muitos lugares, não contribuía para o conceito de eficiência para o adequado emprego dos recursos e tampouco marcava um centro de gravidade definido.
- **NM** as forças que a integravam não estavam suficientemente aptas para realizar tarefas múltiplas com uma mesma estrutura, equipe, sistema de apoio logístico e comunicações.
- Não contavam com Unidades completas, entre as quais se contam com os comandos, tropa e meios suficientes para cumprir com a missão. Este fator o tornava muito dependente da mobilização.
- A ausência de Sistemas operacionais integrados, conceito que se traduz na carência parcial ou total de elementos de informação, comando e controle, costume e apoio (todo o logístico e administrativo) necessários que devem ter as unidades do Exército para cumprir com sua missão.
- Outro aspecto estava focado na pouca operacionalidade, que era próprio da situação prévia ao início do processo.

Tudo isto permitia que a instituição cumprisse papéis associados exclusivamente à dissuasão e à guerra.

Pois bem, o processo em que se viu submetida à instituição permitiu passar de um Exército Territorial a um Operacional, que, em síntese, pode ser descrito como: polivalente, com capacidade de projeção e com Unidades completas sem dependência da mobilização, com sistemas operacionais integrados e uma maior disposição. Tudo isso apresenta como resultado uma Força factível, capaz de dissuadir e com capacidade de cooperação real como mostra o seguinte quadro:

A Transformação e Modernização¹⁰¹

3. Qual foi a metodologia utilizada para alcançar a transformação do Exército?

A partir de 1990, após o fim do governo militar e as importantes mudanças que começaram a ser produzidas no cenário mundial e regional, levaram o Exército a vislumbrar a necessidade de iniciar um projeto de modernização, com o objetivo de readequar a sua estrutura, força, educação e gestão da organização que permitissem enfrentar, da melhor forma, os novos desafios e cenários que estavam sendo conjugados.

Em função disso, se iniciou um trabalho de diagnóstico e de análise que culminou em agosto de 1994 com a protocolização do Plano de Modernização “ALCÁZAR”, estabelecendo as diretrizes para alcançar os objetivos previstos no ano 2010.

As mudanças foram sendo desenvolvidas lenta e progressivamente até o ano de 2000, com ênfase especial, na área educacional. A partir de 2001, o processo adquire um novo impulso e os primeiros objetivos importantes são efetivados na reestruturação da força. Depois, a partir de 2002, o processo é redirecionado e se elabora o Plano de Racionalização da Estrutura e Desenvolvimento da Força, com uma visão inicial para 2014.

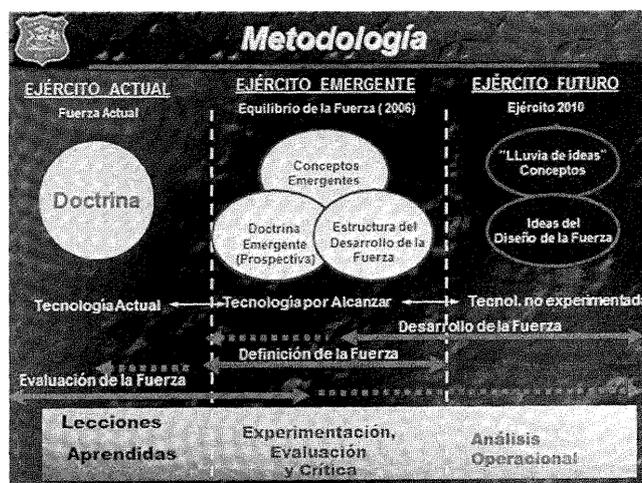
Em 2009, o Exército vendo a necessidade de ir prolongando sua visibilidade estratégia orientada a novos cenários e prevendo a necessidade de desenvolver o conceito « de melhoria contínua, elabora o Plano de Gestão e Desenvolvimento Estratégico do Exército "OMEGA" com uma visão estratégica para 2018, que contempla um olhar global para o desenvolvimento institucional e representa através de 13 objetivos estratégicos, os âmbitos necessários onde deveriam ser aplicadas mudanças no âmbito estratégico.

¹⁰¹ Ver em <http://www.ejercito.cl>

O ponto de inflexão com respeito à modernização institucional se viu efetivado com a elaboração e posterior aprovação em 2005, da Doutrina DD- 10001 “O Exército e a Força Terrestre”, documento que, no geral, tentou desenvolver capacidades institucionais que permitissem dar respostas satisfatórias às exigências estratégicas que surgissem do cenário atual e futuro. Este documento matriz permitiu gerar através dele toda aquela estrutura doutrinária institucional necessária através de regulamentos, manuais e cartilhas.

A mudança indicada contemplava ações de modernização, de caráter estratégico, tais como, reestruturação e racionalização de unidades, reordenação de processos, incorporação e melhoria de equipamento, planejamento orientado e implementação e melhoria de infraestruturas, como também, ações de transformação, entre as quais estava uma nova doutrina operacional, incorporação de tecnologia em sistemas de armas, organização de unidades para o campo de batalha, preparação da força, estrutura funcional, etc.

O presente gráfico representa a transição que o Exército deveria experimentar para alcançar a modernização desejada.



Fonte: Exposição JEMGE, abril 1994.

Este processo considerou a modificação da estrutura superior do Exército, conforme as novas necessidades. Foram interrompidas as funções de algumas Diretorias do EMGE (Diretoria de Instrução, Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento, Diretoria de Saúde). A esse respeito, foram estabelecidos os Comandos funcionais (Comando de Educação e Doutrina, Comando de Operações Terrestres, Comando de Apoio à Força Comando Geral do Pessoal). Esta nova estrutura institucional de caráter funcional permitiu atuar coordenadamente através das funções matrizes: Planejar, Preparar, Atuar e Apoiar, concebidas pela nova doutrina.

Outro elemento importante no processo de modernização correspondeu à racionalização de unidades, que facilitou a estruturação da Força Terrestre com base nos sistemas operacionais (SO).

O mais complexo e difícil de visualizar, nesta instância de modernização e mudança, foi determinar seu custo financeiro, que se dificulta na medida de projetar para o futuro as necessidades implícitas, afetando entre outros aspectos, o impacto no recurso humano, o esboço da força, a educação militar, a manutenção dos quartéis, infraestrutura em geral e o potencial bélico, que deverão ser abordados com uma visão sistêmica e funcional, a fim de ser desenvolvida de forma harmônica e coordenada.

Em 2003, diante da necessidade de ter que efetivar o processo de transformação, modernização e desenvolvimento Institucional, definido inicialmente através do Plano de Modernização ALCÁZAR e, posteriormente, pelo PREDEFE, se dispõe a formação de uma equipe de trabalho, dependente do JEMGE, que teria por missão desenvolver um projeto integral para implementar um sistema de gestão e controle estratégico institucional que permitisse a avaliação e a melhoria contínua dos diferentes processos que envolvem em sua globalidade o desenvolvimento institucional. Esta equipe de trabalho posteriormente junto com meios da DIRADE, passariam a formar a DIGDE.

A metodologia selecionada para efetivar o desenvolvimento da modernização e da transformação institucional foi o modelo denominado Balanced Scorecard (BSC) ou Quadro de Comando Integral (CMI).

Em síntese, a metodologia envolveu, como primeiro passo, a definição clara da Missão e da Visão do Exército, depois foi realizada uma análise interna e externa de todas as funções institucionais, para estabelecer as resistências, oportunidades, fragilidades e ameaças. Com este insumo, foram estabelecidas as brechas estratégicas. A partir disso, foi planejada a estratégia institucional de desenvolvimento, que, em síntese, foi traduzida na determinação de 13 Objetivos Estratégicos para o desenvolvimento exigido, que foram estabelecidos no Mapa Estratégico Institucional.

O passo seguinte foi elaborar o Quadro de Comando Integral, que continha os objetivos, as iniciativas e as ações estratégicas, estabelecidas em uma meta estratégica até 2018, junto a isto foram estabelecidas as metas e os prazos suscetíveis de serem controlados.

Cabe indicar que a estratégia de desenvolvimento Institucional, com a metodologia do ase, foi implementada e difundida para todo o Exército através do Plano de Gestão e Desenvolvimento Estratégico do Exército “OMEGA”, estando em plena vigência até presente data. Entretanto, atualmente, o Exército, através do EMGE, está trabalhando em um novo processo de desenvolvimento estratégico com projeção para 2026.

4. Em sua opinião, a transformação do Exército do Chile gerou uma mudança cultural dentro da Instituição? Por quê? Em que sentido?

a. A transformação do Exército obrigou o seu pessoal a possuir um alto nível de competências para os diferentes cargos e variadas funções que devem executar, mesmo assim, obrigando-os a estar permanentemente se capacitando em assuntos afins à função militar que desenvolve, de tal maneira a formar profissionais das armas competentes. Isto obrigou a instituição a modernizar-se e otimizar de forma permanente seus sistemas formativos em seus diferentes níveis, quer seja no país como no exterior, a fim de garantir uma ótima capacitação técnica, profissional e acadêmica de todos os seus integrantes.

b. Por outro lado, no que se refere especificamente ao Quadro Permanente, seu nível de estudos foi sendo aumentado notavelmente durante os últimos anos, com maiores exigências desde a Escola de Suboficiais, como também uma maior capacitação e aperfeiçoamento durante as diferentes etapas da carreira militar. Isto provocou uma aproximação entre este pessoal e os Oficiais, não existindo diferenças como era possível observar antes do processo de transformação da instituição. Hoje o Exército conta, em todos seus níveis, com pessoas altamente capacitadas em suas respectivas áreas e funções.

c. Outro aspecto a destacar e que foi uma mudança cultural muito importante, é a “Liderança” que os Comandantes de diferentes níveis devem exercer. Atualmente, é impossível mandar somente na base da hierarquia, já que existem graduações. Hoje os líderes devem demonstrar diante do seu pessoal sólidos conhecimentos, capacidade física, exemplo pessoal, valor, etc. Isto é, o pessoal demanda e exige que seu superior direto que esteja plenamente capacitado para exercer o comando e/ou a liderança, se não for assim, corre-se o risco de ser superados pelo pessoal menos antigo que possua maiores e melhores competências para o comando integral. Este é um desafio que os Oficiais têm enfrentado, em maior medida, durante o último tempo.

5. Qual é o valor que, em sua opinião, tem a cultura organizacional em uma instituição militar como o Exército do Chile?

- a. O Exército do Chile, como toda organização tem sua própria “Cultura Organizacional”, acrescentada por sua natureza particular de constituir uma instituição permanente da República, com uma ativa participação na sociedade chilena, desde a sua criação. Sua longa trajetória lhe permitiu arraigar em sua organização uma forte cultura, com profundas tradições, valores, princípios, crenças e significados e uma série de símbolos compartilhados, que baseados na prática contínua das virtudes militares fundamentam sua fortaleza que inclusive segue a seus membros até depois de se desvincularem dela constituindo isto, mais que uma profissão, um “modo de vida”.
- b. A cultura militar, junto com o conceito de ser um elo de continuidade histórica no desenvolvimento de nosso Exército, foi influenciada por diversas correntes ou fatos, que marcaram etapas significativas ao longo de sua história. Dentro destas influências fundamentalmente externas, recebeu o estigma de culturas militares tais como: a espanhola, a francesa, a alemã e a norte-americana, que junto com as características próprias de nossa identidade nacional, foram formando a cultura particular do Exército Chileno, que o faz estar presente no mais profundo do ser nacional.
- c. Da mesma forma que no resto das organizações sociais, esta cultura institucional foi exposta às grandes mudanças mundiais próprias dos últimos anos que a afetaram diretamente em seus valores e crenças, alterando antigos paradigmas que até faz pouco tempo mantinham suas bases fundamentais, tradições e costumes. A natureza e a forma em que a sociedade se viu impactada por esta forte e variada manifestação de pressões externas, afetou de diferentes formas a organização, já que apesar de sua solidez moral e características particulares não esteve alheia às novas tendências que acompanham este fenômeno social.
- d. A única forma possível de mudar as organizações é transformar a sua cultura, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais trabalham e vivem as pessoas. A cultura organizacional expressa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas, valores, uma forma particular de interação e relação de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano que tem características, cultura e sistema de valores próprios, todo este conjunto de variáveis deve ser observado, analisado e interpretado continuamente. A cultura organizacional também influi no clima de trabalho existente na organização. Com isto, se desprende a importância e/ou relevância que tem a cultura organizacional no Exército do Chile.

e. Durante muitos anos nossa sociedade esteve acostumada a desenvolvimentos isolados de seus componentes, o que levou a aqueles grupos mais fortes a se protegerem e inclusive a se “isolarem” do protesto, por diferentes fatores que se converteram em um fortalecimento desta cultura própria, que evitou influências, boas ou más, mantendo uma relativa independência com respeito à cultura nacional, processo que obviamente não esteve alheio ao Exército.

f. Atualmente, o Exército está vivendo uma etapa de transcendência dentro de sua história e que tem direta relação com o desenvolvimento de um processo de modernização de forte influência dentro de sua cultura, potencializado pelas grandes mudanças sociais que permitiram abrir o tema da defesa ao interesse nacional. Este novo impulso, acelerado pela própria modernização do estado, as grandes mudanças advindas da globalização e seu impacto nas sociedades e organizações, fez com que eles repercutissem diretamente no mais profundo de suas bases.

6. Em sua opinião, quais foram os impactos de maior relevância da nova concepção organizacional na cultura institucional?

a. Em primeiro lugar, o comentário da pergunta Nº 4, no sentido de que o Exército e também o seu pessoal tiveram que adaptar-se e realizar modificações nos diferentes processos de formação nas Escolas Matrizes, nas Escolas de Armas e Serviços, em capacitações fora e dentro do país, teve um significado depois do processo: poder contar com militares profissionais e altamente capacitados.

b. Com relação à estrutura das Unidades, em especial, à formação das Brigadas e Regimentos Reforçados, com a fusão de unidades de diferentes armas, provocou uma baixa na identidade e no sentido de posse acostumada, propensa a diminuir algumas das tradições existentes (celebração do dia da arma, cerimônias de promoções, despedidas, recepção de pessoal recém-designado, etc.). Entretanto, o Exército continuou o reforço para manter e melhorar esta importante atividade, que faz parte da cultura militar e que, além disso, tem relação direta com o clima de trabalho das unidades.

7. Quais são os alcances e a importância da nova cultura organizacional que você acredita que tenham ocorrido na transformação do Exército?

a. O mais relevante se constitui na profissionalização de seu pessoal, nas competências exigidas para cumprir com suas funções de forma correta. Hoje o Exército conta com um pessoal altamente especializado em condições de cumprir

com suas funções da melhor forma possível.

b. O outro aspecto, relacionado com o anterior, é a demanda que possui os subalternos de seus líderes, da mesma forma que a sociedade de hoje é extremamente demandante. Atualmente, os líderes são obrigados a assumir o desafio, caso contrário, podem ser transferidos com as seguintes consequências que isto possa ter.

8. Visualiza outras áreas que pudessem no futuro gerar novos ou outros processos de mudança cultural? Sendo assim, quais?

Não se visualizam no momento outras áreas em que possam ser geradas mudanças, entretanto, o nosso país e também o nosso Exército se encontram inseridos em um mundo globalizado, portanto, estarão permanentemente expostos a sofrer modificações e influências que possam afetar a cultura militar.

Apêndice “B”

Entrevista com o Coronel Marco Bustos Carrasco, Chefe de Estado Maior da Divisão de Educação do Exército do Chile (Oficial que participou do programa “Massa crítica”)

1. Em que consistiu o programa de “Desenvolvimento da Massa crítica”, implementado pelo Exército chileno?

A ideia era capacitar um grupo de oficiais do Estado Maior e IPM, no exterior, em uma universidade de reconhecido prestígio na área da tecnologia de defesa (Cranfield, UK), com a finalidade de reduzir a brecha do conhecimento tecnológico na Instituição, detectada através de um estudo (diagnóstico) realizado durante os anos de 2003 e 2004.

Este projeto previa ciclos sucessivos de 6 a 8 anos, em que se capacitaria um número aproximado de 32 oficiais especialistas primários, em diversos âmbitos com deficiência, para que ao regressarem, ocupassem postos nos quais pudessem constituir-se em agentes propagadores do novo conhecimento. Devido a uma redução dos recursos disponíveis, somente foi possível capacitar 12 oficiais, em dois anos, interrompendo posteriormente a sua execução.

2. Quais foram, em sua opinião, as contribuições mais relevantes realizadas pelos oficiais que participaram deste processo ao processo de transformação do Exército chileno?

Estes oficiais foram distribuídos dentro do Exército, em diferentes organizações e em cargos afins aos conhecimentos adquiridos, nos quais puderam gerar algumas mudanças importantes, como por exemplo, a criação da Chefia de Aquisições do Exército (JAE, sigla em espanhol) e a ênfase no planejamento estratégica e controle de gestão, a nível institucional.

Em termos gerais, a maior contribuição foi transferir, em alguns casos, e aplicar, em outros, o estado da arte em relação a diversos âmbitos relacionados com a tecnologia de defesa, aquisições e planejamento e gestão estratégica.