

Emprego do Poder Militar na Atualidade e Cultura Organizacional das Instituições Militares – Reflexões

Carlos Alexandre Geovanini dos Santos
capgeovanini@hotmail.com
ECEME

Resumo: O objeto do presente artigo científico foi o de verificar os impactos causados pelas transformações políticas, sociais e econômicas pós-Guerra Fria no emprego do poder militar e o conseqüente reflexo para a cultura organizacional das instituições militares na atualidade. O viés epistemológico assume que tais mudanças, conflitualidade e cultura organizacional são fenômenos complexos, o que sugere um olhar interdisciplinar, com contribuições teóricas a partir da Ciência Política, Relações Internacionais, Geopolítica, Sociologia militar, Ciências Militares e Ciências Gerenciais. Quanto à metodologia, foram apresentadas as principais transformações ocorridas no mundo pós-queda do Muro de Berlim, bem como realizada breve caracterização do emprego do poder militar contemporâneo. Em seguida, analisou-se os reflexos das mudanças na cultura organizacional das forças armadas a luz do arcabouço teórico sobre o assunto. Estima-se que o presente artigo possa ser útil tanto no sentido de ampliar o debate acadêmico associado à emergente questão da cultura nas organizações militares, quanto para a introdução de novos pesquisadores em conceitos de interesse da administração em ambientes militares.

Palavras Chave: cultura organizacion - administração - poder militar - Forças Armadas -

1. INTRODUÇÃO

O emprego da força se constitui em questão vital para a sobrevivência e desenvolvimento das sociedades ao longo da história. A negligência desse fator representou a ruína de muitos povos. Nessa linha de raciocínio, a função social de defesa sempre foi considerada uma das mais importantes, em patamar semelhante à geração e acumulação de riquezas. Desde as primeiras organizações compostas por grupos nômades de caçadores e coletores, passando pelos grandes impérios eurásianos¹ até as democracias atuais, sempre houve um segmento da sociedade especificamente organizado para a defesa de seus interesses.

Tal segmento, em resposta aos estímulos provenientes do ambiente externo, desenvolveu, ao longo de gerações, crenças e valores próprios. Estes adaptaram-se à dura realidade da atividade profissional militar, marcada pelo sacrifício e necessidade de pronta resposta às decisões tomadas. Assim, emergiu nas instituições militares uma cultura organizacional bastante peculiar, que busca a adaptação à sociedade em que está inserida e a manutenção da coesão interna.

Por outro lado, esta mesma sociedade não se apresenta como um todo homogêneo e imutável. As sociedades são moldadas pelas transformações que ocorrem tanto em seu interior quanto externas. A natureza dessas mudanças envolve aspectos os mais diversos, abrangendo as esferas política, econômica e social, onde avanços tecnológicos desempenham papel fundamental nas alterações sociais.

Atualmente, vive-se um desses períodos de transição, no qual tecnologias inovadoras em interação com transformações sociais influem de forma radical no pensamento político, na forma de produzir riqueza e de combater, determinando mudanças culturais até certo ponto significativas. Partindo dessa premissa inicial, segue-se a pergunta que gerou o presente esforço de pesquisa: quais os impactos causados pelas transformações políticas, sociais e econômicas pós Guerra Fria no emprego do poder militar e o conseqüente reflexo para a cultura organizacional das instituições militares na atualidade?

Na tentativa de responder à pergunta anterior, adotou-se uma base epistemológica que considera as transformações sociais, conflitualidade e cultura das organizações militares como fenômenos complexos. Ou seja, dotados de inúmeros componentes interagindo entre si e que a mínima alteração de qualquer um deles pode gerar resultados desproporcionais à mudança introduzida e cuja capacidade de previsão é pequena.

Logo, tal abordagem demanda tratamento interdisciplinar sobre o assunto. As linhas teóricas de investigação são convergentes com a temática do estudo das relações internacionais e do emprego do poder militar com a cultura das organizações, conforme abordagem do ramo científico da Administração. Conseqüentemente, recorreu-se a contribuições teóricas a partir da Ciência Política, Relações Internacionais, Geopolítica, Sociologia, Ciências Militares e Gerenciais, com foco na administração em ambientes militares.

Assim sendo, busca-se através desta curta investigação apresentar visão panorâmica das principais transformações políticas, econômicas e sociais ocorridas no mundo pós-soviético. Após o que é realizada uma revisão dos principais referenciais teóricos sobre a natureza da cultura das organizações e as especificidades das instituições militares. Por fim, realiza-se uma análise do impacto dessas mudanças no emprego do poder militar e as decorrentes conseqüências para a cultura destas organizações.

Como contribuição teórica, espera-se que este seja um *paper* de revisão do estado atual do presente campo de estudo, sinalizando áreas emergentes de atenção e interesse para pesquisas futuras.

¹ Assírio, Babilônio, Persa, Romano, entre outros.



2. TRANSFORMAÇÕES PÓS-MURO DE BERLIM

A queda do Muro de Berlim, ícone da Guerra Fria, representou muito mais do que o fim do conflito que certos autores denominam de “Terceira Guerra Mundial”. Após cerca de meio século, o Império Soviético ruíra. Seus escombros desencadearam intenso processo de transformações de ordem política, social e econômica. A sinergia proveniente destas mudanças e sua interação com os avanços científico-tecnológicos moldaram o processo de redefinição do poder em escala global.

Sob o ponto de vista político, a principal característica dessa nova ordem mundial foi a emergência dos Estados Unidos da América (EUA) como potência hegemônica, sobretudo no campo militar. Como corolário, verificou-se o avanço da democracia liberal pelo mundo, tida por Fukuyama como “a forma mais perfeita de governo possível”, levando este autor a decretar o “fim da história”, por pretensa incapacidade de avanço em termos de sistemas políticos.

Entretanto, tal adensamento de poder em torno de um ator central produziu a necessidade de formação de blocos regionais, numa tentativa de busca do equilíbrio do sistema internacional. Assim, surgiram organismos de concertação política como a União Europeia, Mercosul, União Africana, dentre outros. No mundo pós-Guerra Fria, as relações internacionais assumiram um caráter mais regionalizado (BUZAN, 1997, p. 9). Conseqüentemente, observou-se uma progressiva tendência à multipolaridade na distribuição de poder mundial.

Por outro lado, questionou-se a primazia do Estado-nação como ator mais significativo na cena política internacional. A proliferação de organizações não-governamentais (ONG) compõe este quadro. Ademais, os atentados terroristas de 11/9 lançaram anátema ao dogma westfaliano do monopólio estatal da violência. A superpotência fora ameaçada não por um Estado, mas por uma entidade difusa, sem fronteiras definidas, empregando o terror como arma.

A guerra ao terror deu novo impulso ao avanço da democracia liberal, agora vista como imperativo de segurança. Trouxe, ainda, os conceitos de *Nation Building* e *contrainsurgência*. Este, embora antigo, ganhou nova roupagem ao interagir com aquele. Assim, ganharam relevância a prevenção de conflitos e as operações de estabilização. Tais empreendimentos passaram a contar cada vez mais com um maior número de nações envolvidas, passando as operações multinacionais à regra ao invés de exceção. Ainda nesse quadro, cresceram de importância as operações humanitárias, notadamente após o advento do princípio jurídico da responsabilidade de proteger².

Novas formulações teóricas para o exercício do poder surgiram no domínio das relações internacionais. Nesse campo, destacam-se os conceitos de *soft*, *hard* e *smart power* (NYE, 2010). Resumidamente, o primeiro prevê a atração através de elementos sutis tais como cultura, persuasão e cooperação. No poder rígido, admite-se o emprego de meios econômicos e militares para atingir determinados fins através da coerção. O terceiro

² “Em setembro de 2000, por iniciativa do Canadá, foi estabelecida a Comissão Internacional sobre Intervenção e Soberania do Estado, entidade independente copresidida por Gareth Evans (Austrália) e Mohamed Sahnoun (Argélia) e integrada por outras dez personalidades eminentes, a qual cunhou a expressão “responsabilidade de proteger” em seu relatório. Em 2005, por ocasião da Cúpula Mundial comemorando o sexagésimo aniversário das Nações Unidas, a responsabilidade de proteger foi referendada pela organização mundial. O parágrafo 138 do Documento Final da Cúpula determinava que cabe aos Estados proteger suas populações do genocídio, crimes de guerra, limpeza étnica e crimes contra a Humanidade, responsabilidade essa que abarca a prevenção desses crimes, inclusive seu incitamento, por meios adequados e necessários. O parágrafo 139, por sua vez, incumbia a comunidade internacional, por intermédio da ONU, de empregar a diplomacia, assistência humanitária e outros meios pacíficos, em consonância com os Capítulos VI e VIII da Carta, para ajudar a proteger populações do genocídio, crimes de guerra, limpeza étnica e crimes contra a Humanidade. Se tais meios pacíficos se revelarem inadequados e as autoridades nacionais estiverem manifestamente falhando em proteger suas populações desses crimes, cabe ao Conselho de Segurança atuar de maneira tempestiva e decisiva, nos termos da Carta, inclusive o Capítulo VII, em cooperação com as organizações regionais relevantes” (Santos, Luís Ivaldo Villafaña Gomes. A Arquitetura de Paz e Segurança Africana. FUNAG, Brasília, 2011).



constructo procura induzir comportamentos desejáveis através da combinação de instrumentos dos dois anteriores, com ênfase na lógica colaborativa.

Fruto dessas teorias, a diplomacia militar vem ganhando importância como instrumento de cooperação, estabilização e prevenção de conflitos. Em suma, excelente como instrumento de poder brando. Aos poucos vem sendo incorporada às políticas externa e de defesa dos grandes atores da cena global, com destaque atualmente para o Reino Unido, EUA e China.

Os avanços científico-tecnológicos constituíram-se em fatores centrais que potencializaram as mudanças desencadeadas pelo fim da Guerra Fria. Inicialmente, o surgimento da internet propiciou o encurtamento das distâncias por meio da interconectividade instantânea. Assim, bancos de dados, transações financeiras, imagens, tudo passou a ser realizado de forma mais rápida e compartilhada. O desenvolvimento da ciência nos campos da telemática, genética, robótica e da nanotecnologia complementam esse quadro, trazendo impactos significativos para a sociedade atual. Em síntese, vive-se a transição da Era Industrial para a Era da Informação. Segundo Castells (1999), a sociedade passa a se articular em redes, pressupondo a interdependência de seus componentes.

As duas guerras do Golfo (1991 e 2003) foram ícones da chamada “guerra centrada em redes”, não só pelos métodos empregados, mas pela forte presença da informática e das telecomunicações (VESENTINI, 2011, p. 93). Três aspectos importantes para o emprego de forças combatentes e com impactos diretos na cultura organizacional militar podem ser apontados. O primeiro, a constante presença da mídia nas operações, influenciando-as de forma direta. O segundo, o imperativo de maior qualificação educacional dos efetivos militares. Por fim, a aceleração exponencial do ciclo de tomada de decisão.

O impulso tecnológico aliado ao colapso do socialismo real marcou o predomínio do capitalismo como forma de organização econômica para geração de riquezas. Logo, observou-se a proliferação de conglomerados transnacionais, bem como o aumento no fluxo de capitais ao redor do planeta. As diversas economias tornaram-se cada vez mais interdependentes. Teóricos liberais como Kenechi Ohmae passaram a propor como alicerces da economia global o sistema financeiro (investimentos), as empresas (cada vez mais transnacionalizadas), as informações (tecnologias em rede) e os consumidores (indivíduos). Dessa forma, tais alicerces funcionariam por conta própria, com o papel de “intermediários” dos Estados se tornando obsoletos (OHMAE, 1996, p. 20).

Entretanto, o neoliberalismo, com seu credo de livre mercado e desregulamentação das atividades econômicas, marginalizando o Estado enquanto mediador dos interesses sociais, levou a um quadro de crise econômica e exclusão. Era o ideário do Consenso de Washington, maior expressão do pensamento liberal contemporâneo. As crises cíclicas do sistema de produção capitalista mostraram-se fator de instabilidade, com reflexos para o emprego do poder militar. Acerca do tema, observa Castells:

A reestruturação do capitalismo nos anos 70 e 80 demonstrou a versatilidade de suas regras operacionais e sua capacidade de utilizar a lógica do sistema de redes da Era da Informação com eficiência para promover um enorme avanço nas forças produtivas e no crescimento econômico. No entanto, ela também expôs a lógica excludente do capitalismo, à medida que milhões de pessoas e grandes regiões do planeta estão sendo excluídas dos benefícios do informacionalismo, tanto no mundo desenvolvido como nos países em desenvolvimento. (CASTELLS, 1999, p. 20).

Nesse quadro instável emergiu um paradoxo. Por um lado acirrou-se a competição por mercados, recursos e influência. De outro, houve a necessidade de estabilidade necessária à condução dos negócios. Ou seja, a lógica concorrencial, que poderia escalar crises até o nível de conflitos armados se confrontaria com a necessidade de contorná-los de forma a não prejudicar transações comerciais vitais ao acúmulo de receitas pelos diversos atores.



Dessa realidade, surgiu uma corrente de pensadores que advogava o declínio dos conflitos militares e sua substituição por contenciosos econômicos. “Da geopolítica à geoeconomia”, afirmava Luttwak, professor do Centro de Estudos Estratégicos de Washington, acadêmico que, juntamente com Lester Thurow, representaram dois expoentes dessa forma de conceber a conflitualidade no pós Guerra Fria. “O confronto agora deixou de ser militar para se tornar econômico(...) Em última análise, os confrontos representam um desperdício de recursos” (THUROW, 1993, p. 13 e 26).

Seguindo esta tendência e por conta de crises econômicas já descritas, as forças militares de diversos países vem sofrendo sucessivas restrições orçamentárias. Os impactos se fazem sentir na redução de efetivos e investimentos, impondo alterações nas formas de gestão das instituições militares.

A profissionalização se revelou como forte tendência, em substituição ao modelo de conscrição universal. Dentre os principais fatores contribuintes para tal mudança de paradigma, citam-se: a intolerância da sociedade ocidental em relação a um elevado índice de baixas, os cortes orçamentários, os tipos de conflitos da atualidade e a complexidade crescente do material de emprego militar. Este câmbio na forma de recrutamento dos recursos humanos suscita profundas alterações na cultura organizacional das forças armadas.

Ainda nesse quadro de transformações, destacam-se os fatores culturais como fonte de conflitos. Assim, confrontos podem ser motivados por diferenças étnicas e religiosas. Bósnia, Kosovo, Ruanda, Iraque, Afeganistão são guerras que apresentaram tais ingredientes.

A falta de perspectivas, bem como a pressão demográfica existente na periferia do sistema capitalista levam ao aumento dos fluxos humanos em direção às áreas mais prósperas. Agravam esse quadro de migrações populacionais as ditas mudanças climáticas. Nesse contexto, a crescente urbanização verificada ao redor do globo tem trazido a guerra para dentro das cidades. Este é o conceito de “war amongst the people” (SMITH, 2008, p. 265) ou guerra no meio do povo, em tradução livre, que demandam posturas táticas inovadoras que refletem na cultura das organizações militares.

Por fim, tentou-se apresentar de forma sintética as principais transformações ocorridas no mundo após 1989. Para tanto, observou-se os aspectos políticos, sociais e econômicos. Segue-se uma análise do reflexo de tais mudanças na cultura organizacional das instituições militares a luz da teoria que baliza o assunto.

3. UM POUCO DE TEORIA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Compreender a cultura de uma organização não é uma tarefa simples. Requer boa medida de sensibilidade, conhecimentos nas áreas da sociologia, antropologia e psicologia, além de capacidade de observação e análise.

Segundo o dicionário Houaiss da língua portuguesa, cultura define-se como “conjunto de padrões de comportamento, crenças, costumes, atividades etc, de um grupo social. Forma ou etapa evolutiva das tradições e dos valores de um lugar ou período específico”. Tal é a percepção do senso comum acerca do assunto.

Assinale-se um olhar científico sobre o tema, baseado na perspectiva de Edgar Schein:

podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que finalmente podem-se denominar de cultura. (SCHEIN, 2009, p. 16).



Para Hofstede, “culture is a collective ‘programming of the mind’ which distinguishes members of one national culture from another”³.

Integrando as ideias acima, pode-se chegar a uma definição mais precisa da cultura de uma organização:

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16)

Do exposto, conclui-se que a cultura organizacional advém da experiência acumulada inserida na memória coletiva do grupo na tentativa deste em se adaptar ao ambiente externo, procurando manter sua coesão interna. Para tanto, o grupo desenvolve artefatos, crenças, valores expostos e suposições básicas.⁴ Assim, percebe-se a estreita relação entre a natureza da atividade do grupo e a cultura por ele desenvolvida.

Com relação às instituições militares, sua própria razão de ser é a proteção da sociedade a qual pertence. Dito de outra forma, o emprego de armas conforme uma forma própria de se organizar e lutar para resolver disputas com outros homens, como propõe Covarrubias (2007). Ou seja, a guerra está no centro da natureza dos grupos militares. Como o combate é o domínio da fricção e da incerteza (Clausewitz), a dialética entre ordem e caos representa o âmago da cultura militar (WINSLOW, 2007, p. 84).

Nesse quadro, a complexidade do mundo contemporâneo traz reflexos significativos para o referencial cultural dos estamentos militares. Assim, segue-se uma análise do reflexo de tais mudanças na cultura organizacional das instituições militares.

4. *MUTATIS MUTANDIS*⁵ – REFLEXOS PARA AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS MILITARES

Tendo em vista todas as mudanças sociais elencadas no presente artigo, questiona-se a própria natureza da guerra nos dias atuais e no futuro previsível. As conflagrações interestatais clássicas, baseadas na tríade Clausewitziana (povo, governo e forças armadas) parecem cada vez mais ultrapassadas (SMITH, 2008). As forças militares que as protagonizaram, caracterizadas por grandes efetivos, intensa mobilização industrial e alta letalidade mostram-se obsoletas diante dos desafios dos novos tempos.

Proliferam conflitos de baixa intensidade, motivados por aspectos étnicos e religiosos. A grande maioria dessas conflagrações ocorre no seio dos próprios Estados, tendo como atores forças difusas e não estatais, tais como organizações terroristas e criminosas. São os conflitos de quarta geração, como definem os teóricos que estudam o fenômeno bélico. A complexidade é tal que a própria utilidade da força é questionada. Quais os propósitos do emprego do poder militar?

Assim, a cultura organizacional das instituições militares, voltadas para a defesa dos interesses nacionais via confrontação militar e para a destruição do inimigo, sofre alterações significativas. No quadro atual, avulta de importância a prevenção dos conflitos, quer seja

³ “Cultura é uma programação mental coletiva que distingue membros de uma cultura nacional de outra (tradução nossa) in: WINSLOW, Donna. Military organization and culture from three perspectives : The case of Army . In: **Social Sciences and the Military: An interdisciplinary overview**. Edited by Giuseppe Caforio. London: Routledge, 2007. p. 85.

⁴ Níveis de cultura in SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 24.

⁵ *Mutatis mutandis* é uma expressão latina que significa: “mudando o que tem de ser mudado”. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Mutatis_mutandis.



para evitar os enormes gastos advindos de um conflito militar, quer seja pela manutenção da estabilidade regional e de um ambiente favorável à expansão dos negócios.

Consequentemente, no paradigma anterior, a segurança do Estado pressupunha a fraqueza do outro. Agora, muitas vezes a segurança do Estado repousa no fortalecimento da segurança de outros Estados. Ganham importância as missões de cooperação militar e os fóruns de discussão multilaterais. Logo, ao “soldado clássico” agrega-se a figura do “militar diplomata” (MOSKOS, 2000, p.36), ou seja, aquele que representa sua sociedade e transmite muito mais do que a *expertise* na área militar: passa crenças e valores de sua sociedade de origem, visando não apenas a melhoria dos padrões das instituições militares de um outro Estado, mas também o aumento da influência do seu próprio por intermédio do *soft power*.

No quadro atual, quando empregada, a força militar se encontra sob a forma de coalizões de países. Assim, a cultura tradicional, excessivamente nacionalista, cede lugar a uma cultura menos chauvinista e mais tolerante dentro dos estamentos militares. Além disso, o foco passa da destruição do inimigo e sua submissão à vontade do vencedor, para a resolução do conflito e eliminação de suas causas. Até mesmo a caracterização do inimigo é colocada em xeque. Não raro, nas missões de estabilização, as operações humanitárias assumem proporções maiores do que as de combate. Dito de outra forma, a proteção e assistência à população civil se mostram mais importantes do que efêmeras vitórias táticas sobre grupos antagonistas, nas quais o número de combatentes eliminados é facilmente reposto.

Dessa forma, os reflexos para a cultura organizacional são claros. Há cada vez mais a necessidade dos profissionais das armas ampliarem seus conhecimentos nos campos cultural e do Direito Humanitário, utilizando-os como ferramentas para a resolução dos conflitos. Habilidades de relacionamento interpessoal, relacionamento com a mídia e interação com a população civil se mostram tão importantes quanto os conhecimentos técnico-doutrinários. Ademais, os problemas militares modernos requerem soluções criativas e inovadoras. O soldado tradicional e o “soldado cientista” (MOSKOS, 2000, p. 36) se tornam figuras complementares, ensejando uma cultura de estudo e reflexão acerca dos principais aspectos da profissão das armas na atualidade.

A transição da era industrial para a era da informação trouxe reflexos diretos para a cultura nos meios militares. Na Guerra do Golfo de 1991, pela primeira vez na história, um exército combatente dispunha de cerca de 98% de seu efetivo com o ensino médio completo (TOFFLER, 1995, p.95). Tal elevação do nível de escolaridade da tropa suscita profundas alterações culturais. A disciplina, antes obtida por meio da coerção e externada através de formaturas e paradas, passou a ser percebida de outra forma. Os líderes lograram desenvolver uma cultura de disciplina consciente, onde esta deve ser mais interna do que aparente, sendo sua máxima expressão o autocontrole das emoções e o cumprimento da missão a despeito das dificuldades de toda ordem e o risco de vida.

As transmissões instantâneas *online*, bem como a presença da mídia e seu posicionamento frente aos acontecimentos no campo de batalha moldam a opinião pública. Em sociedades democráticas tal fato é potencializado pela necessidade de prestação de contas de todos os atos perante a sociedade (*accountability*). Além disso, verifica-se o repúdio a um número expressivo de baixas. Esses fatores sugerem a necessidade de uma cultura mais transparente e comprometida com os ideais democráticos. Ou seja, uma cultura mais tolerante, meritocrática, responsável na aplicação dos recursos econômicos e que busque o “erro zero”, com traços de perfeccionismo e meticulosidade.

A forma de combater guarda semelhanças com a forma de se gerar riquezas (TOFFLER, 1995, P. 17). Partindo-se deste pressuposto, conclui-se que as tendências da administração moderna em voga nas empresas privadas podem ser aplicadas às organizações militares, justamente por sofrerem influências semelhantes em relação à complexidade dos tempos atuais. Assim, aspectos como “horizontalização” da cadeia de comando, delegação de



autoridade (*empowerment*), descentralização das ações, “terceirização” e customização tornam-se corriqueiros nas organizações militares.

A própria natureza dos conflitos contribui para tanto. A aceleração do ciclo de tomada de decisão, fruto da interação do ambiente complexo atual e do arsenal tecnológico à disposição dos comandantes em todos os níveis, demanda iniciativa e ações descentralizadas. Logo, o excesso de níveis de comando atrapalha o processo, fazendo decrescer o ritmo operacional. Como a cultura procura refletir adaptações de um grupo social ao ambiente externo, as organizações castrenses procuram privilegiar a iniciativa e a capacidade de raciocínio crítico e criativo de seus membros. Franco contraste se estabelece com a cultura mecanicista taylorista, além do viés compartimentado e verticalizado das organizações weberianas clássicas, cuja fonte principal de inspiração foram as forças armadas dos últimos dois séculos (MORGAN, 2009).

Ademais, as tendências de “customizar” a força e “terceirizar” as atividades-meio se apresentam como fatores de peso na cultura organizacional militar contemporânea. A customização se mostra no conceito da modularidade, ou seja, na flexibilidade de organização e dotação de meios mais adequados para a tarefa que se espera que determinada força cumpra. Expresso de outro modo, o conceito significa que cada missão requer uma organização em pessoal e material específica. Já a “terceirização” implica na tendência de transferir para terceiros todas as atividades que não sejam eminentemente de combate, tais como manutenção de material e instalações, atividade logística de suprimento, entre outras. Em suma, a cultura organizacional militar atual se mostra flexível e extremamente focada na atividade de combate. Tal fato permite o avanço da iniciativa privada sobre as atividades que, anteriormente, eram quase monopolizadas pelo Estado, abrindo espaço para a privatização cada vez mais crescente da guerra, outro traço comum da cultura organizacional das estruturas militares contemporâneas.

O ambiente econômico incerto, permeado por constantes crises do sistema de produção capitalista hegemônico na atualidade, traz reflexos culturais significativos. As restrições orçamentárias impõem o desenvolvimento de uma cultura voltada para melhor gerir os recursos escassos, objetivando “fazer mais com menos”. O planejamento estratégico é utilizado como ferramenta para a tomada de decisões de longo prazo, que contemplem a otimização de recursos e a manutenção da eficiência operativa. Portanto, cresce de importância o gerencialismo em contraste com a burocracia.

Nos meios militares, busca-se cada vez mais boas práticas de gestão. Como ponto de partida, há o desenvolvimento de uma cultura que visa atender ao cliente preferencial, ou seja, a sociedade. Isto se dá através da tentativa de mensurar os parâmetros de efetividade da prestação do serviço de fornecimento de segurança ao Estado. Além disso, busca-se na organização e métodos das ciências gerenciais, caminhos para melhor estruturar e gerenciar os processos de preparo e emprego das forças militares. A convergência entre a ciência gerencial e a administração militar se mostra como um traço importante da cultura das organizações militares modernas.

O declínio da conscrição universal e a crescente profissionalização dos efetivos militares trazem reflexos para a cultura militar. Um deles se verifica na drástica redução em tamanho. A necessidade de recrutamento e conservação da força de trabalho leva à superação de preconceitos contra grupos minoritários, tais como as mulheres e os homossexuais. Logo, percebe-se uma mudança cultural: a hostilidade cede lugar à indiferença e ou tolerância, desde que o desempenho nas funções propriamente militares seja satisfatório. A flagrante ampliação do papel das mulheres nas estruturas militares modernas corrobora essa mudança cultural.

Segue-se uma tabela que procura ilustrar as principais tendências abordadas no presente artigo:

**Tabela 1:** mudanças culturais verificadas nas organizações militares na atualidade.

Quanto à (ao) ...	Cultura voltada para ...	Volta-se para ...
Percepção de ameaça	Invasões inimigas ao território, guerra nuclear	Violência étnica, terrorismo, instabilidade política e econômica dentro dos estados
Principal emprego e desenho da força	Dissuasão clássica, defesa do próprio território	Projeção de poder, missões humanitárias e de estabilização no contexto de operações multinacionais
Foco do conflito	Destruição do inimigo	Resolução do conflito
Estrutura da força	Forças armadas de conscrição universal	Forças armadas pequenas e profissionalizadas
Figura militar dominante	Líder combatente, guerreiro, com habilidades na arte da guerra	Militar cientista, militar diplomata. Necessidade de habilidades políticas ⁶ , além do conhecimento técnico-profissional castrense ⁷
Relação com a mídia	Aversão à imprensa	Aceitação do papel da mídia Utilização da mídia como arma de guerra
Papel da mulher	Integração parcial	Integração total
Aceitação de homossexuais	Total reprovação	Indiferença
Prestação de contas para a sociedade	Modelo pouco aberto à sociedade	Preocupação com a transparência
Gestão	Burocracia	Gerencialismo (preocupação com o emprego de recursos, gestão do conhecimento e dos recursos humanos)

Fonte: o autor, adaptado de Moskos, *The Postmodern Military*, 2000, p. 15.

5. CONCLUSÃO

As transformações ocorridas na sociedade como decorrência do fim da guerra fria, sobretudo as de ordem política e econômica, produziram impacto direto na natureza dos conflitos. Em decorrência, o próprio emprego da força militar sofreu alterações, trazendo em seu bojo mudanças culturais significativas.

Nessa ótica, observou-se a emergência dos EUA como o grande ator da cena internacional, especialmente no campo militar. Por outro lado, a repartição do poder econômico criou condições para uma organização do sistema internacional multipolarizada. O avanço da democracia liberal e seu ideário peculiar se apresenta como foco de conflitos, quer por razões culturais, quer pela proposta de enfraquecimento das estruturas estatais em locais onde apenas o Estado forte pode garantir estabilidade. Além disso, atores não-estatais como ONG, organizações criminosas e terroristas vêm ganhando importância no tabuleiro mundial.

⁶ É importante frisar que as habilidades políticas nesse contexto estão relacionadas com a capacidade de concertação e mediação, seguindo o preceito cada vez mais forte na atualidade de subordinação do poder militar ao poder civil.

⁷ As figuras do militar cientista e diplomata não excluem o líder militar combatente, ou seja, aquele que conduz as operações militares no campo tático. Pelo contrário, torna-se imperativo o somatório de todas essas habilidades na condução dos conflitos modernos.



A globalização e a crescente interdependência econômica em escala mundial, fazem com que as clássicas confrontações entre estados se tornem raras na atualidade. Por outro lado, a exclusão advinda desse mesmo processo, bem como a relevância de aspectos culturais, como etnia e religião, faz surgir conflitos de quarta geração, mais no interior dos Estados e que demandam novas abordagens e culturas relativas ao emprego da força.

Partindo da premissa de que a cultura organizacional busca equacionar a necessidade de adaptação ao meio externo e a manutenção da coesão interna da organização, surgem culturas organizacionais nos estamentos militares mais voltadas para a prevenção e resolução dos conflitos em contraposição à abordagem clássica de destruição do inimigo. A diplomacia militar ganha espaço, como ferramenta de aumento de influência por meio da atração advinda do poder brando. A figura do “militar diplomata” e sua cultura voltada para a mediação de conflitos, cooperação militar e o relacionamento de alto nível nas esferas governamentais e da mídia mostra-se cada vez mais frequente.

O aparato tecnológico moderno, acelerando os ciclos de planejamento e emprego dos meios militares, demanda maior qualificação dos efetivos. Além disso, a intolerância das sociedades democráticas a um elevado número de baixas e a cobrança social sobre as instituições do Estado geram a necessidade de maior grau de prestação de contas das organizações militares às sociedades as quais pertencem. Daí surge uma cultura de transparência no relacionamento com a sociedade, voltada para a profissionalização e estudo e contrária à conscrição universal. Grandes efetivos despreparados cedem a uma pequena força altamente qualificada. A necessidade de recrutamento amplia a aceitação de segmentos antes marginalizados, como as mulheres e os homossexuais. A figura do “soldado cientista”, aquele que é capaz de refletir sobre os aspectos do emprego do poder militar, bem como chegar a novas formulações doutrinárias, materializa esse ambiente cultural.

Ademais, verifica-se a convergência entre a forma de gestão empresarial moderna e a maneira de conduzir as forças militares, seja em operações, seja nos períodos entre conflitos. Em decorrência, o paradigma mecanicista de Taylor e o burocrático de Weber são substituídos pela descentralização, delegação de autoridade, incentivo à iniciativa, redução dos excessivos níveis de comando, compartilhamento de informações e abordagem holística para a resolução dos problemas militares. A melhoria da gestão dos recursos orçamentários cresce de importância. Emerge daí uma cultura que privilegia o gerencialismo, o planejamento de longo prazo, a eficiência e a eficácia. Melhora-se o gerenciamento do ciclo de vida dos materiais de emprego militar, bem como a gestão do conhecimento e dos recursos humanos.

Por fim, espera-se que o presente artigo tenha apresentado uma contribuição à ampliação do debate acadêmico acerca da dinâmica de mudança da cultura organizacional das instituições militares. Longe de esgotar o assunto, a intenção foi refletir sobre como as transformações decorrentes do fim da Guerra Fria, que impactaram o emprego da força armada, se refletiram na alteração cultural necessária à adaptação aos novos tempos. Dessa forma, ficam colocados pontos para discussão que podem ser aproveitados por outros pesquisadores para estudos futuros, sem perder de vista que a única constante de todo esse processo é a mudança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUZAN, Barry. Security: a new framework for analysis / by Barry Buzan, Ole Waeber, and Jaap de Wilde. London: Lynne Rienner Publishers, 1998.

CASTELLS, Manuel. Fim de milênio: tradução de Klauss Brandini Gerhardt e Roneide Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAFORIO, Giuseppe. Social Sciences and the Military: an interdisciplinary overview. New York: Routledge, 2007.



COVARRUBIAS, J. G. Os três pilares de uma transformação militar. *Military Review*: Fort Leavenworth, novembro-dezembro 2007.

HOUAISS, Antônio. Minidicionário Houaiss da língua portuguesa / Antônio Houaiss e Mauro de Salles Villar; elaborado no Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.

LUTTWAK, E. N. Geopolitics to geo-economics: logic of conflict, grammar of commerce. In: *The National Interest*. n. 20, julho de 1990, reproduzido in TUATHAIL, G. DALBY, S. E ROUTLEDGE, P. *The geopolitics reader*. New York: Routledge Edition, 1997.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSKOS, Charles C. *The postmodern military: armed forces after the Cold War* / edited by Charles C. Moskos, John Allen Williams, David R. Segal. New York: Oxford University Press, 2000.

NYE Jr., Joseph S. *The future of power*. New York: Public Affairs, 2010.

OHMAE, K. *O fim dos Estado-nação. A ascensão das economias regionais*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SANTOS, Carlos Alexandre Geovanini dos. *Diplomacia Militar: uma contribuição do poder militar para o projeto de inserção do Brasil na África Subsaariana*. Rio de Janeiro: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (Doutorado em Ciências Militares – Projeto de Pesquisa), 2012.

SANTOS, Luís Ivaldo Villafañe Gomes. *A Arquitetura de Paz e Segurança Africana*. Brasília: FUNAG, 2011.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas SA, 2009.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. In *Revista de Administração Pública - RAP*, n. 2, vol. 43, ISSN 0034-7612, RIO DE JANEIRO, MAR./ABR. 2009, pp. 347-69.

SEITENFUS, Ricardo Antônio Silva. *Relações internacionais*. Barueri, SP: Manole, 2004.

SMITH, Rupert. *The utility of force: the art of war in the modern world*. London: Penguin Books, 2005.

TOFFLER, Alvin E Heidi. *Guerra e antiguerra: sobrevivência na aurora do terceiro milênio*. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1995.

THUROW, L. *O futuro do capitalismo*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

VESENTINI, José William. *Novas geopolíticas*. São Paulo: Contexto, 2000.

VISACRO, Alessandro. *Guerra irregular: terrorismo, guerrilha e movimentos de resistência ao longo da história*. São Paulo: Contexto, 2009.

WINSLON, D. *Military organization and culture from three perspectives : The case of Army* . In: *Social Sciences and the Military: An interdisciplinary overview*.