



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA AEROESPACIAIS

KLÉBER TEIXEIRA DA CRUZ, Cel QOInf

Fortalecimento de valores institucionais: uma contribuição para a mobilização de reservistas e o desenvolvimento da capacidade de dissuasão da Força Aérea Brasileira

Rio de Janeiro
2025

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA AEROESPACIAIS

KLÉBER TEIXEIRA DA CRUZ, Cel QOInf

Fortalecimento de valores institucionais: uma contribuição para a mobilização de reservistas e o desenvolvimento da capacidade de dissuasão da Força Aérea Brasileira

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Política e Estratégia Aeroespaciais.

Orientador: Prof. Dr. André da Costa Gonçalves.

1 INTRODUÇÃO

Conforme estabelece a Constituição Federal, as relações internacionais do Estado brasileiro devem seguir fundamentos constitucionais. Entre os mais relevantes estão os princípios da não intervenção em assuntos de outros países, a promoção da paz, a busca por soluções pacíficas para os conflitos e a cooperação entre os povos, visando ao desenvolvimento da humanidade (Brasil, 1988). Tais fundamentos pressupõem que a defesa dos interesses da nação deve ser mediada, prioritariamente, pelo diálogo, evitando-se o recurso ao conflito armado sempre que possível.

Contudo, a busca pela paz e pela solução pacífica de controvérsias, pilares da atuação internacional brasileira, não implica uma postura vulnerável. Ao contrário disso, a dissuasão, sustentada pela capacidade de reunir e utilizar recursos estratégicos, é um componente essencial da diplomacia, atuando para a prevenção de ameaças externas.

No que diz respeito aos recursos humanos, o Exercício de Apresentação da Reserva (EXAR), previsto na Lei do Serviço Militar, promove anualmente a atualização cadastral dos militares da reserva não remunerada que concluíram o serviço militar nos últimos cinco anos (Brasil, 1964). Apesar de sua importância, essa atividade é meramente burocrática e não contempla a manutenção dos valores e do preparo operacional adquiridos na ativa.

Além disso, embora haja respaldo legal para a participação em atividades voltadas à atualização de conhecimentos militares, os reservistas da Força Aérea Brasileira (FAB) não realizam exercícios práticos durante o EXAR. Essa lacuna representa um risco significativo, pois um contingente desatualizado pode comprometer a prontidão e a eficácia das operações militares.

Considerando a disponibilidade desse efetivo, por cinco anos, mesmo na inatividade, para atuar em situações de grave perturbação da ordem ou outras dispostas em lei, se eventualmente convocado, este ensaio defende a realização de treinamento militar, que promova o fortalecimento de valores organizacionais, por meio de instrução prática no EXAR, a fim de reforçar o sentimento do dever patriótico e estimular a prontidão necessária no caso de eventual mobilização.

Com o objetivo de alicerçar a presente tese, serão explorados dois argumentos centrais. Inicialmente, ao ingressarem na reserva, os ex-militares temporários passam a interagir com as crenças e tradições do ambiente social em que vivem, acarretando possivelmente o afastamento dos valores institucionais da FAB, manifestados pelo patriotismo, inclusive mediante o sacrifício da própria vida.

Em segundo lugar, exercitar a mobilização desses recursos humanos, por meio de treinamento militar, fortalece a Defesa Nacional. Uma nação com forte capacidade de mobilização tem possibilidade de aumentar suas forças militares, em termos de pessoal, gerando um efeito dissuasório contra ameaças à soberania nacional.

Esse contexto evidencia a necessidade de o Estado desenvolver políticas e estratégias de gestão de pessoal voltadas à preparação do efetivo da reserva para enfrentar os desafios de garantir a soberania, o bem-estar da população e o desenvolvimento da nação.

Diante dessa inquietação, este ensaio propõe que os valores organizacionais influenciam diretamente a disposição para voltar a servir ao país, em um cenário de Mobilização Nacional, por parte daqueles que cumpriram o serviço militar temporário, porém permanecem vinculados à FAB enquanto inseridos no sistema de reserva militar.

2 OS VALORES MILITARES E A PRONTIDÃO DOS RESERVISTAS

O avanço tecnológico tem transformado a dinâmica dos conflitos armados, introduzindo estratégias inovadoras que vão da atuação no ciberespaço e no campo da informação ao emprego de tecnologias disruptivas, influenciando, inclusive, a cultura da guerra e das instituições militares.

Entretanto, tecnologia é apenas uma ferramenta. Sua eficácia resulta dos indivíduos, líderes, instituições e dos sujeitos que a compõem. Em meio à crescente dependência tecnológica, os valores militares tradicionais emergem como primordiais, pois oferecem a orientação moral necessária para assegurar a superioridade estratégica do fator humano.

Os conceitos de "moral das tropas" e "espírito de luta", destacados por Clausewitz (2010), são especialmente relevantes. O autor enfatiza a importância dos aspectos emocionais e psicológicos na motivação para o combate, na superação de adversidades e na dedicação ao dever, elementos essenciais para enfrentar desafios e buscar a vitória com determinação.

Na FAB, esse compromisso ético manifesta-se por meio de diversas iniciativas. O "código de honra", presente nas escolas de formação militar, e a tríade "missão, visão e valores" sintetizam os princípios que orientam a conduta dos militares na defesa da pátria. Adicionalmente, o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV) reforça esses pilares entre os militares da ativa, consolidando uma cultura institucional coesa, pautada na ética e no profissionalismo (Brasil, 2021).

Para entender a internalização de valores, a Teoria da Aprendizagem Social, proposta por Bandura (1971), oferece uma perspectiva valiosa. Segundo essa teoria, o ambiente, por

meio de modelos, influencia comportamentos e crenças. O aprendizado vai além da simples imitação, incluindo avaliação crítica da utilidade das ações observadas e suas consequências, sendo motivado por experiências anteriores e interações sociais.

Apesar de formulada na década de 1960, a teoria continua adequada ao mundo contemporâneo, especialmente na era digital, em que indivíduos são expostos a múltiplos modelos. Ela explica como as pessoas aprendem comportamentos e valores observando os outros, e como as crenças e atitudes são formadas e disseminadas em ambientes sociais.

Nesse sentido, cabe destacar uma preocupação relevante: ao passarem à reserva, os militares temporários afastam-se do âmbito institucional que moldava seus comportamentos por meio da convivência com modelos de conduta (hierarquia, disciplina, superiores e pares). Tal tendência pode alterar a percepção das consequências de suas ações, uma vez que atitudes individualistas podem ser recompensadas fora do contexto militar.

Huntington (2016) reforça essa visão ao argumentar que, fora do ambiente castrense, a motivação para manter a ética profissional militar pode enfraquecer, pois valores como o individualismo e relativismo, predominantes em outros contextos sociais, conflitam com a cultura militar, caracterizada pelo coletivismo, patriotismo, espírito de corpo e amor à profissão.

Um exemplo prático dessa fragilidade pode ser observado durante a fase de retirada das tropas de ocupação na Guerra do Afeganistão¹. Em 2021, quando o apoio logístico dos Estados Unidos da América (EUA) ficou mais restrito, as forças de segurança afegãs começaram a demonstrar fragilidade no moral de suas tropas, ficando sujeitas às ações do Talibã. Propaganda psicológica, como folhetos e mensagens de áudio, explorando a retirada dos EUA e a promessa de clemência, mediante rendição, contribuíram para a desmotivação e a derrocada do Exército afegão, mesmo numericamente superior aos insurgentes talibãs (Moita, 2021).

Embora não se tratasse de contingente da reserva, a rendição precoce e a deserção de militares evidenciaram como a carência de uma identidade militar consistente e a vulnerabilidade às ações psicológicas adversas podem minar a vontade de lutar e gerar incertezas sobre os objetivos e resultados da missão. Essa circunstância compromete a prontidão dos integrantes da reserva, diante de eventual convocação, enfraquecendo a clareza

¹ Após os atentados contra as torres do *World Trade Center*, no dia 11 de setembro de 2001, os EUA lideraram uma intervenção militar com a intenção de derrubar o regime Talibã e dismantelar a *Al Qaeda*. O conflito se estendeu por cerca de duas décadas, envolvendo ações militares, esforços de reconstrução e tentativas de estabilizar o Afeganistão. Em 2021, com a retirada das tropas estrangeiras, o Talibã voltou ao poder no país (Rodrigues, 2021).

de propósito e o senso de pertencimento, e aumentando o risco de deserção entre os reservistas da FAB.

Apesar das iniciativas do Ministério da Defesa, consubstanciadas na Política Nacional de Defesa (PND), a cultura voltada para a Defesa Nacional, no Brasil, carece de maturidade, especialmente frente a países com tradição mais consolidada. Esse quadro contribui para um engajamento social limitado com a temática da Defesa, atenuando o compromisso dos reservistas com os valores internalizados durante o serviço ativo.

Diante da complexidade e imprevisibilidade dos conflitos contemporâneos, a manutenção de um efetivo desvinculado dos valores institucionais, que sustentam sua identidade e coesão, representa uma fragilidade estratégica. Essa desconexão compromete a agilidade e eficácia da mobilização, debilitando a capacidade de resposta e reduzindo o efeito dissuasório da FAB. Como resultado, o país torna-se mais vulnerável a ameaças externas, arcando com maiores riscos e custos para preservar sua soberania.

3 EXERCÍCIOS DE MOBILIZAÇÃO DA RESERVA COMO FATOR DE DISSUAÇÃO

Prevista na Lei nº 11.631, de 2007, a Mobilização Nacional é um conjunto interligado de ações estatais destinadas a preparar o país para enfrentar crises que impactam diretamente a Defesa Nacional, afetando a vida da população e o funcionamento do Estado (Brasil, 2007).

Com base nessa definição, a mobilização revela-se um instrumento estratégico de dissuasão. Como evidenciada na Estratégia Nacional de Defesa (END), "a capacidade de dissuasão, que consiste não só na disponibilidade e prontidão de meios militares adequados, como também na capacitação do seu pessoal, é uma ferramenta da diplomacia" (Brasil, 2024a, p. 37).

Para compreender a dinâmica da dissuasão, destaca-se a teoria de Thomas Schelling sobre estratégias em contextos de conflito. Schelling (1976) argumenta que a eficácia da dissuasão reside na percepção, por parte do potencial adversário, da possibilidade real de sofrer danos. O agente dissuasor, portanto, deve sinalizar suas intenções de maneira clara, ainda que sutil, demonstrando a credibilidade da resposta e a disposição para agir, caso seja provocado.

Como exemplo histórico, em 1962, o governo dos EUA iniciou uma mobilização militar em larga escala, não com o intuito de iniciar combates, mas com o objetivo de dissuadir a ex-União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) de manter mísseis em

território cubano na “Crise dos Mísseis de Cuba”². Essa ação resultou em um equilíbrio de poder, que impulsionou uma solução diplomática, transformando uma ameaça latente em uma crise controlada, resolvida rapidamente em virtude da prontidão demonstrada pelas forças norte-americanas, diante da possibilidade de uma guerra nuclear (Dias, 2022).

Em tempo de paz, uma forma de sinalizar a disposição para reagir a ameaças é por meio de exercícios militares. Nesse sentido, em 2024, o Ministério da Defesa promoveu o 1º Exercício de Planejamento de Mobilização Nacional. O objetivo foi treinar, de maneira simulada, os diversos sistemas envolvidos no processo de mobilização. Durante o exercício, os participantes desenvolveram planos em níveis nacional e setorial, com ênfase na logística e na comunicação integrada entre os diferentes órgãos (Brasil, 2024b). No entanto, o treinamento não contemplou a avaliação prática da prontidão e da capacidade de resposta imediata dos recursos humanos da reserva das Forças Armadas.

No caso da FAB, a mobilização apresenta características particulares. Nos últimos anos, houve um crescimento no número de militares temporários em relação ao efetivo de carreira. Em sua maioria soldados, eles permanecem na ativa por até oito anos e, posteriormente, passam a integrar a reserva mobilizável por um período adicional de cinco anos. Essa dinâmica influencia diretamente a capacidade e a forma como a mobilização de recursos humanos é planejada e executada.

Considerando o aumento da rotatividade de pessoal e a ampliação do papel da reserva, formada por ex-militares temporários, torna-se imperativo que a FAB reveja como proceder a exercícios de mobilização de reservistas. Tal necessidade é intensificada pela possibilidade de integrar repentinamente um contingente expressivo que, embora tenha experiência recente, pode encontrar-se desatualizado em relação às exigências do serviço ativo.

A rápida evolução tecnológica exige que os treinamentos não se limitem a verificar a prontidão. Em apenas cinco anos, período correspondente à disponibilidade no EXAR, mudanças significativas podem ocorrer, especialmente na área de armamentos. Isso implica que conhecimentos e habilidades adquiridos, durante o serviço ativo, podem tornar-se obsoletos, caso os equipamentos e doutrinas sejam modernizados, o que influencia o cenário e suas características. Assim, os exercícios de mobilização funcionam como uma ponte, mantendo os reservistas atualizados e aptos a empregar as técnicas militares mais recentes em face de ameaças em constante transformação.

² Confronto ocorrido em 1962, no auge da Guerra Fria, entre os EUA e a ex-URSS, com duração de 13 dias, provocado pela instalação de mísseis nucleares soviéticos em Cuba. A crise terminou com um acordo secreto, em que o governo soviético retirou os mísseis de Cuba e os EUA retiraram seus mísseis da Turquia, prometendo, ainda, não invadir o território cubano (Dias, 2022).

Esse argumento é sustentado também pela análise de Luttwak (2009), que ressalta a relevância da preservação da capacidade de mobilização como elemento de equilíbrio entre o estado de paz e a preparação para a guerra. Segundo o autor, a percepção equivocada de uma paz perene pode levar os Estados a negligenciar sua prontidão.

Portanto, mesmo diante da relativa estabilidade da posição geopolítica brasileira, em comparação com outros países, é viável reconhecer que os exercícios de mobilização não devem ser tratados meramente como uma formalidade. Para a Força Aérea, a manutenção de uma reserva mobilizável bem treinada e engajada do espírito de sacrifício representa um investimento estratégico. Tal preparo assegura a capacidade operacional da Força, fortalece o poder dissuasório e garante uma resposta eficiente em contextos de crise e conflito.

A realização de exercícios de apresentação e de manobra, conforme mencionados no Regulamento da Lei do Serviço Militar, desempenha papel central na consolidação da cultura organizacional das Forças Armadas (Brasil, 1966). Ao reforçar a ética profissional e os valores que sustentam o cumprimento eficaz e moral das missões, em condições desafiadoras, haverá um alinhamento desses exercícios com a Concepção Estratégica de Defesa (Brasil, 2024a), ampliando a capacidade de mobilização e promovendo uma mentalidade de segurança na sociedade brasileira.

Além disso, a mudança de dinâmica no EXAR representará uma adequação a novos possíveis cenários, fortalecendo o protagonismo do Brasil na América do Sul e reafirmando a posição da nação como líder e *player* essencial para a resolução dos conflitos no Cone Sul.

4 CONCLUSÃO

Diante de uma conjuntura internacional marcada por constantes transformações e crescentes preocupações com a Segurança Nacional, torna-se evidente a importância de uma Força Aérea dotada de elevada capacidade de mobilização para responder a eventuais ameaças ao país.

Fundamentada na premissa constitucional de uma atuação internacional orientada pela paz e pela solução pacífica dos conflitos, a reserva mobilizável da FAB, composta por ex-militares temporários, representa um pilar estratégico da capacidade dissuasória nacional.

Entretanto, o afastamento gradual desses reservistas do ambiente institucional pode enfraquecer a internalização dos valores militares, comprometendo sua prontidão e coesão. Tais valores são, em grande parte, assimilados por meio da convivência em contextos organizacionais que reforçam a hierarquia, a disciplina e o espírito de corpo. Ao serem

inseridos em ambientes que muitas vezes promovem valores divergentes, há risco de diluição dos princípios essenciais à cultura militar dos reservistas.

Nesse viés, a eficácia da dissuasão vai além da mera disponibilidade de recursos; ela reside na demonstração da vontade e da credibilidade para empregá-los. A implementação de ações direcionadas ao reforço contínuo dos valores organizacionais entre os reservistas, superando o planejamento teórico e incorporando práticas operacionais em campo, é fundamental para estimular a indispensável prontidão da FAB. Além disso, essas ações possibilitam o conhecimento atualizado de técnicas militares, considerando a constante evolução tecnológica durante os cinco anos do EXAR.

Assim, a realização de treinamentos militares regulares, já previstos em legislação, contribui significativamente para esse objetivo. Ao assegurar a agilidade e a eficiência operacional da Força Aérea, esses exercícios consolidam a postura dissuasória e fortalecem a Segurança Nacional.

No entanto, sob a ótica deste autor, observa-se uma lacuna na aplicação de estratégias que promovam, de forma sistemática e contínua, o fortalecimento dos valores institucionais entre os reservistas da FAB. Apesar do reconhecimento da importância desses princípios éticos e morais, sua manutenção carece de processos estruturados, comprometendo o pleno aproveitamento do potencial humano disponível na reserva.

Dessa forma, a partir das reflexões apresentadas neste trabalho, o planejamento adequado e a execução prática de exercícios de mobilização, no âmbito do EXAR, apresentam-se como instrumentos promissores para manter viva a cultura organizacional e o senso de dever patriótico entre os ex-militares temporários. Nesse sentido, essas ações estarão alinhadas aos fundamentos da aprendizagem social e ao fortalecimento da capacidade dissuasória da FAB.

Por fim, sugere-se o desenvolvimento de novas pesquisas voltadas à elaboração de um programa de instrução específico, no EXAR, com enfoque no processo ensino-aprendizagem voltado à manutenção dos valores institucionais. Tal programa poderá definir carga horária, metodologia e o período mais oportuno para sua aplicação, respeitando a disponibilidade anual dos reservistas.

REFERÊNCIAS

- BANDURA, Albert. **Social Learning Theory**. New York: General Learning Press, 1971. Disponível em: https://www.asecib.ase.ro/mps/Bandura_SocialLearningTheory.pdf. Acesso em: 15 jun. 2025.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 29 jul. 2025.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 2/ISC, de 26 de fevereiro de 2021. Aprova a reedição do Manual que dispõe sobre o “Programa de Formação e Fortalecimento de Valores - PFV” (MCA 909-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, DF, n. 63, 14 abr. 2021.
- BRASIL. Decreto Legislativo nº 61, de 2024. Aprova os textos da Política Nacional de Defesa (PND), da Estratégia Nacional de Defesa (END) e do Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 24 maio 2024a. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf. Acesso em: 24 abr. 2025.
- BRASIL. Decreto nº 57.654, de 20 de janeiro de 1966. Regulamenta a Lei do Serviço Militar (Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964), retificada pela Lei nº 4.754, de 18 de agosto de 1965. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 31 jan. 1966. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d57654.htm. Acesso em: 20 maio 2025.
- BRASIL. Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964. Lei do Serviço Militar. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 7881, 03 set. 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14375.htm. Acesso em: 14 maio 2025.
- BRASIL. Lei nº 11.631, de 27 de dezembro de 2007. Dispõe sobre a Mobilização Nacional e cria o Sistema Nacional de Mobilização - SINAMOB. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 28 dez. 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11631.htm. Acesso em: 14 maio 2025.
- CLAUSEWITZ, Carl von. **Da Guerra**. Tradução de Maria Teresa Ramos. 3. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.
- DIAS, Luiz Fernando de Oliveira. **O xadrez de Clausewitz**: a fronteira da racionalidade na Crise dos Mísseis de Cuba em 1962. Dissertação (Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores) - Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: https://www.repositorio.mar.mil.br/bitstream/ripcmb/846155/1/CEMOS2022_FERNANDO_DIAS.pdf. Acesso em: 30 abr. 2025.
- ESCOLA SUPERIOR DE DEFESA (Brasil). **Encerrado o 1º Exercício de Planejamento de Mobilização Nacional na ESD**. Brasília, DF: ESD, 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/esd/pt-br/central-de-conteudo/noticias/encerrado-o-1o-exercicio-de-planejamento-de-mobilizacao-nacional-na-esd>. Acesso em: 30 jul. 2025.

HUNTINGTON, Samuel Phillips. **O Soldado e o Estado**: teoria e política das relações entre civis e militares. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2016.

LUTTWAK, Edward Nicolae. **Estratégia**: a lógica da guerra e da paz. Tradução de Álvaro Pinheiro. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2009.

MOITA, Sandro Teixeira. Análise de situação: fim da presença dos EUA e OTAN no Afeganistão. **Observatório Militar da Praia Vermelha**. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 13 set. 2021. Disponível em: <https://ompv.eceme.eb.mil.br/conflitos-belicos-e-terrorismo/conflitos-belicos-na-atualidade/418-afe>. Acesso em: 20 maio 2025.

RODRIGUES, Léo. Agência Brasil explica: talibãs retomam poder no Afeganistão. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 18 ago. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2021-08/agencia-brasil-explica-talibas-retomam-poder-no-afeganistao>. Acesso em: 30 jul. 2025.

SCHELLING, Thomas Crombie. **Arms and influence**. London: Yale University Press, 1976.