



ESCOLA DE PERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

**MANOELA ROCHA LEANDRO DA SILVA, Cap Int**

**MOBILIZAÇÃO NACIONAL:** a importância de seu ensino do nas  
escolas de formação da FAB

Rio de Janeiro

2020

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

**MANOELA ROCHA LEANDRO DA SILVA, Cap Int**

**Mobilização Nacional:** A importância de seu ensino do nas escolas de formação da FAB

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação em Gestão Pública com ênfase em Projetos e Processos.  
Área de Concentração. Logística e Mobilização Aeroespaciais  
Orientador: Maj Inf Fontoura

Rio de Janeiro

2020

**MANOELA ROCHA LEANDRO DA SILVA, Cap Int**

**Mobilização Nacional: A importância de seu ensino do nas escolas de formação da FAB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

---

SUSAN KELLY Prado Andrade – Maj Int  
EAOAR

---

Alexandre FONTOURA da Silva – Maj Inf  
EAOAR

---

Antonio Pereira DAMASCENO Neto – Cap Av  
EAOAR

Rio de Janeiro  
julho de 2020

## RESUMO

O Brasil vem enfrentando os efeitos da COVID-19, apresentando dificuldades na mobilização e na logística de seus recursos humanos e materiais. O Ministério da Defesa ativou o Centro de Operações Conjuntas para atuar na coordenação e no planejamento das Forças Armadas no combate à pandemia. Foram acionados dez Comandos Conjuntos e o Comando Aeroespacial. A Força Aérea Brasileira (FAB) tem seu papel nas atividades elencadas na Diretriz Ministerial nº 6/GM/MD, que regula o emprego das Forças Armadas para o apoio às medidas deliberadas pelo Governo para a mitigação das consequências da pandemia. Apesar de inúmeras as atividades de mobilização nas quais os oficiais subalternos e os graduados atuam nessa realidade, o tema é pouco estudado senão desconhecido pela maioria. O presente ensaio defende que o ensino da Mobilização Nacional nas escolas de formação da FAB contribuirá para o melhor desempenho de seus militares nas atividades relacionadas à mobilização. Para isso, serão abordados dois argumentos: que o ensino da Mobilização Nacional estimula o desenvolvimento do pensamento crítico nos oficiais subalternos e graduados, que atuam nas operações de mobilização já no nível tático e que o ensino da Mobilização Nacional proporciona melhoria na tomada de decisão desses militares em seu nível hierárquico. Por fim, constata-se a viabilidade da tese, pois a FAB irá dispor em seu efetivo de jovens militares mais capacitados, com pensamento crítico e tomada de decisão em seu nível tático de operação, levando à resultados mais eficientes e eficazes no desempenho de suas atividades num cenário de Mobilização Nacional.

**Palavras-Chave:** MOBILIZAÇÃO NACIONAL. ENSINO. PENSAMENTO CRÍTICO. TOMADA DE DECISÃO.

## **1. A FAB no cenário da Mobilização Nacional**

O Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB) é constituído por órgãos civis e militares que atuam no planejamento e realização da mobilização nacional, em sete áreas interdependentes, política, econômica, social, comunicação social, de segurança e inteligência, de defesa civil, científico-tecnológica e militar, recorte esse ao qual a Força Aérea Brasileira é subordinada (ESG, 2014).

Mobilização Militar é o conjunto de atividades planejadas e empreendidas pelo Estado, com o propósito de preparar a Expressão Militar do Poder Nacional para a passagem da estrutura de paz para a de guerra ou para uma situação de emergência, reorientando a produção de bens e a utilização de serviços que se façam necessários. Cada Força Armada possui seu sistema de mobilização (BRASIL, 2015).

Nesse cenário da crise da COVID-19 é possível identificar a atuação direta de oficiais subalternos e graduados de todas as especialidades em várias ações no espectro conceitual do SINAMOB: 29 mil militares atuaram no combate à pandemia, com apoio de viaturas, embarcações e aeronaves, na repatriação de brasileiros, na doação e transporte de alimentos, na desinfecção de aeroportos, portos e rodoviárias, no atendimento médico-hospitalar, em campanhas de doação de sangue, no controle de circulação da população, no transporte aero logístico de insumos hospitalares.

Embora no Estatuto dos Militares, em seu Capítulo IV, haja a previsão que os cargos militares devem ser providos com pessoal que satisfaça aos requisitos de qualificação exigidos para o seu desempenho para exercer um trabalho, a maioria dos militares que desempenha atividades relacionadas à Mobilização Nacional na pandemia desconhece o macroprocesso cívico-militar no qual estão inseridos e atuam sem possuir conhecimentos do tema, o que pode afetar o desempenho deles.

À luz do contexto apresentado, este ensaio apresenta a tese de que o ensino da Mobilização Nacional nas escolas de formação da FAB contribuirá para o melhor desempenho de seus militares nas atividades relacionadas à mobilização.

São dois os argumentos: que o ensino da Mobilização Nacional estimula o desenvolvimento do pensamento crítico nos oficiais subalternos e graduados, que atuam nas operações de mobilização já no nível tático e que o ensino da Mobilização Nacional proporciona melhoria na tomada de decisão desses militares em seu nível hierárquico.

## **2. Mobilização Nacional e o pensamento crítico**

Pierre Charles Lebaud foi comandante do 101º e 130º Regimento de Infantaria na 1ª Guerra Mundial. Em seu tratado para iniciar no comando o jovem oficial, ele discorre sobre as reflexões do conflito e, ainda que não existisse o conceito de pensamento crítico, já naquele tempo destacava-se a importância de seu desenvolvimento através do ensino.

Lebaud (1868) afirmava que o instrutor deveria aproveitar as ocasiões para desenvolver o discernimento e a iniciativa do soldado, habituando-o a escolher os meios que melhor atendam às circunstâncias do combate, pois caso tombassem os oficiais, haveria sempre sargentos, cabos ou soldados inteligentes e enérgicos para assumir o comando e fazer compreender a cada militar onde está o dever.

Atualmente, na era da informação, o pensamento crítico continua sendo uma habilidade muito valorizada e debatida, que começa a ser buscada na educação básica e enfatizada no ensino superior. O autor mais difundido na abordagem do tema é o filósofo americano Robert Ennis.

Em sua perspectiva, o pensamento crítico é uma atividade prática e reflexiva, cuja meta é uma crença ou ação sensata, focada no que decidir e no que fazer, ou seja, estabelece um processo que envolva a análise das hipóteses apresentadas, de maneira racional e reflexiva, para chegar a uma conclusão que leve em consideração todos os fatores envolvidos (Ennis, 1985).

Complementando o autor, Tenreiro-Vieira & Vieira (2000) define pensamento crítico como um raciocínio de complexidade superior, que articula conhecimentos, experiências e competências intelectuais, é uma atividade reflexiva que envolve aspectos cognitivos e afetivos e requer interpretação de dados, avaliação da veracidade, análise da probabilidade dos argumentos e capacidades de questionar o mérito para a melhor seleção das alternativas existentes.

O desenvolvimento do pensamento crítico nos militares é importante pois é uma ferramenta para o enfrentamento da vida moderna na medida em que permite a eles ultrapassar o que se refere a aprender um determinado conhecimento, fazendo com que eles desempenhem um papel reflexivo sobre a natureza do conhecimento, sendo capazes de estabelecer relações entre as áreas de conhecimento. Ao invés de apenas memorizarem ou relembrem conceitos, o pensamento crítico desenvolve neles a capacidade de definir problemas, selecionar informações e resolver problemas de

forma flexível, levando-os a aprender de forma autônoma, tendo a capacidade de rever ideias e sintetizar informações (Tenreiro-Vieira & Vieira, 2000).

A Mobilização Nacional estimula o desenvolvimento do pensamento crítico ao passo em que exige o conhecimento multidisciplinar de vários saberes já que requisita do aluno o estudo de temas relacionados às cinco expressões do Poder Nacional: Política, Econômica, Científico-Tecnológica, Psicossocial e Militar (ESG, 2009, 2010).

Estimula a dimensão intelectual (lógica e racionalidade), sociológica (contexto social e histórico), ética (normas e avaliação moral), e filosófica (significado de vida humanas), desenvolvendo aptidões como a avaliação da credibilidade de uma fonte num cenário midiático controverso; observação e avaliação do ambiente; interoperabilidade de meios, sustentação de debates abertos e argumentação complexa (Tenreiro-Vieira & Vieira, 2000).

A Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA 1-1/2012), que versa sobre a doutrina Básica da FAB, conjunto harmônico de ideias e de entendimentos que define, ordena, distingue e qualifica as atividades de organização, preparo e emprego (BRASIL, 2012), ressalta a necessidade do militar possuir pensamento crítico na medida em que defende a necessidade de análise na aplicação dos fundamentos estabelecido, pois sem o devido julgamento, pode-se gerar resultados indesejáveis na consecução dos objetivos estabelecidos e o cumprimento da missão atribuída.

Ressalta-se que a DCA 1-1/2012 é de conhecimento e aplicação obrigatório em todos os níveis hierárquicos e conforma os alicerces doutrinários para o preparo e o emprego da FAB e constitui disciplina compulsória nos cursos de formação, variando-se o nível exigido de aplicabilidade (BRASIL, 2012).

Conclui-se da literatura apresentada que a estimulação do pensamento crítico melhorará o desempenho do jovem militar na medida em que desenvolve habilidades como racionalidade, saber buscar fontes credíveis, atentar para o cerne da questão objetivamente, saber onde procurar alternativas, ter abertura de espírito para o debate, considerar pontos de vista diferentes, tomar uma posição e modificá-la sempre que a evidência e as razões sejam suficientes para o fazer. Essas habilidades proporcionarão uma consciência mais crítica no que diz respeito ao seu papel nas atividades que a FAB tem responsabilidade na Mobilização Nacional e no produto gerado para a sociedade, contribuindo para que este militar deixe de ser um

coadjuvante, liderado mero seguidor de ordens e torne-se protagonista nas atividades que exerce.

### **3. Mobilização Nacional e tomada de decisão**

Para garantir duas das capacidades essenciais da FAB (proporcionar suporte logístico apropriado e oportuno, e agir com prontidão, mobilidade e precisão), o militar deve estar apto a tomar decisões rápidas e eficazes num cenário dinâmico de incertezas (BRASIL, 2012).

Geralmente, no processo de tomada de decisão num ambiente de crise, não existem conhecimentos teóricos e informações suficientes para a sua solução imediata. Cabe ao militar acessar o conhecimento de acontecimentos passados que sejam similares e analisar os aspectos do cenário atual, exigindo dele criatividade e racionalidade para tomar decisões e diminuir os riscos e os fatores negativos.

Hebert Simon (1970) aponta seis elementos clássicos em sua Teoria das Decisões: a pessoa que faz a escolha, os objetivos pretendidos, os critérios usados na escolha, a estratégia escolhida para atingir os objetivos, os aspectos do ambiente e o resultado. Ele afirma que a tomada de decisão deve possuir natureza técnica e ser subsidiada por informações objetivas, porém mediada pelo conhecimento, valores e apostas estratégicas.

Ellis P. Torrance (1996) defende que a criatividade tem um papel importante na tomada de decisão. Esta abordagem baseia-se num processo de aprendizagem que incorpora a criatividade. O autor considera três as habilidades mentais ligadas à criatividade: fluência, flexibilidade e originalidade, sendo capacidade de pensar num grande número de ideias ou possíveis soluções para um problema, capacidade de pensar em diferentes métodos ou estratégias e capacidade de pensar em possibilidades únicas incomuns e factíveis, respectivamente.

Davenport (1998) defende que dados, informação e conhecimento são elementos fundamentais para a tomada de decisão. As informações são observações sobre o estado do mundo, dotados de relevância e contextualizados, objetivando fornecer uma solução. O conhecimento é a informação processada pelos indivíduos, possuindo interpretação. O valor agregado à informação depende dos conhecimentos anteriores desses indivíduos e não pode ser desvinculado de sua percepção.

Pereira & Fonseca (1997) afirma que se quisermos apreender mais informações do contexto em que estamos inseridos, temos que ampliar as nossas habilidades perceptivas, porque o nosso modo de viver nos induz a um estreitamento perceptivo e a uma visão de mundo restrita. De acordo com esta teoria, a decisão é um processo sistêmico e contextual onde o conhecimento das características e dos desafios da sociedade é essencial à compreensão da tomada de decisão.

A ESG (2009, 2010) persevera que a mudança de paradigmas e o retorno das disciplinas como “organização social e política no Brasil” desde os mais primários níveis de escolaridade aliados ao treinamento constante e ao aprendizado contínuo, são requisitos básicos para formar militares capazes de tomar boas decisões.

É nesse cenário que o ensino da Mobilização Nacional se encaixa. O estudo das diversas áreas envolvidas na Mobilização Nacional desenvolve no militar a capacidade de transformar dados em conhecimento, amplia o conhecimento dos potenciais do país, aumenta a percepção do cenário, desenvolve a habilidade de formular e estruturar problemas, de relacionar suas partes na forma de um modelo e simular suas possíveis soluções.

O estudo da mobilização Nacional também dá ao militar noção de sentido, o que é muito relevante no processo decisório de acordo com o ciclo do conhecimento organizacional de Choo (1998). Nele é demonstrado que o nível de conhecimento e o nível de experiência permite a compreensão e análise correta do contexto.

Lebaud (1868) corrobora com a visão de que, independente da hierarquia, todos estão envolvidos na tomada de decisão e que esse processo envolve a habilidade de avaliação dos recursos. Ele afirma também que o poder de uma tropa composta de homens cujas vontades se dirigem para o mesmo fim é incomparavelmente superior à de uma coleção de seres inertes que se movem ou se detêm apenas pela vontade do chefe e que isso se dá por meio da educação, que terá por objetivo essencial desenvolver a consciência do dever e fortificar o poder da vontade.

Conclui-se da literatura apresentada que o ensino da Mobilização Nacional possui relação direta com a melhoria da tomada de decisão, que por sua vez está diretamente ligada à melhoria do desempenho dos jovens militares, pois proporciona o entendimento da visão de negócio da FAB como um todo e seus objetivos estratégicos, podendo contribuir desta maneira para o sucesso na missão geral na

medida em que melhora a qualidade do trabalho, amplia os conhecimentos profissionais, desenvolve as relações humanas e a cooperação, a capacidade de planejamento, de julgamento, a expressão oral e escrita e amplia a cultura geral.

#### **4. Considerações finais**

Ao traçar um paralelo entre as atividades de Mobilização Nacional no enfrentamento da crise da COVID-19 e a FAB, foi discutido no presente ensaio a contribuição do ensino da Mobilização Nacional nas escolas de formação da Força Aérea Brasileira para o melhor desempenho de seus militares nas atividades relacionadas à mobilização.

Sobre a discussão, foi apresentado que o ensino da Mobilização Nacional proporciona o desenvolvimento do pensamento crítico nos oficiais subalternos e graduados, que atuam nas operações de mobilização já no nível tático, fortalecendo a expressão psicossocial do Poder Nacional, por meio da conscientização da sociedade dentro de uma visão crítica atual para o debate sobre o SINAMOB, visando inclusive aperfeiçoar e modernizar sua implantação e que seu ensino.

Foi argumentado também que o ensino da Mobilização Nacional nas escolas de formação proporciona melhoria na tomada de decisão desses militares em seu nível hierárquico, contribuindo para o alcance de um melhor desempenho.

Posto isto, à luz do embasamento teórico, este ensaio é de parecer que, ao incluir o ensino da Mobilização Nacional no currículo das escolas de formação, a FAB irá dispor em seu efetivo de jovens militares de oficiais subalternos e graduados mais capacitados, com pensamento crítico e tomada de decisão em seu nível tático de operação, levando à resultados mais eficientes e eficazes no desempenho de suas atividades num cenário de Mobilização Nacional.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da **Diretriz do Comando da Aeronáutica "Concepção Estratégica - Força Aérea 100**. (DCA 11-45). Brasília, DF. Disponível em: [http://www.fab.mil.br/Download/arquivos/DCA%201145\\_Concepcao\\_Estrategica\\_Forca\\_Aerea\\_100.pdf](http://www.fab.mil.br/Download/arquivos/DCA%201145_Concepcao_Estrategica_Forca_Aerea_100.pdf). Acesso em: 27 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 278/GC3, de 21 de junho de 2012. Aprova a reedição da **Diretriz do Comando da Aeronáutica Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira**. (DCA 1-1/2012). Brasília, DF.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Manual de Mobilização Militar (MMM)**. 1ª ed. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <http://www.defesanet.com.br/defesa/noticia/18255/Novo-Manual-de-Mobilizacao-Militar-e-publicado-pelo-Ministerio-da-Defesa/>. Acesso em: 05 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Manual Básico da Escola Superior de Guerra**. Elementos fundamentais. Vol I. Rio de Janeiro, RJ, 2014. Disponível em: <https://www.esg.br/publi/imagens/manuais.png/view>. Acesso em: 27 jun. 2020.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

ENNIS, R. H. **A logical basis for measuring critical thinking skills**. Educational Leadership. 1985.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA – **Cadernos de Estudos Estratégicos de Logística e Mobilização Nacionais**. Rio de Janeiro: ESG, 2009.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA – **Cadernos de Estudos Estratégicos de Logística e Mobilização Nacionais**. Rio de Janeiro: ESG, 2010.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA – **Manual Básico: elementos doutrinários**. Rio de Janeiro: ESG, 2009.

LEBAUD, Pierre Charles Émile – **Comandar** – tradução de Niso de Viana Montezuma. 2 ed – Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, Coleção General Benício; v. 496, 1868.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão** - São Paulo: Makron Books, 1997.

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

TENREIRO-VIEIRA, C.; VIEIRA, R. M. **Promover o Pensamento Crítico dos Alunos – Propostas Concretas para a Sala de Aula**. Porto: Porto Editora, 2000.

THOMAZ, João Pedro da Cruz Fernandes. **O apoio à tomada de decisão na avaliação do desempenho de pessoas: contributos para o processo de decisão militar em tempo de paz.** Tese de doutorado da Universidade técnica de Lisboa, Lisboa, 2005.

VIDEIRA, Antônio Celente. **Da Industrialização Militar à Mobilização Nacional.** Rio de Janeiro: Luzes, 2019.

VIEIRA, R. et al. **Pensamento crítico na educação: perspectivas atuais no panorama internacional.** CIDTFF: Universidade de Aveiro, 2014.