

RICARDO DO NASCIMENTO LEIRA

WILSON WILLIAM HUMMEL

RELATÓRIO TÉCNICO-CIENTÍFICO

**SETOR EXECUTIVO DA MOBILIZAÇÃO NACIONAL: UMA PROPOSTA DE  
REPOSICIONAMENTO COM BASE NA MODELAGEM ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola Superior de Defesa, como exigência  
parcial para obtenção do título de Especialista  
em Logística e Mobilização Nacional.

Orientador: Prof. Dr. Julio Eduardo da Silva  
Menezes.

Brasília 2021

Este trabalho, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da Escola Superior de Defesa (ESD). É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa. Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do autor e não expressam qualquer orientação institucional da ESD.

---

RICARDO DO NASCIMENTO LEIRA  
608958-5



---

WILSON WILLIAM HUMMEL  
305404

RICARDO DO NASCIMENTO LEIRA  
WILSON WILLIAM HUMMEL

**SETOR EXECUTIVO DA MOBILIZAÇÃO NACIONAL: UMA PROPOSTA DE  
REPOSICIONAMENTO COM BASE NA MODELAGEM ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola Superior de Defesa, como exigência  
parcial para obtenção do título de Especialista  
em Logística e Mobilização Nacional.

Trabalho de Conclusão de Curso **APROVADO:**

Brasília, DF 1º de NOVEMBRO de 2021.

---

JULIO EDUARDO DA SILVA MENEZES – Prof. Dr.  
Orientador



---

VIVIANE MACHADO CAMINHA – Prof.ª Dr.ª  
Coordenadora do TCC CLMN 2021

## **Setor Executivo da Mobilização Nacional: Uma proposta de reposicionamento com base na Modelagem Organizacional**

Ricardo do Nascimento Leira

Wilson William Hummel<sup>1</sup>

### **RESUMO**

O Setor Executivo da Mobilização Nacional (SEMN) está diretamente ligado a Segurança Nacional, na medida em que atua na fase mais importante da Mobilização, qual seja a fase do preparo, sendo o seu protagonista. Hodiernamente, este Setor encontra-se muito bem instalado e acolhido no interior da Subchefia de Mobilização (SUBMOB), que é uma das três subchefias subordinadas à Chefia de Logística e Mobilização (CHELOG), do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) do Ministério da Defesa (MD). Dentro desta estrutura verticalizada, atua com o nome de Seção de Coordenação da Mobilização Nacional (SECMOB). Esta pesquisa buscou-se analisar a posição do Setor Executivo da Mobilização Nacional na atual estrutura de governo. O SEMN concentra e coordena o Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB) e os seus órgãos de direção setorial. A pesquisa foi documental, de campo e qualitativa, e empregou os conceitos da Modelagem Organizacional, confrontando-os com o arcabouço legal que rege a SECMOB. Apoiou-se ainda nos resultados obtidos da aplicação de um questionário técnico, com questões elaboradas e alicerçadas no “modelo de estrela” de Galbraith (1960). Os resultados foram tabulados e analisados considerando as postulações de Nadler e Galbraith e forneceram subsídios científicos e técnicos sintetizados e apresentados no item conclusões e recomendações, que recomendam um reposicionamento do setor.

**Palavras-chave:** Mobilização Nacional. Modelagem Organizacional. Setor Executivo da Mobilização Nacional. SINAMOB.

---

<sup>1</sup> Coordenadores em Mobilização do Ministério da Defesa. Trabalho de Conclusão do Curso de Logística e Mobilização Nacional (CLMN) da Escola Superior de Defesa, 2021.

***Executive Sector of National Mobilization: A repositioning proposal based on organizational modeling***

**ABSTRACT**

*The Executive Sector of National Mobilization (SEMN) is directly linked to National Security, once it acts in the most important phase of Mobilization, being the preparation phase, as its protagonist. Nowadays, this Sector is very well installed and welcomed within the Sub-head of Mobilization (SUBMOB), which is one of the three sub-heads subordinate to the Logistics and Mobilization Head (CHELOG) of the Joint Chiefs of Staff of the Armed Forces (EMCFA) of the Ministry of Defense (MD). Within this vertical structure, it acts under the name of the National Mobilization Coordination Section (SECMOB). This search sought to analyze the position of the Executive Sector of National Mobilization in the current government structure. The SEMN concentrates and coordinates the National Mobilization System (SINAMOB) and its sectorial management entities. The search was documentary, field and qualitative, and employed the concepts of Organizational Modeling, confronting them with the legal framework that governs SECMOB. It was also supported by the results obtained through a technical questionnaire with elaborated questions based on the "star model" by Galbraith (1960). The results were tabulated and analyzed within the postulations of Nadler and Galbraith, providing scientific and technical support synthesized and presented in the conclusions and recommendations item, that recommend a repositioning of the sector.*

**Keywords:** *National Mobilization. Organizational Modeling. Executive Sector of National Mobilization. SINAMOB.*

## 1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo apresentam-se o tema, sua relevância e delimitação, o problema, a justificativa e os objetivos, geral e específicos, bem como a vinculação direta que o tema possui em relação à Mobilização Nacional e a segurança e defesa da nação.

Os autores trabalham no Ministério da Defesa (MD) como coordenadores na Seção de Coordenação da Mobilização Militar (SECMIL), ligada estruturalmente à Mobilização Nacional por ser um dos dez subsistemas que compõem o Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB), gerido pela Seção de Coordenação da Mobilização Nacional (SECMOB), representando o MD como órgão central no SINAMOB.

O MD foi definido como o órgão central do SINAMOB pela Lei 11.631 e o setor que o representa nessa posição é a SECMOB. O MD abriga ainda, entre os dez subsistemas que compõem o SINAMOB, o subsistema da expressão militar, representado pela SECMIL.

Os especialistas da SECMOB analisam constantemente o cenário, os óbices e os encargos previstos na legislação e atuam em busca de soluções para problemas complexos, como dificuldades que encontram na interação, na sinergia e no estreitamento dos objetivos diversos e comuns dos subsistemas.

Nas apresentações oficiais do MD, coordenadores da Subchefia de Mobilização (SUBMOB), da SECMOB e da SECMIL, frequentemente apontam a existência de excessiva distância organizacional em direção aos gestores responsáveis pelas decisões finais, além de outros óbices que prejudicam a interação, o fortalecimento e a sinergia entre os diversos subsistemas do SINAMOB.

O Subsistema Setorial de Mobilização Militar representado pela SECMIL também concentra especialistas na Mobilização, porém com viés e foco diferenciado, voltado para a expressão militar. Por ser um dos subsistemas coordenados pela SECMOB, os especialistas compartilharam experiências e visões diferenciadas, que foram amplamente exploradas e utilizadas nesta pesquisa por meio do questionário técnico.

A relevância do tema apoia-se nos fatos descritos acima, que aliados a um senso de oportunidade de melhoria conduziram a uma reflexão mais profunda e certamente foram determinantes e alavancaram a escolha deste tema.

“O tema de uma pesquisa é qualquer assunto que necessite melhores definições, melhor precisão e clareza do que já existe sobre o mesmo” (CERVO & BERVIAN, 2002, p. 81).

No que tange ao tema e a sua delimitação, surgiu uma inquietação que despertou a determinação em investigar com maior profundidade: “Como o posicionamento do Setor

Executivo da Mobilização Nacional (SEM<sup>2</sup>) pode interferir e favorecer a interação, o fortalecimento e a sinergia entre os diversos Subsistemas do SINAMOB?”

Segundo Lakatos e Marconi (1992), para ser considerado apropriado, o problema deve ser analisado sobre os seguintes aspectos de valoração: viabilidade, relevância, novidade, exequibilidade e oportunidade. Estes aspectos foram todos contemplados na construção desta pesquisa.

Segundo Cervo & Bervian (2002, p. 82), “[...] a tendência mais comum é a escolha de temas que, por sua extensão e complexidade, impeçam estudos em profundidade. Assim, após a escolha do tema, é necessário delimitá-lo. Os teóricos esclarecem que delimitar o tema é selecionar um tópico ou parte a ser focalizada.” Dessa maneira, a fim de viabilizar a pesquisa, delimitou-se o tema, por meio de um recorte nos pontos manipuláveis pela administração contidos no modelo de estrela de Galbraith (1960). Este recorte permitiu enfatizar e evidenciar a **estrutura** analisada e estudada como parte importante da estratégia. No item 5 aborda-se essa discussão com mais detalhes.

Para que se pudesse representar em outra posição vertical do MD ou transversal em outros ministérios, a SECMOB foi tratada nesta pesquisa como Setor Executivo da Mobilização Nacional.

As aulas do Professor Dr. Peterson, no CLMN 2021, deram suporte à escolha do título e levaram em conta os cenários em constante transformação política, econômica e social, onde faz-se mister que as estruturas organizacionais de um setor do governo possam se adaptar.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar o posicionamento do SEMN na estrutura organizacional em que se encontra no MD e como objetivos específicos têm-se: realizar um diagnóstico organizacional, utilizando o modelo de Galbraith (1960); e propor alternativas para um possível reposicionamento organizacional com base nos resultados colhidos.

Após a apresentação do tema, dos objetivos, da justificativa da pesquisa e da vinculação do tema com a segurança e defesa da nação, o segundo capítulo discorre sobre a descrição do referencial teórico.

O terceiro capítulo explica e detalha a metodologia empregada no desenvolvimento da pesquisa. O quarto capítulo define-se e descreve-se a Mobilização Nacional, a SECMOB, o SINAMOB e as posições percorridas pelo SEMN ao longo do tempo. E ainda, submete-se a **estrutura** a uma avaliação pelo prisma do referencial teórico e faz-se uma confrontação com

---

<sup>2</sup> Convencionou-se que a denominação “**Setor Executivo da Mobilização Nacional**” seja compreendida como a reunião das responsabilidades, tarefas, atribuições da Mobilização Nacional e a coordenação de todo o Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB).

os conceitos da Modelagem Organizacional. No quinto capítulo trata-se dos resultados obtidos e das respectivas análises. No sexto capítulo, apresentam-se as conclusões e recomendações, explicam-se as limitações da pesquisa e apresenta-se sugestões sobre futuras pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este segundo capítulo trata do Referencial Teórico e está sedimentado no modelo de estrela de cinco pontas de Jay R. Galbraith e de outros teóricos da Modelagem Organizacional.

Quando se reflete sobre o posicionamento de um setor e a interferência da sua posição em relação ao desempenho, ao alcance das metas e objetivos, e ainda aos progressos no exercício das estratégias, a revisão da literatura deve se respaldar na Modelagem Organizacional (*Organizational Design*).

Dessa forma, a sustentação da análise está fortemente relacionada e focada nos conceitos estabelecidos pelos principais teóricos da Modelagem Organizacional, dando suporte a construção da moldura conceitual.

Nadler (2000) postula que: “[...] A empresa de sucesso do futuro desenvolverá habilidades excepcionais, se inovando em duas áreas: desenvolvimento estratégico e desenho organizacional” (NADLER, 2000, p 54).

Já Cavalcanti (2004) define a Modelagem Organizacional como o:

Processo que promove a coerência entre os objetivos ou os propósitos para os quais a organização existe, os padrões de divisão de trabalho e a coordenação entre as unidades e pessoas que vão desempenhar as tarefas. (CAVALCANTI, 2004, p.3).

Galbraith (1995) perfila-se com o entendimento de Nadler (1993) e Cavalcanti (2004), quando afirma que o projeto da organização afeta todas as formas de desempenho.

O objetivo da Modelagem Organizacional é permitir que as organizações obtenham condições de atingir melhores resultados, a partir da análise e intervenção no conjunto de elementos formais que compõem a organização, permitindo compor uma estrutura mais forte e adequadamente posicionada.

Quanto à oportunidade de melhoria explorando-se a estrutura, há que se considerar dois pontos:

[...] para que a inovação competitiva ocorra, o setor tem que possuir um desenho organizacional que permita o seu desenvolvimento. [...] São muitos os fatores ou imperativos necessários para que uma organização tenha um bom desenho organizacional e não existem muitas diferenças entre os autores que estudam o assunto. (GALBRAITH, 1995, p.22).

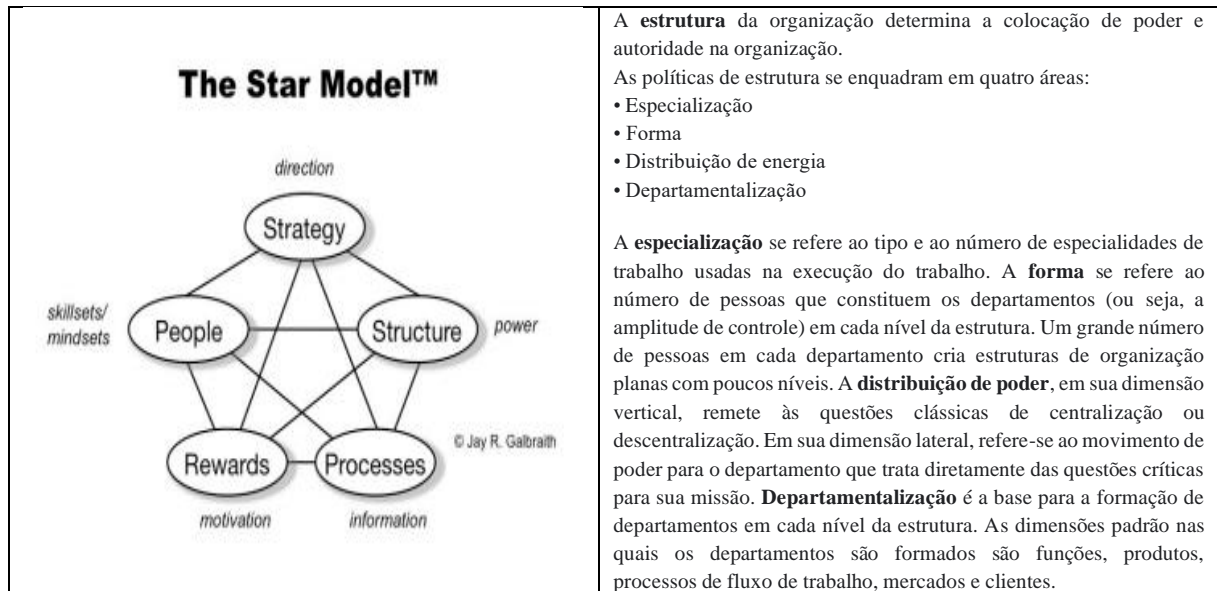


Entre as abordagens funcionalistas, destaca-se o arcabouço analítico abrangente proposto por Galbraith (1997, apud CAVALCANTI, 2005), no âmbito da teoria da contingência estrutural (TCE), para analisar organizações ou sistemas organizacionais e propor desenhos organizacionais mais efetivos em relação à incerteza da tarefa a cargo da organização e do ambiente no qual ela se insere (CAVALCANTI, 2005, p. 2).

É importante ressaltar que a Modelagem Organizacional em um setor ou órgão de Estado pode ser traduzida em ações contínuas de rearranjos organizacionais, que muitas vezes vão representar a desestruturação de algumas das estruturas existentes, sucedidas por novas disposições entre as pessoas e os demais elementos da organização.

Galbraith (1960) realizou publicações ao longo dos anos 1960 e 1970, época na qual desenvolveu o modelo de estrela de cinco pontas (Jay R. Galbraith - The Star Model™ (Figura 1) propondo uma dimensão em cada ponta, para um adequado desenho organizacional em que a estratégia para o qual foi pensado, alcançasse maior probabilidade de obter um melhor desempenho. Desde então, o modelo tem sido utilizado por empresas, unidades de negócios e por órgãos estatais.

FIGURA 1 – MODELO DE ESTRELA



FONTE: GALBRAITH, JAY. The Star Model, 1960.

Galbraith (1960) propôs que se reflita acerca dos cinco aspectos que fazem com que esse setor obtenha sucesso. São eles: os **processos** para viabilizar a governança, as **pessoas** certas para conduzir as atividades, a **estratégia**, as **recompensas** concernentes à visão do setor ou departamento para motivar e, por fim, verificar se a **estrutura** interna que o setor possui e a estrutura na qual ele se encontra inserido responderão bem aos demais arranjos da organização.

### 3 METODOLOGIA

Este terceiro capítulo explica e detalha a metodologia empregada no desenvolvimento deste estudo.

Esta pesquisa possui uma abordagem indutiva, por intermédio de uma pesquisa documental e de campo, além de ter sido submetida a uma revisão bibliográfica, tendo como referencial teórico tanto as obras da Modelagem Organizacional, como toda a envergadura legal concernente à Mobilização Nacional, contida na Constituição Federal (CF), Estratégia Nacional de Defesa (END), Política Nacional de Defesa (PND), Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN), Lei nº11.631/2007 e no Decreto nº 6.592/2008.

Também é uma pesquisa qualitativa em que busca compreender os fenômenos a partir de sua explicação e possíveis motivos. A interpretação e a análise dos dados atribuem significados às observações colhidas por meio do questionário submetido aos especialistas da Mobilização Nacional.

Neste caso, também é descritiva, pois como mencionado, buscou-se elementos de análise em bibliografias e documentos como livros físicos e digitais, documentos do MD, Leis, Decretos, e Portarias do Governo brasileiro de acesso público, portanto, equilibradamente, bibliográfica e documental.

Os objetivos do SEMN estão bem clarificados em todo o arcabouço legal, que embasa e esclarece a Mobilização Nacional. Ao se examinar a SECMOB, entende-se que possui condições bem delineadas e pacificadas.

Para esse estudo, quatro pontas do modelo foram recortadas, os riscos desta análise parcial foram considerados e o modo de mitigá-los foi sugerido na forma de outras pesquisas complementares a esta.

A estrutura, portanto, foi evidenciada, analisada e estudada, porém para se realizar qualquer modificação no setor, todas as pontas do modelo de Jay R. Galbraith devem ser abordadas e aplicadas cuidadosamente.

Como particularidade do recorte, a pesquisa restringiu-se em focar e estudar a **estrutura** que suporta o setor.

## 4 DESENVOLVIMENTO

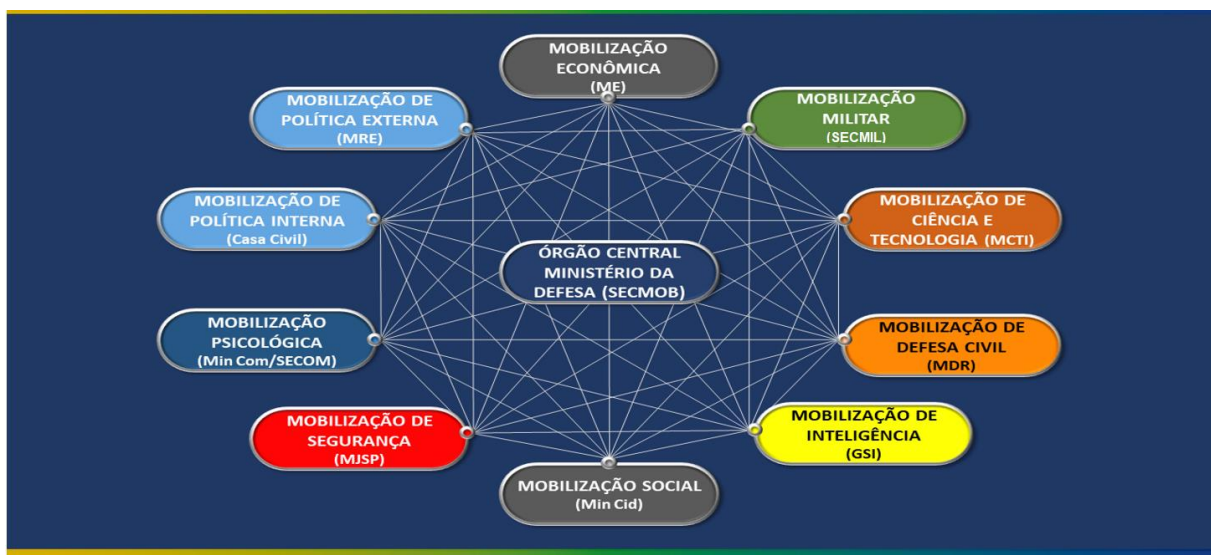
O quarto capítulo define e descreve a Mobilização Nacional, a SECMOB, o SINAMOB, as posições percorridas pelo SEMN ao longo do tempo. E ainda, submete a estrutura a uma avaliação pelo prisma do referencial teórico e faz uma confrontação com os conceitos da Modelagem Organizacional.

O art. 2º da Lei nº 11.631/2007 define Mobilização Nacional como “o conjunto de atividades planejadas, orientadas e empreendidas pelo Estado, complementando a Logística Nacional, destinadas a capacitar o País a realizar Ações Estratégicas, no campo da Defesa Nacional, diante de agressão estrangeira” (BRASIL, 2007).

A SECMOB do MD é, atualmente, a seção que coordena a Mobilização Nacional e as atribuições que cabem ao SINAMOB, portanto é o SEMN, no presente momento.

O art. 5º do Decreto nº 6.592/2008 define que “O SINAMOB consiste no conjunto de órgãos que atuam de modo ordenado e integrado, a fim de planejar e realizar todas as fases da Mobilização e da Desmobilização Nacionais” (BRASIL, 2008). O SINAMOB é, portanto, constituído de um Órgão Central de coordenação, o MD, e de dez subsistemas componentes, conforme Figura 2.

FIGURA 2 – SISTEMA NACIONAL DE MOBILIZAÇÃO



FONTE: Palestra ministrada pelo Subchefe de Mobilização da CHELOG no CLMN 2021.

A Mobilização Nacional, foi citada na Carta Régia da Nação Brasileira como destinada ao assessoramento direto do Presidente da República. Esteve posicionada num órgão de

assessoramento direto, com a finalidade de prestar essa assessoria direta e imediata ao Presidente da República (Art. 7º da Lei 11.631/2007), ocupando assim o mais alto escalão do governo. Posteriormente, em 1999, fruto de diversas mudanças na estrutura governamental (Figura 3), foi posicionada no interior do MD, mais especificamente no Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA).

O EMCFA divide-se em 3 chefias, Chefia de Assuntos Estratégicos (CAE), Chefia de Operações Conjuntas (CHOC) e Chefia de Logística e Mobilização (CHELOG) e coube à CHELOG abrigar a Mobilização Nacional em sua estrutura (Figura 4).

A SECMOB responde a uma subchefia, e divide o mesmo nível de poder e subordinação com outras duas seções, uma delas, o próprio subsistema da Mobilização Militar. Ora, um dos dez subsistemas está no mesmo patamar do órgão coordenador do SINAMOB (Figura 2).

Dessa forma, cria-se um paradoxo em que o Chefe da SUBMOB deve tomar parte nas decisões relacionadas ao Órgão Central do sistema e nas decisões que dizem respeito a um dos subsistemas coordenado por esse mesmo órgão.

A Mobilização Nacional, por dispositivo legal (Art. 7º, item II da Lei 11.631), deve possuir uma macrovisão privilegiada ao tempo que é mais abrangente que a Mobilização Militar, motivo pelo qual foi alocada em 1946 na Secretária-Geral do Conselho de Segurança Nacional. Observa-se que com o decorrer do tempo ela foi movimentada desde o 1º escalão de governo até o 7º, conforme demonstrado na Figura 3.

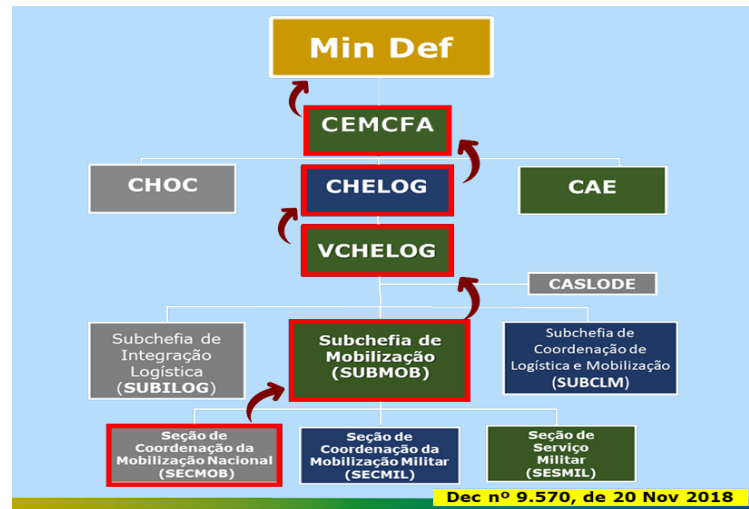
Em uma apertada análise, a Mobilização Nacional saiu de uma posição em que era capaz de assessorar o Presidente da República direta e imediatamente e foi posicionada em outra estrutura organizacional onde existem 5 níveis decisórios (Figura 4) até a autoridade que assessora a Presidência.

FIGURA 3 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SETOR EXECUTIVO



FONTE: Palestra ministrada pelo Subchefe de Mobilização da CHELOG no CLMN 2021.

FIGURA 4 – FLUXO DE ASSESSORAMENTO AO PRESIDENTE DA REPÚBLICA



FONTE: Decreto nº 9.570, de 20 de novembro de 2018.

Utilizando-se o *framework* adaptado nesta pesquisa, com base em Galbraith (1960) (Figura 1), é possível observar que o autor não privilegiou qualquer das pontas da estrela, em detrimento das outras quatro. A forma gráfica induz a compreensão de que todas as pontas da estrela possuem o mesmo grau de importância na Modelagem e devem ser consideradas na avaliação. Galbraith (1960) propôs que se reflita acerca dos cinco elos que fazem com que um setor ou uma organização obtenha sucesso.

Neste trabalho de pesquisa, optou-se por aprofundar uma análise de apenas uma das cinco pontas do modelo, isso devido ao recorte necessário para que houvesse uma abordagem suficientemente consistente, considerando as limitações de tempo.

Os aspectos concernentes a cada ponta foram analisados separadamente para se chegar a uma conclusão sobre a abordagem mais coerente da teoria para a proposta em tela.

1. As **recompensas** são de extrema importância, porém não exercem influência significativa sobre o poder, por exemplo.
2. Os **processos** normalmente são verticalizados o que permite à governança ter uma visão mais privilegiada do todo.
3. As **pessoas** são, naturalmente, a parte mais valiosa da organização e por meio da especialização conseguem realizar mais dentro do escopo real do setor.
4. A **estratégia** é determinante para os resultados, pois ao empregar uma planejamento estratégico correto em uma arquitetura organizacional incompatível compromete o sucesso da organização.

5. A **estrutura**, na qual o setor está inserido, quando analisada, forneceu subsídios para uma avaliação mais profunda.

Observou-se que a própria posição que o setor ocupa dentro da estrutura, de certa forma, já se trata de uma ação estratégica, a posição ainda interfere diretamente no poder, na medida em que se diminui o número de decisores desde a gerência do setor até a autoridade final (Figura 4).

## 5 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Este capítulo, considerado como o cerne desta pesquisa, trata dos resultados obtidos e das respectivas análises.

Para a obtenção dos dados foram elaboradas questões de maneira a invocar diretamente os pontos considerados como indicadores de uma estrutura fortalecida, submetidas ao modelo de Galbraith (1960) (Figura 1).

As questões foram formatadas na plataforma Google Formulários, e colocadas inicialmente à apreciação de um especialista da Mobilização Nacional, para a plena validação.

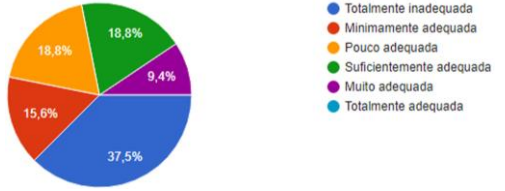
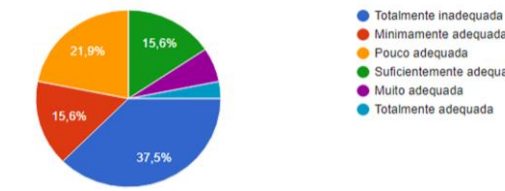
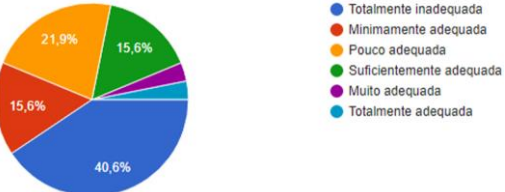
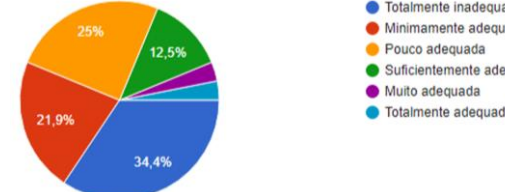
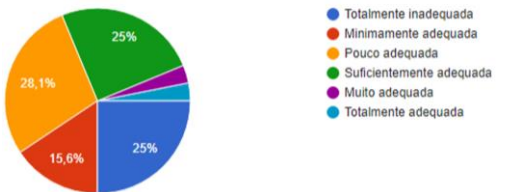
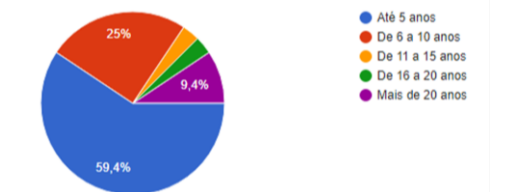
Após validado, o questionário foi encaminhado a outros 32 especialistas do assunto para responderem e fornecerem subsídios que apontassem em que medida o SEMN apresenta adequações concernentes à estrutura em que se encontra inserido na CHELOG/MD (Tabela 1).

Uma questão aberta, foi inserida e permitiu que os especialistas apontassem quais outros aspectos poderiam influir na performance do SEMN e se seriam pontos contemplados pelo modelo de Galbraith (1960).

Na análise dos resultados, foi possível depreender que todos os participantes ratificaram a dimensão e a importância da Mobilização Nacional e para necessidade de adequação e aprimoramento em determinadas áreas específicas. Da mesma forma indicaram que a posição estrutural pode interferir na desenvoltura que o setor venha a ter diante dos demais ministérios que compõem o SINAMOB.

Diante disso, houve análises e reflexões mais profundas acerca da estrutura, qual seja a quinta ponta da estrela, tanto aquela que o setor possui intrinsecamente, como também aquela onde está inserido.

TABELA 1 – ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL

Gráficos de 1 a 3	Gráficos de 4 a 6
<p>A <b>estrutura</b> na qual a SECMOB se encontra favorece a interação, o fortalecimento e a sinergia entre os diversos subsistemas do Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB).</p> <p>COM BASE EM 32 RESPOSTAS.</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente inadequada</li> <li>● Minimamente adequada</li> <li>● Pouco adequada</li> <li>● Suficientemente adequada</li> <li>● Muito adequada</li> <li>● Totalmente adequada</li> </ul>	<p>A estrutura na qual a SECMOB está posicionada apresenta uma <b>forma</b> que favorece a interação, o fortalecimento e a sinergia entre os diversos subsistemas do Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB).</p> <p>COM BASE EM 32 RESPOSTAS.</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente inadequada</li> <li>● Minimamente adequada</li> <li>● Pouco adequada</li> <li>● Suficientemente adequada</li> <li>● Muito adequada</li> <li>● Totalmente adequada</li> </ul>
<p>Na questão em que foi submetida a adequação da <b>estrutura</b> na qual a SECMOB se encontra foram obtidos os seguintes resultados: 37,5% reconheceram-na como totalmente inadequada, enquanto 18,8% entenderam-na, respectivamente, como, pouco, e suficientemente adequada, 15,6% como minimamente adequada e 9,4% perceberam-na como muito adequada. Há a indicação predominante da estrutura ser totalmente inadequada, a qual ainda é reforçada pela indicação ZERO para totalmente adequada e baixa para muito adequada, que pode ser entendida como forma de proteção de integrantes do setor.</p>	<p>Na questão em que foi submetida a adequação da <b>forma</b> que a SECMOB possui foram obtidos os seguintes resultados: 37,5% reconheceram-na como totalmente inadequada, enquanto 15,6% entenderam-na, como minimamente adequada, 21,9% entenderam-na como pouco adequada. 15,6% perceberam-na como suficientemente adequada, 6,3% como muito adequada, e 3,1% como totalmente adequada. Quanto à forma, recebeu indicação de 37,5% totalmente inadequada e 3,1% como totalmente adequadas resultados que remetem à conclusão que tampouco a forma está contemplada com a situação atual avaliada.</p>
<p>O <b>autoridade/poder</b> conferido à SECMOB pela estrutura na qual se encontra favorece a interação, o fortalecimento e a sinergia entre os diversos subsistemas do Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB).</p> <p>COM BASE EM 32 RESPOSTAS.</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente inadequada</li> <li>● Minimamente adequada</li> <li>● Pouco adequada</li> <li>● Suficientemente adequada</li> <li>● Muito adequada</li> <li>● Totalmente adequada</li> </ul>	<p>A estrutura na qual a SECMOB está posicionada apresenta uma <b>distribuição do poder</b> que favorece a interação, o fortalecimento e a sinergia entre os diversos subsistemas do Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB).</p> <p>COM BASE EM 32 RESPOSTAS.</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente inadequada</li> <li>● Minimamente adequada</li> <li>● Pouco adequada</li> <li>● Suficientemente adequada</li> <li>● Muito adequada</li> <li>● Totalmente adequada</li> </ul>
<p>Na questão em que foi submetida a adequação da <b>autoridade e poder</b> conferido à SECMOB foram obtidos os seguintes resultados: 40,6% reconheceram-na como totalmente inadequada, enquanto 15,6% entenderam-na, como minimamente, 21,9% entenderam-na como pouco adequada. 15,6% perceberam-na como suficientemente adequada. E finalmente, 6,2% como muito e totalmente adequada. A autoridade e poder foram caracterizados como totalmente inadequada por 40,6% e como totalmente adequada por apenas 3,1% esses resultados induzem ao entendimento de que a estrutura que possui ou a que se encontra o SEMN não favorece de modo algum estes aspectos abordados.</p>	<p>Na questão em que foi submetida a adequação da <b>distribuição do poder</b> que a SECMOB possui, ficaram assim distribuídos os resultados: 34,4% reconheceram-na como totalmente inadequada, enquanto 21,9% entenderam-na, como minimamente adequada, 25% entenderam-na como pouco adequada. 12,5% perceberam-na como suficientemente adequada. E finalmente, 6,2% como muito e totalmente adequada. Os resultados totalmente inadequados 34,4%, pouco adequada 25% e minimamente adequada 21,9%, perfizeram juntos o total de 77,3% o que aponta para um resultado significativamente desfavorável à distribuição do poder.</p>
<p>A <b>especialização</b> sobre o tema Mobilização Nacional dos setores posicionados na estrutura na qual a SECMOB se encontra favorece a interação, o fortalecimento e a sinergia entre os diversos subsistemas do SINAMOB.</p> <p>COM BASE EM 32 RESPOSTAS.</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente inadequada</li> <li>● Minimamente adequada</li> <li>● Pouco adequada</li> <li>● Suficientemente adequada</li> <li>● Muito adequada</li> <li>● Totalmente adequada</li> </ul>	<p><b>Tempo de experiência</b> com o assunto Mobilização:</p> <p>COM BASE EM 32 RESPOSTAS.</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Até 5 anos</li> <li>● De 6 a 10 anos</li> <li>● De 11 a 15 anos</li> <li>● De 16 a 20 anos</li> <li>● Mais de 20 anos</li> </ul>
<p>Na questão em que foi submetida a adequação da <b>especialização</b> na qual a SECMOB se encontra foram obtidos os seguintes resultados: 25% reconheceram-na como totalmente inadequada, enquanto 68,7% entenderam-na, respectivamente, como minimamente, pouco, e suficientemente adequada. 6,2% percebem-na como muito adequada e totalmente adequada. A soma dos resultados de totalmente inadequada, suficientemente adequada e pouco adequada perfizeram o total de 78,1% o que indicou que a especialização também não está beneficiada pela atual estrutura.</p>	<p>Quanto ao <b>tempo de experiência</b> com a mobilização, foi assim tabulado: Até 5 anos 59,4 %; de 6 a 10 anos 25%; de 11 a 15 anos 3,1 %; de 16 a 20 anos 3,1 %; mais de 20 anos 9,4%. O resultado do questionário apontou que 100% dos participantes da pesquisa possuíam entre 1 e 39 anos de experiência com a mobilização, fato bastante favorável para a consolidação dos demais resultados obtidos. A questão aberta forneceu subsídios para diversas considerações e representou um incentivo bastante sólido no sentido de que outras pesquisas sejam conduzidas como complementação para o vasto e complexo tema da Mobilização Nacional.</p>

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste último capítulo apresentam-se as conclusões e as recomendações apuradas nas análises, são também identificadas e explicadas as limitações, bem como oferecidas sugestões sobre um posicionamento mais adequado para o SEMN e o desenvolvimento de futuras pesquisas a esse respeito.

Mediante os resultados da pesquisa, confrontados com o referencial teórico, concluiu-se que existem sólidas oportunidades de melhoria com uma mudança na posição do SEMN, com perspectiva de ampliar e alavancar sua influência, liderança e protagonismo dentro do multidisciplinar Sistema de Mobilização Nacional.

A pesquisa sofreu limitações causadas pela impossibilidade de se efetivar um teste real ou simulação em que se pudesse apurar em que medida o reposicionamento, dentro da estrutura de governo, poderia facilitar as interações entre os ministérios como órgãos que compõem o SINAMOB.

Outra limitação foi causada pelo recorte em torno do modelo da estrela e a escolha de uma única variável do modelo teórico (a estrutura) para ser confrontada.

Houve o reconhecimento por parte dos especialistas acerca da relevância desta pesquisa e da abertura que ofereceu para outros trabalhos serem desenvolvidos.

O objetivo geral da pesquisa foi alcançado ao se analisar o posicionamento do SEMN na estrutura organizacional em que se encontra instalado no MD.

Os dois objetivos específicos propostos também foram alcançados, o primeiro concentrava-se em realizar um diagnóstico organizacional utilizando-se os subsídios fornecidos pelo referencial teórico, com base no modelo de Galbraith (1960). O segundo foi o de propor alternativas para um possível reposicionamento organizacional e foi alcançado e ratificado por meio dos resultados colhidos no questionário técnico.

A questão aberta dirigida aos especialistas e autoridades gestoras da Mobilização Nacional, dentro de um universo de 36 respondentes, foi a seguinte: “Se fosse possível reposicionar a SECMOB e seu Sistema (SINAMOB) em busca de um funcionamento mais harmônico, de maior eficiência, com mais interação e sinergia entre os órgãos componentes do Sistema, qual seria a melhor posição? Justifique, por gentileza.”

As respostas foram:

- a) Secretaria da Casa Civil da Presidência da República com 30,55%.
- b) Assessoria ligada diretamente ao Ministro da Defesa com 27,78%.
- c) Secretaria-Geral da Presidência da República com 22,22%.



- d) Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República com 8,33%.
- e) Gabinete da Segurança Institucional da Presidência da República com 5,55%.
- f) Secretaria Executiva do Conselho de Segurança Nacional com 5,55%.

A análise do resultado aponta que uma mudança verticalizada, dentro do próprio MD foi considerada essencial por 27,78%. Enquanto 72,22% apontaram para um reposicionamento transversal na estrutura de governo, para fora do MD, de forma que aproxime o SEMN ao Chefe do Poder Executivo.

Diante das constatações, o reposicionamento do SEMN foi reconhecido pelos respondentes como o principal fator determinante para favorecer e ampliar a interação, o fortalecimento e a sinergia entre os diversos Subsistemas do SINAMOB e essa conclusão vai ao encontro do postulado de Nadler (2000), quando afirma que o sucesso está vinculado à inovação em duas áreas, o desenvolvimento estratégico e a Modelagem Organizacional.

Nesse sentido sugere-se, com base neste estudo, o reposicionamento do SEMN, mas não antes de submetê-lo a uma cautelosa avaliação pelo prisma da Modelagem Organizacional e a confecção de desenhos, esboços e ensaios sobre quais seriam os posicionamentos mais adequados devido, principalmente, à multiplicidade das percepções dos especialistas.

Finalmente, como contribuição para futuras pesquisas, recomenda-se que os estudos sejam aprofundados e tecidas outras considerações em Modelagem Organizacional de modo que as cinco pontas do modelo estrela de Galbraith sejam exploradas em profundidade.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 6.592, de 2 de outubro de 2008**. Regulamenta o disposto na Lei nº 11.631, de 27 de dezembro de 2007, que dispõe sobre a Mobilização Nacional e cria o Sistema Nacional de Mobilização - SINAMOB. Brasília, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6592.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6592.htm). Acesso em: 09 out. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.570, de 20 de novembro de 2018**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Defesa e altera o Decreto nº 9.031, de 12 de abril de 2017, o Decreto nº 8.905, de 17 de novembro de 2016, e o Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009. Brasília, 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/Decreto/D9570.htm#art13](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Decreto/D9570.htm#art13). Acesso em: 09 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 11.631, de 27 de dezembro de 2007**. Dispõe sobre a Mobilização Nacional e cria o Sistema Nacional de Mobilização – SINAMOB. Brasília, 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/11631.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11631.htm). Acesso em: 09 out. 2021.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. **Da Modelagem à Improvisação**: Reinterpretando a Modelagem Organizacional. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. **O Gerente Equalizador**: Estratégias de Gestão no Setor Público. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

GALBRAITH, Jay. **The Star Model**. 1960. Disponível em: <https://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>. Acesso em: 09 out. 2021.

GALBRAITH, J. et al. **Organizando para Competir no Futuro**: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

NADLER, David et al. **Arquitetura Organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NADLER, David; TUSHMAN, Michael; OVERHOLT, Miles; SEFERTZI, Elena. **Management**: A Nova Arquitetura Organizacional. nº 18 ano, 2000.