



EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO
Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM



TC Cav Tiago Kanomata de Mesquita

**AS NOVAS DEMANDAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS INFLUÊNCIAS NO
EMPREGO OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Salvador
2019**

TC Cav Tiago Kanomata de Mesquita

**AS NOVAS DEMANDAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS INFLUÊNCIAS NO
EMPREGO OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Formação Complementar do Exército /
Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização de Gestão em Administração
Pública.

Orientador: Prof. Mestre Sheldon Willian Silva

**Salvador
2019**

TC Cav TIAGO KANOMATA DE MESQUITA

**AS NOVAS DEMANDAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS INFLUÊNCIAS NO
EMPREGO OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Formação Complementar do Exército /
Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização de Gestão em Administração
Pública.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Rodrigo Franklin Forgeri – Presidente
UNIS

Prof. Dra. Nancy Christiane Ferreira Silva – Membro 1
UNIS

Prof. Dr. Anderson Pereira Mendonça – Membro 2
UNIS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
2 NOVAS DEMANDAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	2
2.1 EVOLUÇÃO LEGISLATIVA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A PARTIR DA CFB 88.....	4
2.2 NOVAS PRÁTICAS DA GESTÃO PÚBLICA.....	5
2.2.1 Gestão do conhecimento.....	5
2.2.2 Gestão do risco.....	5
2.2.3 Gestão de projetos.....	6
2.2.4 Gestão da mudança.....	6
2.2.5 Gestão da ciência, tecnologia e inovação.....	6
2.3 O EMPREGO OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	7
2.3.1 Estrutura organizacional do Exército Brasileiro.....	9
2.3.2 Processo de transformação do Exército Brasileiro.....	11
3 MATERIAL E MÉTODO.....	12
4 ANÁLISE DE RESULTADO.....	13
4.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	13
4.2 A GESTÃO DE PROJETOS.....	14
4.3 A GESTÃO DO RISCO.....	16
4.4 A GESTÃO DA MUDANÇA.....	17
4.5 A GESTÃO DA CIÊNCIA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO.....	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
REFERÊNCIAS.....	21

AS NOVAS DEMANDAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS INFLUÊNCIAS NO EMPREGO OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Tiago Kanomata de Mesquita¹

RESUMO

Este trabalho aborda as novas demandas da Administração Pública e demonstra as suas influências no emprego Operacional do Exército Brasileiro (EB). Tal abordagem se justifica, pois é bem atual e está de acordo com a sublinha proposta pelo Curso de Gestão de Assessoramento de Estado Maior: "Estratégias de modernização na Administração Pública". O objetivo deste trabalho é levantar se a atual fase da Administração Pública está favorecendo a operacionalidade da Força Terrestre. Este propósito será conseguido mediante a revisão bibliográfica e documental e demonstrando o que vem sendo agregado ao EB a partir das boas práticas de gestão. Toda mudança enfrenta uma resistência inicial a qual se mostra como uma dificuldade para a melhoria de processos ou para a solução de problemas. Nesse diapasão, a presente pesquisa buscou explicar o rompimento desse paradigma com a modernização gerencial do conhecimento; de projetos; do risco; da mudança; e da ciência tecnologia e inovação. Tudo isso culminou com os saltos tecnológicos alcançados, principalmente por intermédio dos Programas Estratégicos do Exército.

Palavras-chave: Novas Demandas. Gestão Pública. Operacionalidade. Exército Brasileiro.

RESUMEN

Este trabajo aborda las nuevas demandas de la Administración Pública y demuestra sus influencias en el empleo Operativo del Ejército Brasileño (EB). Este enfoque se justifica, pues es bien actual y está de acuerdo con la sublínea propuesta por el Curso de Gestión de Asesoramiento de Estado Mayor: "Estrategias de modernización en la Administración Pública". El objetivo de este trabajo es levantar si la actual fase de la Administración Pública está favoreciendo la operacionalidad de la Fuerza Terrestre. Este propósito será logrado mediante la revisión bibliográfica y documental y demostrando lo que viene siendo agregado al EB a partir de las buenas prácticas de gestión. Todo cambio se enfrenta a una resistencia inicial que se muestra como una dificultad para la mejora de procesos o para la solución de problemas. En ese diapasón, la presente investigación evidenció el rompimiento de ese paradigma con la modernización gerencial del conocimiento, de proyectos, del riesgo, del cambio y de la ciencia tecnología e innovación, que culminaron con los saltos tecnológicos alcanzados, principalmente por intermedio de los Programas Estratégicos del Ejército.

Palabras clave: Nuevas Demandas. Gestión Pública. Operabilidad. Ejército Brasileño.

AS NOVAS DEMANDAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS INFLUÊNCIAS NO EMPREGO OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1 INTRODUÇÃO

O mundo vive uma era na qual a globalização, o avanço tecnológico e, principalmente, a ética assumem papéis fundamentais entre as organizações no âmbito do mercado. Além

¹ Tenente Coronel de Cavalaria da turma de 1997 da Academia Militar das Agulhas Negras. Especialista em Operações Militares pela Escola Aperfeiçoamento de Oficiais em 2005. Bacharel em Direito pela Universidade da Região da Campanha, Campus de São Gabriel-RS, em 2008. Especialista em Coordenação Pedagógica pelo Centro de Estudos de Pessoal em 2013.

disso, o atendimento às necessidades dos clientes é fundamental para a sobrevivência de uma empresa no mercado, seja qual for o negócio ou ramo de mercado. Nesse sentido, o uso de boas práticas de gestão permite a otimização do fluxo das informações organizacionais, viabiliza em melhores condições o atendimento aos objetivos estratégicos planejados e impulsiona o seu crescimento.

Dessa forma, é relevante destacar que as organizações públicas também se enquadram nessa evolução, pois, mesmo que não visem a obtenção de vantagem financeira, seu objetivo principal é o atendimento das necessidades da sociedade para alcançar a situação de bem-estar.

Este trabalho trata das novas demandas da Administração Pública e suas influências no emprego operacional do Exército Brasileiro. Toda inovação enfrenta uma resistência inicial e poderá ser sanada com o levantamento se as novas ferramentas de Gestão Pública estão prejudicando ou favorecendo a operacionalidade do Exército Brasileiro no cumprimento da missão constitucional das Forças Armadas. Nesse contexto surge uma dúvida: estaria ocorrendo uma simples burocratização, que é a preocupação com o processo, ou uma racionalização, que é a preocupação com o resultado, dos processos gerenciais na Administração Pública aplicada no Exército Brasileiro?

Tal abordagem se justifica, pois é bem atual e está de acordo com a sublinha proposta: “Estratégias de modernização na Administração Pública”, a qual visa a busca da melhoria da qualidade de vida do cidadão. Na esfera pessoal, o desenvolvimento do tema é importante tendo em vista o aproveitamento da experiência deste autor no decorrer de 25 anos de serviço ao Exército Brasileiro, nos quais em algumas oportunidades esteve envolvido diretamente como agente administrativo. Já na esfera profissional, essa temática mostra-se como foco principal do Curso de Gestão e Assessoramento de Estado Maior (CGAEM) e suplantou outras propostas.

É importante salientar também a contribuição do trabalho para a certificação das inovações propostas pelas práticas de gestão desenvolvidas pelo Alto Comando do Exército Brasileiro. Ademais, auxiliará outros gestores de níveis mais elementares em suas organizações, mesmo que de forma adaptativa, explorando os sucessos e dificuldades encontradas na gestão da alta administração.

O propósito deste estudo é apresentar as novas demandas da Administração Pública, definir os seus principais aspectos positivos e concluir se a Administração Pública atual está favorecendo a operacionalidade da Força Terrestre.

Este propósito será alcançado, inicialmente, por meio de uma revisão bibliográfica e documental sobre o tema, seguindo do estudo de caso da implantação de boas práticas de gestão na condução dos Projetos Estratégicos do Exército e concluindo com a apresentação de resultados e percepções das melhorias alcançadas.

2 NOVAS DEMANDAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Silva (2017), durante a formação do Estado brasileiro, vários fenômenos de cunho social, político e econômico ocorreram no contexto da Administração Pública. Dentre eles podemos destacar o patrimonialismo, o clientelismo, a burocracia e a busca pela excelência gerencial. Cada um teve um período que se manteve mais em evidência, que foram o período imperial ou monárquico (1822-1889), a República Velha (1889-1930), primeiro período Vargas (1930-1945) e o final da Década de 1980 até os dias atuais respectivamente. No entanto todos eles se perpetuam com maior ou menor força e apenas sofrem adaptações frente ao desenvolvimento, principalmente no campo tecnológico.

Silva (2017) considera, ainda, que no patrimonialismo não há diferença entre o patrimônio público e o privado; que o clientelismo é a prática na qual o gestor público favorece determinada classe em troca de vantagens, principalmente com o objetivo de se perpetuar no poder; que a burocracia é a sistematização da máquina pública por intermédio de processos complexos conduzidos por funcionários públicos; e que a busca pela excelência visa principalmente ao alcance de metas ou índices satisfatórios da atividade fim do Estado, que é o bem-estar social.

A partir do entendimento desses fenômenos e segundo Ferreira (2005):

Historicamente, pode-se dizer que a Administração no Brasil passou por fases conceituais distintas:

- Administração Pública Patrimonialista (anterior à Revolução de 30).
- Administração Pública Burocrática (criação do Departamento de Administração do Serviço Público –DASP, em 1938).
- Administração Pública Gerencial (com enfoque no cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços) (FERREIRA, 2005, p. 3)

Scanfone (2018) infere que a promulgação da Carta Magna do Brasil, no final da década de 1980, mostrou-se como um marco temporal para o surgimento de uma nova era no ordenamento nacional e principalmente na gestão pública.

No entanto, o surgimento de novas práticas administrativas não significou o desaparecimento das tendências anteriores, pelo contrário, os fenômenos continuam amalgamados na cultura administrativa e muitas vezes são desafios a serem superados.

O principal desafio dos governos e da administração pública no mundo contemporâneo é promover o desenvolvimento econômico e social sustentável, num ambiente de mudanças de paradigmas, que estão impactando de maneira profunda a sociedade, em especial nas áreas econômicas, sociais, ambientais, culturais e tecnológicas. Este desafio impõe aos governos e às administrações públicas a necessidade de repensar a questão da governança e do modelo de gestão pública, ao mesmo tempo em que exige mecanismos inovadores de relacionamento com a sociedade. Nesse esforço os governos, além da preocupação permanente em elevar o nível de desempenho da gestão pública (disponibilizando cada vez mais bens e serviços, com menos recursos), devem dedicar uma especial atenção às questões que envolvem a ética, a moral e a transparência na administração pública (Silva, 2017 p.54).

Nesse contexto, torna-se necessária a superação dos entraves causados pelo excesso da burocracia, porém não renegando aos princípios básicos da Administração Pública, consagrados no art. 37 da Constituição Federal Brasileira de 1988 (CFB 88), que são a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Na próxima seção serão abordadas algumas leis que surgiram recentemente no ordenamento brasileiro e que foram reflexos dos princípios norteadores estabelecidos pela CFB 88.

2.1 EVOLUÇÃO LEGISLATIVA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A PARTIR DA CFB 88

Segundo Pereira e Reis (2017), no início da década de 1990, várias leis foram sancionadas no sentido da modernização da Administração Pública para um viés conhecido como Administração Pública Gerencial. Dentre essas leis destacam-se a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992 (Lei da Improbidade Administrativa); e a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (Lei de Licitações e Contratos). Assim, buscava-se uma maior eficiência e eficácia no atendimento das necessidades do cidadão.

Ainda, segundo Pereira e Reis (2017), na década seguinte, a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, (Lei de Responsabilidade Fiscal) corroborou na busca de uma gestão mais alinhada com as tendências mundiais de modernização da Administração Pública.

Mais recentemente, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, (Lei de Acesso à Informação) revolucionou a participação popular no controle das ações praticadas pelos gestores públicos.

Todos esses marcos legais corroboraram para a modernização da Administração Pública e ajudaram a materializar os princípios estabelecidos na CFB 88. Porém, estabeleceram procedimentos burocráticos, que hoje são vistos pejorativamente e considerados por alguns doutrinadores como um retrocesso.

A seguir serão abordadas algumas das novas práticas de gestão que atendem as novas demandas de implementação da Administração Pública Gerencial no sentido de superar os entraves da burocracia.

2.2 NOVAS PRÁTICAS DA GESTÃO PÚBLICA

2.2.1 Gestão do conhecimento

Referente à “Gestão do Conhecimento”, para Ferreira (2005) argumenta que a sociedade em geral e as esferas da Administração Pública não possuem uma cultura e um ambiente voltados para aprendizagem organizacional e/ou para a inovação e, com raras exceções, também não incentiva a educação continuada de seus servidores.

Ferreira (2005) explica que aprendizagem organizacional é composta por iniciativas que visam melhorar o desempenho de uma organização e das pessoas que nela trabalham, por meio de identificação, captura, validação e transferência de conhecimento.

Já a inovação sistemática, para Ballardin (2017), é criar uma amanhã diferente, que torne obsoletos os produtos hoje bem sucedidos e os substituam por outros.

No entanto, para Ferreira 2005, a Gestão do Conhecimento é uma questão essencialmente de pessoas e processos, incluindo-se a comunicação como fator de mediação. Tudo isso, para proporcionar que o conhecimento individual agregue valor ao conhecimento organizacional.

2.2.2 Gestão do risco

A “Gestão do Risco” é outra prática de governança corporativa que vem ganhando projeção na Administração Pública. Segundo a NBR ISO 31000 (2009), risco é o efeito da incerteza nos objetivos. Já na Metodologia de Gestão de Riscos do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) o risco é definido como a possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização.

Nessa mesma direção, em 2009, foi lançada a norma ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, com o objetivo de disseminar princípios e diretrizes para gestão de riscos, aplicáveis a organizações de qualquer setor. No âmbito do Poder Executivo Federal, o marco regulatório que orienta os órgãos e as entidades públicas à estruturação de mecanismos de controles internos, gestão de riscos e governança é a Instrução Normativa MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, em que são apresentados conceitos, princípios, objetivos e responsabilidades relacionados aos temas. (BRASIL, 2018b, p.7).

2.2.3 Gestão de projetos

A “Gestão de Projetos” vem ganhando importância na Administração Pública, pois o seu objetivo é atender as ambições da sociedade e que muitas vezes se dá por obras públicas. Nesse sentido, Mello (2017) é de parecer que:

A cultura de elaboração e gerenciamento de projetos precisa, necessariamente, ser disseminada e implementada em todos os níveis de uma organização/empresa. Vários autores consideram o tema “gerenciamento de projetos” a essência de uma revolução nas próximas décadas, em termos de mudanças e progresso de sistemas organizacionais; qualquer instituição, mesmo a mais tradicional, possui áreas que podem conseguir inovações e melhorias em seu processo de gestão. (MELO, 2017, p.87)

Ainda de acordo com Mello (2017), para um gerenciamento eficiente e eficaz de projetos na gestão pública, torna-se necessária a implantação de centros de controle dos trabalhos, que se materializam nos escritórios inspirados nos *Project Management Office* (PMO).

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute* PMI), segundo o Site PMI Brasil, é a uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. Auxilia mais de 700.000 membros, profissionais certificados e voluntários em praticamente todos os países do mundo a aumentar o sucesso das suas empresas, evoluir em suas carreiras e tornar a profissão mais madura.

Ainda segundo o Site PMI Brasil, o guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é um conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo instituto PMI e é considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos por profissionais da área.

2.2.4 Gestão da mudança

Segundo Scanfone (2018) a “Gestão da Mudança” estabelece as metodologias para a mudança organizacional, podendo ser planejada ou não planejada e aborda uma visão sistêmica ou contingencial dos processos.

Dessa forma, o gestor público estabelecerá na sua rotina a “Análise e Melhoria de Processos” (AMP) e a “Metodologia para de Análise e Solução de Problemas” (MASP), utilizando das mais diversas ferramentas existentes.

2.2.5 Gestão de ciência, tecnologia e inovação

Segundo Galvão Netto (2011), há uma imposição legal prevista no artigo 16 da Lei 10.973, de 2 de dezembro de 2004, conhecida como “Lei de Inovação Tecnológica”, e no artigo 17 do seu Decreto de regulamentação (Decreto 5.563, de 11 de outubro de 2005), que determinam a criação de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) nas Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT) federais.

Além desses desafios, há outros que também merecem atenção, tais como a ampliação de parcerias público-privadas (PPP), uma boa avaliação de resultados e impactos, modelo de governança para a Base Industrial de Defesa (BID), boas práticas metodológicas de prospecção, como o technological foresight (ZACKIEWICZ, 2000:22), capacitação em gestão de competências, a necessária formação de recursos humanos e a adequada proteção dos ativos intelectuais, apenas para citar alguns.(GALVÃO NETTO, 2011, p. 4)

Desse modo, a evolução tecnológica vem agregando novas demandas na gestão pública que poderão interagir com os demais desdobramentos da Administração Pública Gerencial.

Na próxima seção busca-se demonstrar a forma como o Exército Brasileiro está organizado para cumprir seu papel como Instituição de Estado e órgão da Administração Pública Direta.

2.3. O EMPREGO OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

As Forças Armadas são instituições regulares, nacionais e permanentes e reguladas por leis próprias. Nesse sentido, a Constituição Federal de 1988 prevê o seguinte:

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

§ 1º **Lei complementar estabelecerá** as normas gerais a serem adotadas na organização, no preparo e no emprego das Forças Armadas.

[...]

§ 3º Os membros das Forças Armadas são denominados militares, aplicando-se-lhes, além das que vierem a ser **fixadas em lei**, as seguintes disposições:

[...]

X - a **lei disporá** sobre o ingresso nas Forças Armadas, os limites de idade, a estabilidade e outras condições de transferência do militar para a inatividade, os direitos, os deveres, a remuneração, as prerrogativas e outras situações especiais dos militares, consideradas as peculiaridades de suas atividades, inclusive aquelas cumpridas por força de compromissos internacionais e de guerra.(grifo nosso)(BRASIL,1988)

Diante do exposto, depreende-se que a Carta Magna concede às Forças Armadas um tratamento diferenciado das demais instituições de Estado, desde que haja previsão em Lei específica. Nota-se, ainda, que essa autonomia se restringe ao preparo, ao emprego e à condição especial dos militares. Qualquer outro segmento da Administração Pública aplicado à Marinha, ao Exército e à Aeronáutica segue os princípios de interesse geral, com destaque para a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A Lei que trata do preparo e emprego das Forças Armadas é a Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999 (LC 97/99) e estabelece em seu art. 1º, Parágrafo único, que sem comprometimento de sua destinação constitucional, cabe também às Forças Armadas o cumprimento das atribuições subsidiárias explicitadas nesta Lei Complementar e são elas as seguintes:

Art. 16. **Cabe às Forças Armadas, como atribuição subsidiária geral**, cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, na forma determinada pelo Presidente da República.

Parágrafo único. Para os efeitos deste artigo, integra as referidas ações de caráter geral a participação em campanhas institucionais de utilidade pública ou de interesse social.

Art. 16-A. **Cabe às Forças Armadas, além de outras ações pertinentes, também como atribuições subsidiárias**, preservadas as competências exclusivas das polícias judiciárias, atuar, por meio de ações preventivas e repressivas, na faixa de fronteira terrestre, no mar e nas águas interiores, independentemente da posse, da propriedade, da finalidade ou de qualquer gravame que sobre ela recaia, contra delitos transfronteiriços e ambientais, isoladamente ou em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo, executando, dentre outras, as ações de:

I - patrulhamento;

II - revista de pessoas, de veículos terrestres, de embarcações e de aeronaves; e

III - prisões em flagrante delito.

Parágrafo único. As Forças Armadas, ao zelar pela segurança pessoal das autoridades nacionais e estrangeiras em missões oficiais, isoladamente ou em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo, poderão exercer as ações previstas nos incisos II e III deste artigo.

[...]

Art. 17-A. **Cabe ao Exército, além de outras ações pertinentes, como atribuições subsidiárias** particulares:

I – contribuir para a formulação e condução de políticas nacionais que digam respeito ao Poder Militar Terrestre;

II – cooperar com órgãos públicos federais, estaduais e municipais e, excepcionalmente, com empresas privadas, na execução de obras e serviços de engenharia, sendo os recursos advindos do órgão solicitante;

III – cooperar com órgãos federais, quando se fizer necessário, na repressão aos delitos de repercussão nacional e internacional, no território nacional, na forma de apoio logístico, de inteligência, de comunicações e de instrução;(grifo nosso) (BRASIL, 1999)

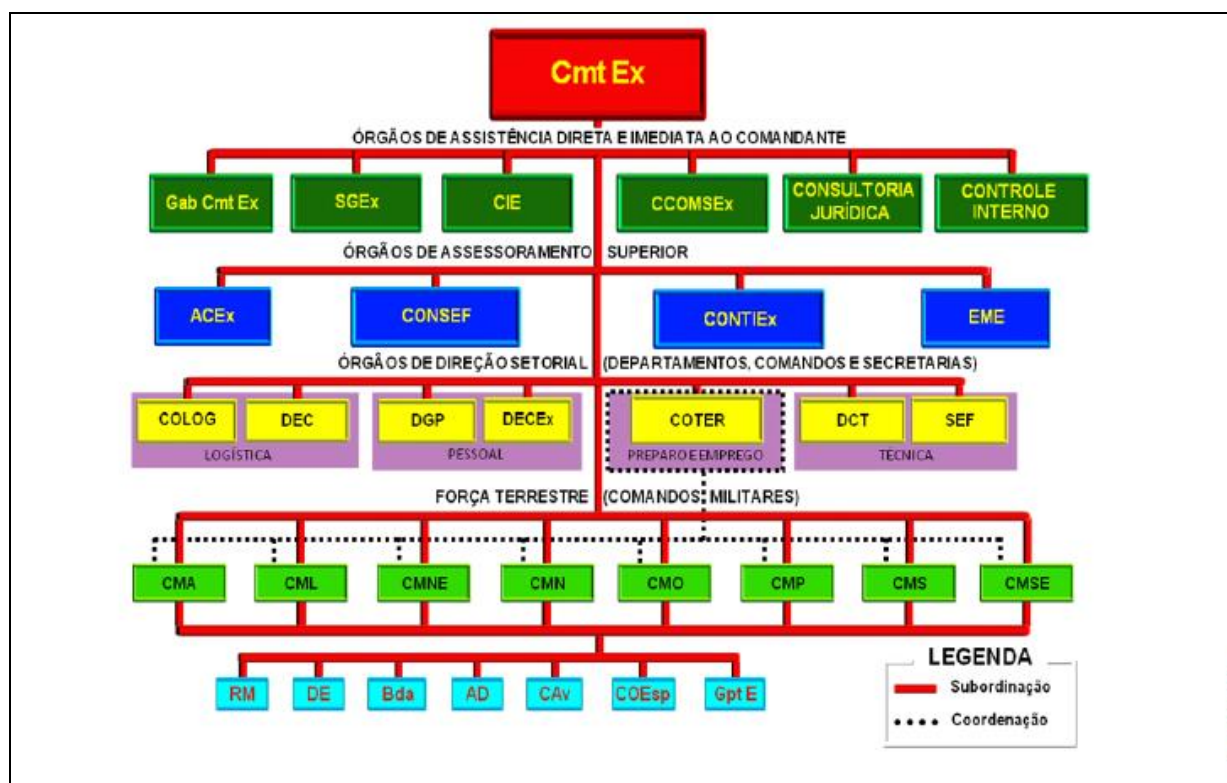
A gama de missões constitucionais e subsidiárias do Exército enseja uma complexa capacidade de coordenação e controle que requer uma organização administrativa muito bem estruturada.

A seguir, será demonstrado como o Exército Brasileiro está estruturado para o cumprimento de suas missões constitucionais e subsidiárias.

2.3.1 Estrutura Organizacional do Exército Brasileiro

O Exército Brasileiro (EB), como se verifica na Figura 01, está organizado basicamente em Órgãos de Assistência Imediata ao Comandante (OADI), Órgãos de Assessoramento Superior (OAS), Órgãos de Direção Setorial (ODS) e a Força Terrestre (F Ter).

Figura 01 – Organização Básica do Exército



Fonte: Manual de Fundamentos EB20-MF-10.101 O Exército Brasileiro, 2014

Cabe destacar que o Estado Maior do Exército (EME), segundo o Manual de Fundamentos EB20-MF-10.101, é o Órgão de Direção Geral (ODG) do EB e compete a ele elaborar a Política Militar Terrestre, o planejamento estratégico e a emissão de diretrizes

estratégicas que orientem o preparo e o emprego da F Ter, visando ao cumprimento da destinação constitucional e subsidiária do EB.

A orientação e a coordenação do preparo e emprego da Força Terrestre competem ao Comando de Operações Terrestres (COTER) e segundo a Portaria nº 242 (2018):

Art. 2º O COTER, como Órgão de Direção Operacional do Exército, Órgão Central do Sistema Operacional Militar Terrestre (SISOMT) e do Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT), tem por missão orientar e coordenar o preparo e o emprego da Força Terrestre (F Ter), bem como elaborar e manter atualizada a Doutrina Militar Terrestre (DMT) no nível tático, em conformidade com as diretrizes estratégicas do Comandante do Exército (Cmt Ex) e do Estado-Maior do Exército (EME). (BRASIL, 2018)

Ademais, como se vê na Figura 02, a Força Terrestre é dividida em comandos militares de área que são o Comando Militar da Amazônia, do Leste, do Norte, do Nordeste, do Oeste, do Planalto, do Sul e do Sudeste (CMA, CML, CMN, CMNE, CMO, CMP, CMS e CMSE respectivamente) e segundo o Manual de Fundamentos EB20-MF-10.101:

6.6 FORÇA TERRESTRE (F Ter)

6.6.1 A Força Terrestre (F Ter), instrumento de ação do Comando do Exército, é estruturada, em tempo de paz, para o cumprimento de missões operacionais terrestres, em C Mil A, subordinados diretamente ao Comandante do Exército (Cmt Ex), que constituem o mais alto escalão de enquadramento das organizações militares (OM).

6.6.2 COMANDO MILITAR DE ÁREA (C Mil A)

6.6.2.1 Aos C Mil A, compete o preparo, o planejamento e o emprego operacional da F Ter, desdobrada na área sob sua jurisdição. (BRASIL, 2014)

Figura 02 – Mapa com a distribuição Geográfica dos C Mil A



Fonte: Manual de Fundamentos EB20-MF-10.101 O Exército Brasileiro, 2014.

A seguir será abordado o processo de transformação do Exército, o qual busca, acima de tudo, viabilizar o cumprimento de sua missão constitucional por intermédio de práticas de gestão corporativa.

2.3.2 Processo de Transformação do Exército Brasileiro

A partir da elaboração da Estratégia Nacional de Defesa (END), aprovada pelo Decreto Presidencial 6.703, de 18 de dezembro de 2008, o Estado Maior do Exército (EME), no ano de 2009, emitiu algumas diretrizes para implantação do processo de transformação da Força Terrestre nas quais estabelecem projetos a curto, médio e longo prazos que buscam a modernização e adaptação do EB às novas demandas do mundo moderno.

Segundo o Portal da Transformação 2018, o Projeto de Transformação do Exército foi operacionalizado, no ano de 2009, pelo Projeto de Força do Exército Brasileiro, o PROFORÇA, que é a projeção da evolução da força terrestre até o ano de 2031, no qual vislumbra-se que o Brasil ocupará uma posição de destaque entre as cinco maiores potências mundiais.

Neste contexto, o Estado Maior do Exército (EME), no ano de 2009, emitiu algumas diretrizes para implantação do processo de transformação da Força Terrestre nas quais estabelecem projetos a curto, médio e longo prazos (2014, 2022 e 2030 respectivamente).

O início desta transformação se deu com o estabelecimento de 06 (seis) vetores de transformação.

- (i) Vetor: Doutrina;
- (ii) 2º Vetor: Preparo e Emprego;
- (iii) 3º Vetor: Educação e Cultura;
- (iv) 4º Vetor: Gestão de Recursos Humanos;
- (v) 5º Vetor: Gestão Corrente e Estratégica; e
- (vi) 6º Vetor: Ciência, Tecnologia (C&T) e Modernização do Material (PORTAL DA TRANSFORMAÇÃO, 2018)

No ano de 2012, por intermédio da Portaria Nº133, de 28 de fevereiro de 2012, estes vetores foram atualizados para os seguintes:

- (i) Ciência e Tecnologia;
- (ii) Doutrina;
- (iii) Educação e Cultura;
- (iv) Engenharia;
- (v) Gestão;
- (vi) Recursos Humanos;
- (vii) Logística;
- (viii) Preparo e Emprego; e
- (ix) Orçamento e Finanças. (BRASIL, 2012)

Nota-se, assim, o viés da melhoria contínua e a valorização das demandas administrativas que as atuais tendências estão impondo à gestão pública aplicada no Exército.

Dessa forma, conclui-se parcialmente que o Exército Brasileiro transcende ao conceito de Força Terrestre, pois sua organização e estruturação possui órgãos superiores alinhados à Administração Pública Direta que darão as diretrizes e meios adequados aos elementos de manobra responsáveis pelo preparo e emprego operacional.

A seguir, será caracterizado como a novas demandas da Administração Pública estão sendo aplicadas no Exército Brasileiro e seus reflexos no emprego operacional da Força Terrestre.

3. MATERIAL E MÉTODO

Conforme salientou-se na introdução, o presente trabalho pretende analisar as novas demandas da Administração Pública e suas influências no emprego operacional do Exército Brasileiro.

O Exército Brasileiro, que foi alvo central da análise, é uma instituição de Estado, considerado um órgão da administração pública direta e, apesar de apresentar um certo grau de autonomia, não pode afastar-se dos princípios gerais.

Para o alcance dos resultados, foi realizada uma pesquisa descritiva, pois de acordo com Gil (2002) descreve as características de um mercado (a gestão no âmbito do Exército) e a informação buscada é claramente definida e estruturada formalmente, tudo isso a fim de

caracterizar a atual fase da Administração Pública que é a consolidação da fase gerencial com a devida superação dos entraves da fase burocrática e malefícios da fase patrimonialista.

Como ainda não houve a quantificação, análise e avaliação dos resultados alcançados na aplicação das práticas gerenciais, a investigação pretende ter uma abordagem de pesquisa qualitativa. Para tal, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em artigos, periódicos, diretrizes, normas, regulamentos e legislações afins, além da consulta a fontes abertas na Internet, que permitirão estruturar um modelo teórico de análise, a definição de termos e a conclusão da pesquisa proposta.

Com a finalidade de produzir conhecimentos para uma aplicação prática em todos os escalões do Exército Brasileiro, o presente estudo consistiu em uma pesquisa aplicada no mais alto nível de gestão Exército para verificar seus impactos na operacionalidade da Força Terrestre.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A gestão pública aplicada no Exército Brasileiro inicia-se pela própria ação do Comandante da Força e se desdobra em todos os escalões da Força. Para isso, são emitidas diretrizes com objetivos de atender a Estratégia Nacional de Defesa.

Na última Diretriz do Comandante do Exército para o biênio 2017/18 fica nítida a ação gestora após um problema apresentado que foi a restrição orçamentária.

Há necessidade de reavaliação do planejamento estratégico do Exército fruto do cenário econômico não-favorável aos investimentos. No imperioso intento de transformar o Exército para o futuro, é prudente conjugar o desejável com o possível em curto e médio prazo. A finalidade desta ação é entregar uma efetiva Força Terrestre às novas gerações de brasileiros, porém adequada às nossas possibilidades. (VILLAS BÔAS, 2017 p. 03)

A partir dessa premissa, várias outras vertentes das novas práticas de gestão pública serão mobilizadas para influenciar diretamente no emprego operacional e consequente cumprimento da missão constitucional do Exército.

4.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

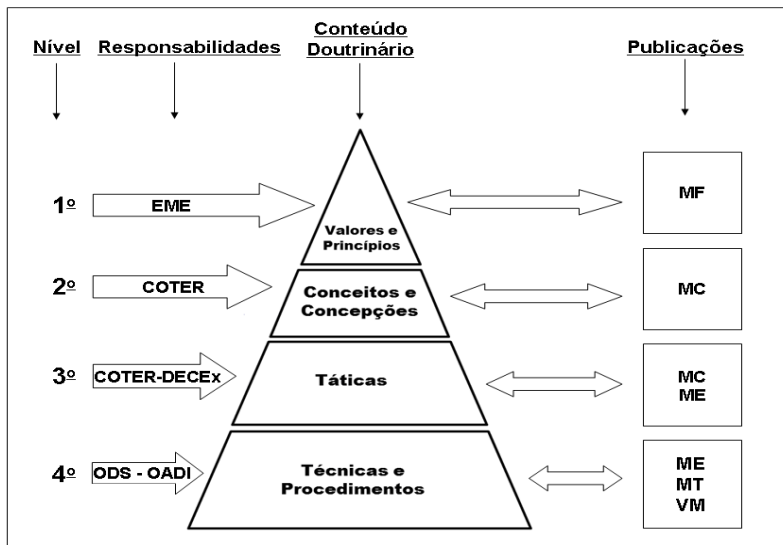
A gestão do conhecimento é conduzida nos mais diversos escalões do Exército Brasileiro. No entanto, a que mais tem influência na operacionalidade do Exército é o Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT).

Art. 17. O SIDOMT é estruturado com base nas OM e demais órgãos produtores de conhecimento de interesse da Força, coordenados por um Órgão Central e coadjuvado

diretamente pelo Centro de Doutrina do Exército do Comando de Operações Terrestres. (BRASIL, 2015)

Como se verifica na Figura 03, através do SIDOMT vários produtos de doutrina são produzidos com base em conhecimentos adquiridos nos bancos escolares e nas experiências dos mais diversos órgãos, materializando uma inteligência organizacional.

Figura 03 – Hierarquia das publicações



Fonte: Instruções Gerais para o Sistema de Doutrina Militar Terrestre, 2015

4.2 A GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos conduzida pelo alto escalão do Exército é desenvolvida no Escritório de Projetos do Exército (EPEX).

Inspirado nos *Project Management Office* (PMO) e nos *Project Management Institute* (PMI), o EPEX desenvolveu as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos do Exército Brasileiro (NEGAPEB), no ano de 2012.

Desde então, o Alto Comando do Exército (ACE) sistematizou os Projetos Estratégicos do Exército (PEE) que posteriormente evoluíram para Programas Estratégicos do Exército (Prg EE), os quais integram um Portifólio.

O Portifólio Estratégico do Exército (Pft EE), como se vê na Figura 04, atualmente, é composto por três subportifólios: Defesa da Sociedade, Geração da Força e Dimensão Humana.

Tudo isso é gerenciado por ferramentas de tecnologia da informação e está disponível para consulta da sociedade no site do EPEX, no *web site* do EPEX (www.epex.eb.mil.br).

Figura 04 – Portifólio Estratégico do Exército



Fonte: PORTAL SE-EB. Sistema de Excelência no Exército Brasileiro. Disponível em: www.portalse.eb.mil.br Acesso em: 28 Out 2018.

Atualmente são 16 (dezesesseis) Prg EE e cada um materializa um planejamento para a modernização da Força tanto no desenvolvimento de material como no desenvolvimento de recursos humanos. Dentre eles se destacam o Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteira (SISFRON), o Guarani, o Astros 2020 e o Programa Estratégico do Novo Sistema de Educação e Cultura (PENEC) (Figura 05).

Figura 05 – Programas Estratégicos do Exército



Fonte: PORTAL SE-EB. Sistema de Excelência no Exército Brasileiro. Disponível em: <www.portalse.eb.mil.br> Acesso em: 28 Out 2018.

4.3 A GESTÃO DO RISCO

O Exército Brasileiro recentemente aprovou sua Política de Gestão de Risco, no âmbito da Administração Pública, por intermédio da Portaria nº 465, de 17 de maio de 2017, do Comandante do Exército. Ela encontra-se, ainda, em fase de implantação e determina que os diversos escalões organizem comitês ou equipes de gestão de risco e controle.

A referida política visualiza que os gestores públicos tenham o controle dos fatores que impeçam o alcance dos objetivos organizacionais e já estabeleçam linhas de ação para evitar o prejuízo ao erário ou o descumprimento da missão do Exército.

Para exemplificar a gestão do risco no mais alto escalão do Exército, os Prg EE levantaram os seguintes:

1. **Frustração das expectativas da sociedade** pela falta de capacidade de emprego eficaz do Exército na Garantia da Lei e da Ordem e no controle das fronteiras, com reflexos negativos para a segurança dos centros urbanos.
2. **Redução na capacidade de proteger Ativos de Informação contra Ameaças Cibernéticas**, com elevação dos riscos de colapso em vários setores vitais da sociedade.
3. **Não cumprimento de compromissos contratuais**, provocando despesas extraordinárias, desperdício de recursos com sistemas inoperantes e obsoletos, falência de fornecedores, desemprego e evasão de mão-de-obra altamente especializada.

4. Perda de confiabilidade da Base Industrial de Defesa, com descontinuidade de investimentos e de pesquisa e inovação.

5. Atraso no desenvolvimento e disponibilização de tecnologias de uso dual para o benefício da sociedade.

6. Elevação progressiva dos custos dos programas, devido às necessidades de reequilíbrio econômico, redistribuição de custos fixos e amortização de investimentos.

A situação instável da economia do País vem impondo a todos um quadro recorrente de séria restrição orçamentária. O grande desafio do Exército tem sido realizar as adaptações necessárias ao Portfólio Estratégico, tornando os programas viáveis em um cronograma estabelecido e ajustado a cada nova realidade orçamentária (disponível em: <http://www.epex.eb.mil.br/index.php/risco>, 2018).

Nesse contexto, chama a atenção a preocupação com os possíveis desvios de conduta do pessoal que possam comprometer a credibilidade institucional.

Art. 49. Todos os riscos vinculados a fraudes e corrupção devem ser identificados, analisados e avaliados pelo dirigente máximo da OM. O Exército não admite condutas que afrontem seus valores e princípios, sustentáculos da nossa Força, tais como a prática e a ocultação de atos fraudulentos ou ilegais, incluindo a corrupção. Alegações de tais atos serão investigadas até sua conclusão lógica, incluindo ações legais, processos criminais e ações disciplinares. (BRASIL, 2017b)

4.4 A GESTÃO DA MUDANÇA

A gestão da mudança no Exército Brasileiro é conduzida pelo seu Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB).

O PEG-EB já está bem consolidado em todos os níveis do Exército e cabe destacar que sua implantação passou por um processo reverso, pois iniciou com iniciativas pontuais em Organizações Militares no interior do Brasil, no final dos anos 90, e difundiu-se por toda Força.

O Programa Excelência Gerencial (PEG-EB) é o instrumento de implantação da estratégia de “reorganização das atividades sob a égide da excelência”, estabelecido pelo Comandante do Exército, General de Exército Francisco Roberto de Albuquerque, a partir de 2003, visando a melhorar a operacionalidade da tropa e atender, nas melhores condições, aos anseios de defesa e segurança da Sociedade Brasileira. (PORTAL SE-EB, 2018)

Esse Programa atualmente consolida todas as demais práticas de gestão e estabeleceu um Modelo de Excelência na Gestão Pública customizado para o Exército Brasileiro (MEGP-EB).

Basicamente segue a seguinte sequência:

Tudo começa na Auto-Avaliação, onde por intermédio de um processo consagrado e de uso internacional, 08 (oito) Critérios de Excelência são verificados com base no novo Modelo de Excelência na Gestão Pública customizado para o Exército Brasileiro (MEGP-EB).

O resultado desta Auto-Avaliação, após a sua Validação por uma equipe externa a Organização Militar (OM), é registrado em um Relatório que apontará de forma direta os Pontos Fortes (PF) e as Oportunidades de Inovação e Melhoria (OIM) da OM. A análise e priorização adequada dos dados resultantes da Auto-Avaliação produzem informações relevantes para o Plano de Gestão da OM e para os seus processos críticos.

Após a execução dos respectivos Planos de Ação, de forma a conduzir as ações da OM alinhadas com a sua Missão, Visão de Futuro e Objetivos Estratégicos Organizacionais, se faz necessário a utilização de um Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO-BSC) para prover a análise crítica necessária à integração das ferramentas. (PORTAL SE-EB, 2018)

Atualmente esse Sistema está gerenciado por ferramentas da Tecnologia da Informação e proporciona a integração sistêmica de todo o processo de Melhoria Contínua (MC) de mais de 600 (seiscentas) Organizações Militares do Exército Brasileiro.

Segundo o Portal do Sistema de Excelência do Exército 2018 a mais recente modernização do PEG-EB foi a adoção em caráter experimental do Módulo de Gestão do Sistema de Gerência de Projetos do Exército (GPEX) que é um *software* que está sendo testado como ferramenta de apoio ao Sistema de Excelência na Organização Militar, em substituição ao antigo *software* do Programa do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SISPEG-WEB). O GPEX integra as práticas de gestão e agrega o acompanhamento dos projetos ou programas desenvolvidos.

4.5 A GESTÃO DA CIÊNCIA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

A gestão da ciência, tecnologia e inovação é conduzida no âmbito do Exército Brasileiro pelo Departamento de Ciência e Tecnologia. Ela agrega valor a todas as demais práticas de gestão como também proporciona o avanço tecnológico necessário para o emprego da Força Terrestre.

Segundo Galvão Netto (2011), há desafios que merecem atenção, tais como a ampliação de parcerias público-privadas (PPP) que tenha uma boa avaliação de resultados, impactos e modelo de governança para a Base Industrial de Defesa (BID).

Segundo o Portal do Escritório de Projetos do Exército 2018:

As PPP podem abranger diversos mecanismos de colaboração entre o setor público e a iniciativa privada, na execução de projetos de interesse do Estado e da sociedade,

compreendendo os contratos de concessão administrativa ou de concessão patrocinada, regidos pela Lei nº 11.079, de 2004(PORTAL EPEX, 2018)

Uma das principais PPP implementadas pelo Exército é o Pólo de Ciência e Tecnologia do Exército em Guaratiba (PPP-PCTEG), o qual, segundo o Portal do Escritório de Projetos do Exército 2018, apresenta a seguinte descrição:

DESCRIÇÃO:

- Viabilizar a implantação de um conglomerado científico, tecnológico e industrial estruturado com instituições de ensino superior, centros e institutos de pesquisa, desenvolvimento e inovação, empresas incubadas e outras organizações e empresas que interagirão entre si, para originar um complexo industrial nacional para gerar Produtos de Defesa (PRODE) que agreguem vantagem operacional, tática ou estratégica à Força Terrestre, preferencialmente com tecnologia dual. (PORTAL EPEX, 2018)

Atualmente, em quase todos Prg EE existem PPP que vem possibilitando a modernização do Exército e a transferência de tecnologia para a indústria nacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução da Administração Pública atingiu um ponto de equilíbrio que convencionou-se chamar de fase gerencial. Assim, é oportuno levantar o problema inicial de se verificar se as novas ferramentas de Gestão Pública estão favorecendo ou prejudicando a operacionalidade do Exército Brasileiro no cumprimento da missão constitucional das Forças Armadas.

Ficou evidenciado, pela pesquisa bibliográfica, que os fenômenos do patrimonialismo, do clientelismo, da burocracia e da busca pela excelência gerencial estão de certa forma presentes na Administração Pública, mas o último fenômeno é a atual tendência. A promulgação da Constituição Federal de 1988 é um marco que derivou diversos outros ordenamentos legais pautados nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Tudo isso favoreceu a implantação de práticas de gestão, das quais se destacam a gestão do risco; de projetos; da mudança; e da ciência tecnologia e inovação.

O Exército Brasileiro, órgão da Administração Pública Direta, apresenta uma complexa estruturação para o cumprimento de suas missões constitucional e subsidiárias. Além disso, nos últimos anos, vem passando por um processo de transformação para alinhar-se às novas demandas.

O sucesso dos Programas Estratégicos do Exército é a materialização de que as novas demandas da Administração Pública estão influenciando positivamente o emprego operacional da Força Terrestre. Prova disso é a recente aquisição dos materiais de monitoramento da fronteira, dos materiais de defesa, dos materiais de transporte blindado, dentre outros.

Toda essa modernização, na maioria das vezes, é oriunda de parcerias público-privadas e infere-se que agrega valor, também, ao desenvolvimento nacional.

Por fim, nas fontes consultadas nesse estudo, não se evidenciou desvantagens significativas ao emprego operacional do Exército Brasileiro em virtude das novas demandas da Administração Pública. Sendo assim, para um maior aprofundamento sobre o assunto, outros trabalhos com um viés mais investigativo poderiam ser desenvolvidos para sanarem pequenas barreiras que por ventura existam. Por exemplo, poderia ser realizada uma pesquisa de campo para verificar se a demora, por excesso de burocracia na aquisição de materiais, influenciaria negativamente na operacionalidade do Exército Brasileiro e propor medidas para solucionar este problema, caso ele exista.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000**: Gestão de Riscos – Princípio e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

BALLARDIN, Raquel Andrade, **Guia de Estudos. Gestão Estratégica da Qualidade na Administração Pública**. Varginha: 2015, Revisão 2017.

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**. Brasília: 1988.

_____. **Lei Nº 8.429**. Brasília: 1992.

_____. **Lei Nº 8.666**. Brasília: 1993.

_____. **Lei Complementar nº 97**, Brasília: 1999

_____. **Lei Complementar Nº 101**. Brasília: 2000.

_____. **Lei Nº 12.527**. Brasília: 2011.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria Nº 012 EME de 29 de janeiro de 2014. Aprova o **Manual de Fundamentos EB20-MF-10.101 O Exército Brasileiro**. 1ª Edição, 2014.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria Nº 003-EME de 2 de janeiro de 2014. Aprova o **Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 Doutrina Militar Terrestre**. 1ª Edição, 2014b.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual do Processo de Transformação do Exército**. 3ª Edição, Brasília, 2010.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria Nº 88 COTER de 10 de outubro de 2017. Aprova o **Programa de Instrução Militar para o Ano de 2018 (EB70-P-11.001)**. 2017.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria Nº 242 do Comandante do Exército de 28 de fevereiro de 2018. Aprova o **Regulamento do Comando de Operações Terrestres (EB10-R-06.001)**, 2018.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria Nº 1.948 do Comandante do Exército de 21 de outubro de 2015. Aprova as **Instruções Gerais para o Sistema de Doutrina Militar Terrestre - SIDOMT (EB10-IG01.005)**, 4ª Edição, 2015.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria Nº133 do Comandante do Exército, de 28 de fevereiro de 2012. **Determina a atualização da Diretriz de Implantação do Processo de Transformação do Exército Brasileiro**. 2012.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria Nº 465, de 17 de maio de 2017. **Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004)**, 1ª Edição, 2017b.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Risco**. 2018b.

FERREIRA, Michelle K. B. **As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas**. Bauru-SP:2005.

GALVÃO NETTO, Argemiro, **Gestão de ciência, tecnologia e inovação no Exército Brasileiro no contexto da lei de inovação**. Campinas: 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Ricardo C. e MARTINS, Humberto Falcão. **Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, Tendências e Perspectivas da Administração Pública no Brasil. Brasília: 2013.

MELLO, Ricardo Bernardes de. **Guia de Estudos, Projetos**. Varginha: 2015, Revisão 2017.

PEREIRA, Leiner M. e REIS, Camila O. **Guia de Estudos, Direito Administrativo**. Varginha: 2015, Revisão 2017.

PORTAL EPEX. Escritório de Projetos do Exército. **Unidade de Parceria Público Privado**. Disponível em: <www.epex.eb.mil.br/index.php/uppp> Acesso em 28 Out 2018.

_____. **Pólo de Ciência e Tecnologia do Exército em Guaratiba (PPP PCTEG)**. Disponível em: <www.epex.eb.mil.br/index.php/pppteste/pcteg> Acesso em 28 Out 2018.

PORTAL SE-EB. Sistema de Excelência no Exército Brasileiro. **Sobre o SE-EB**. Disponível em: <www.portalse.eb.mil.br/index.php/sobre-se-eb> Acesso em: 28 Out 2018.

PORTAL DA TRANSFORMAÇÃO. **Projeto de Força do Exército Brasileiro, o PROFORÇA**. Disponível em: <www.eb.mil.br/web/proforca> Acesso em: 10 Out 2018.

SCANFONE, Leila. **Guia de Estudos, Modelagem Organizacional**. Varginha: 2017, Revisão 2018.

SILVA, Guaracy, **Guia de Estudos. Administração Pública**. Varginha: 2015, Revisão 2017.

SITE PMI BRASIL. Disponível em: < <http://brasil.pmi.org/>> Acesso em: 07 Dez 2018.

VILLAS BÔAS, Eduardo D.C. **Diretrizes do Comandante do Exército 2017/2018**. Brasília: 2017.