



Ten Cel Art Helder Vieira Bezerra

**O PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO E A ADERÊNCIA AO MAPA  
ESTRATÉGICO DA FORÇA TERRESTRE**

**Salvador  
2019**

**Ten Cel Art Helder Vieira Bezerra**

**O PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO E A ADERÊNCIA AO MAPA  
ESTRATÉGICO DA FORÇA TERRESTRE**

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. Me. Lenilson Campos Sousa Junior**

**Salvador  
2019**

**Ten Cel Art HELDER VIEIRA BEZERRA**

**O PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO E A ADERÊNCIA AO MAPA  
ESTRATÉGICO DA FORÇA TERRESTRE**

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.

Aprovado em 12 de agosto de 2019.

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

---

Prof. Dr. RODRIGO FRANKLIN FROGERI – Presidente  
UNIS

---

Prof. Dra. NANCY CHRISTIANE FERREIRA SILVA – Membro 1  
UNIS

---

Prof. Dr. ANDERSON PEREIRA MENDONÇA – Membro 2  
UNIS

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>PRINCIPAIS CONCEITOS DE PROJETOS PROGRAMAS E PORTFÓLIOS.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>ESTRATÉGIA DE EMPRESAS.....</b>	<b>8</b>
3.1	ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA.....	8
3.2	METODOLOGIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	9
3.2.1	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	10
3.2.2	DECLARAÇÃO DE VISÃO, MISSÃO E VALORES.....	10
3.2.3	ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA.....	11
3.2.4	ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA.....	12
3.2.5	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA E DEFINIÇÃO DA CADEIA DE VALOR.....	12
3.2.6	IMPLANTAÇÃO E CONTROLE (BSC) .....	12
<b>4</b>	<b>SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO.....</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>O PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO.....</b>	<b>15</b>
5.1	CONCEITO E ALINHAMENTO.....	15
5.2	COMPOSIÇÃO.....	16
<b>6</b>	<b>MATERIAL E MÉTODO.....</b>	<b>16</b>
<b>7</b>	<b>RESULTADOS OBTIDOS.....</b>	<b>16</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>18</b>

# O PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO E A ADERÊNCIA AO MAPA ESTRATÉGICO DA FORÇA TERRESTRE

Helder Vieira Bezerra<sup>1</sup>  
Lenilson Campos Sousa Junior<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho estuda o alinhamento do Portfólio Estratégico do Exército ao Mapa Estratégico da instituição. Tal abordagem contribuiu para levantar informações dentro da bibliografia de gerenciamento de projetos, programas e portfólio adotada pelo Exército Brasileiro que prevê o alinhamento com a Estratégia institucional, representada no mapa estratégico. Para isso, são observadas a formulação estratégica das organizações em geral e do Exército Brasileiro. Ademais, a composição do Portfólio do Exército foi citada, juntamente com o dispositivo que normatiza o alinhamento das iniciativas que compõem tal portfólio com o mapa da Força Terrestre, possibilitando uma melhor compreensão do processo com um todo. O propósito é identificar, por meio do estudo da bibliografia que trata do assunto, a previsão normativa utilizada para definir e assegurar a aderência do Portfólio do Exército a sua concepção estratégica. Esta tarefa trata-se de uma pesquisa aplicada na busca de evidenciar conhecimentos para utilização na elaboração e no gerenciamento dos Programas/Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro (EB). De natureza qualitativa e caráter descritivo, fornece informações de forma a levantar aspectos relevantes para o gerenciamento de projetos, programas e portfólio no âmbito do EB. Na conclusão, evidenciou-se o dispositivo normativo que regula o alinhamento das iniciativas estratégicas ao mapa estratégico do Exército.

**Palavras-chave:** Exército Brasileiro. Alinhamento Estratégico. Portfólio.

## The Army Strategic Portfolio and adherence to the Strategic Map of the Ground Forces

### ABSTRACT

This paper analyzes the alignment of the Army Strategic Portfolio with the institution's Strategic Map. It contributed to the collection of information within the bibliography on the management of projects, programs and portfolio adopted by the Brazilian Army, which includes the alignment with the institution's Strategy, represented in the strategic map. To that effect, the formulation of both the organizational strategy in general and the Brazilian Army's strategy are observed. In addition, the composition of the Institutional Portfolio shall be quoted together with the standards that regulates the alignment of the initiatives under this portfolio with the institution's map allowing for better understanding of the process as a whole. The purpose is to evaluate the effectiveness of the methodology used to ensure the adherence of the Army Portfolio to its strategic design. This basic research seeks to gather knowledge to be used in the elaboration and management of the Strategic Programs / Projects of the Brazilian Army. Of qualitative nature and exploratory nature, it provides information so as to raise relevant aspects of the management of projects, programs and portfolio within the Army.

**Keywords:** Brazilian army. Strategic Alignment. Portfolio.

---

<sup>1</sup> Graduado em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras, em 1999. E-mail: helder.bezerra@me.com.

<sup>2</sup> Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Cenecista de Varginha (2000), com MBA em Marketing pelo Grupo Prisma (2003) e Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional pela Faculdade Cenecista de Varginha (2007).

## 1 INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro implantou o Escritório de Projetos do Exército (EPEX) no ano de 2012, com a missão precípua de supervisionar, coordenar e controlar a gestão dos Projetos Estratégicos do Exército (Brasil 2017), caracterizados por iniciativas que imprimiriam mudanças e profunda transformação institucional, implantando capacidades necessárias à Força Terrestre.

Desde então, o EPEX passou por um processo de maturidade no qual foi possível diagnosticar que, no nível estratégico, além dos projetos, o Exército tinha que gerenciar programas, subportfólios e um portfólio. Assim sendo, criou-se na instituição o Portfólio Estratégico Exército, constituído por três subportfólios, a saber: Dimensão Humana, Geração de Força e Defesa da Sociedade.

Esta abordagem buscou aperfeiçoar a gestão no Exército, visando ao emprego de recursos segundo um planejamento adequado que atenda a princípios de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

No âmbito institucional, o Exército possui uma metodologia conhecida por Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX), dividido em sete fases, cujos produtos que merecem ser destacados para esta análise são o Mapa Estratégico da Força Terrestre e Plano Estratégico do Exército.

Este trabalho aborda a adesão do Portfólio Estratégico do Exército ao Mapa Estratégico da Força Terrestre. A questão-chave é saber como é assegurada esta aderência do Portfólio do Exército. Para respondê-la, os conceitos mais aceitos sobre projetos, programas e portfólios serão revisitados, buscando-se fortalecer o cabedal de conhecimentos sobre o assunto.

Ainda com esse mesmo objetivo, serão dados enfoques sobre a metodologia para elaboração de estratégias de empresas, com definições de autores de referência no assunto e recorrer-se-á ao SIPLEX, verificando-se as origens iniciativas estratégicas (programas e projetos).

Por fim, o conceito de alinhamento adotado pelo Exército Brasileiro será abordado na revisão do Portfólio Estratégico do Exército, além da sua composição, servindo de base para as conclusões do presente trabalho.

A pesquisa contribuiu para examinar se a metodologia adotada assegura a aderência do Portfólio Estratégico do Exército ao Mapa Estratégico da Força Terrestre, possibilitando uma melhor compreensão do processo com um todo.

É importante ressaltar que, atendendo ao já previsto nas normas de gerenciamento, esta tarefa poderá vir a servir, também, de fonte de consulta para subsidiar a elaboração de documentação de programas e projetos no âmbito da Força ou externos à mesma, no que se refere ao alinhamento estratégico das iniciativas.

Este trabalho pretende identificar, por meio do estudo da bibliografia pertinente ao Exército, a previsão normativa utilizada para definir e assegurar a aderência do Portfólio do Exército a sua concepção estratégica e, como consequência disso, a adesão ao Mapa Estratégico da Força Terrestre.

## **2 PRINCIPAIS CONCEITOS DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS**

A gestão de projetos no Exército Brasileiro é assunto relativamente recente no Exército, embora não seja novidade. Entretanto, a formalização e a adoção de uma metodologia que abrangem toda a instituição são relativamente recentes. Para esse fim, o Exército emprega as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos (NEGAPEB), implantada por meio de Portaria em 2013.

Para a elaboração das normas supramencionadas, o Exército buscou basear-se em outras metodologias reconhecidamente eficazes, mas que pudessem sofrer as devidas alterações e adaptações para adequar-se à cultura já presente na instituição.

Do estudo de outras metodologias, obras e melhores práticas sobre o assunto, pode-se citar o “Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos 5ª Edição” como uma grande referência, a partir da qual as normas do Exército puderam ser escritas.

Ainda como resultado do estudo mencionado no parágrafo anterior, agregado ao crescimento do nível da maturidade da instituição no assunto, o Exército identificou a necessidade de estabelecer as normas para gerenciar seu portfólio. Dessa maneira, as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT-EB) foram elaboradas em 2017, contribuindo para a normatização da gestão de iniciativas estratégicas.

Feita essa breve passagem sobre o histórico das principais referências da gestão de iniciativas no âmbito do Exército, os principais conceitos serão apontados.

De acordo com o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos 6ª Edição (Guia PMBoK 6ª ed.), projeto é qualquer empreendimento compreendido em um tempo definido, ou seja, com início e término, com a finalidade de criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. O ato de gerenciar projetos remete à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos e aos requisitos do produto ou serviço ao qual se destina. Esse conceito foi adotado pelo Exército, por intermédio das NEGAPEB, indicando que o Exército buscou criar sua metodologia baseando-se nas melhores práticas do mercado.

No âmbito do Exército, o projeto surge de uma necessidade ou demanda, que pode ser operacional ou administrativa. Além disso, o projeto pode ser o resultado de um planejamento para conduzir à conquista de um objetivo organizacional, provocando uma mudança, inovação ou transformação. Neste ponto cabe destacar que no caso dos Programas e Projetos Estratégicos são resultado das demandas identificadas a partir do Planejamento Estratégico do Exército (PEEx).

Segundo as NEGAPORT - EB, os gerentes dos Projetos Estratégicos do Exército (PEE) terão as mesmas atribuições contidas nas NEGAPEB, porém deverão atender às peculiaridades da governança do Portfólio Estratégico do Exército.

As NEGAPORT - EB ainda abordam a definição de Portfólio como sendo um conjunto de iniciativas (subportfólios, programas e projetos) desenvolvidas para permitir a implementação da estratégia da organização. Este ponto é fundamental para esta pesquisa, uma vez que busca como é feito o alinhamento do portfólio do Exército com seu plano estratégico.

As NEGAPEB definem os PEE como sendo aqueles projetos com impactos estratégicos, cujos produtos serão os verdadeiros indutores do Processo de Transformação da Força e, por isso, os que recebem a mais alta prioridade no orçamento da Força. Afirma ainda que o Chefe do EME, autoridade que aprova o PEEx, é a autoridade patrocinadora dos mesmos e designará seus gerentes.

Nesse contexto, o Escritório de Projetos do Exército (EPEX) é implantado assumindo sob sua coordenação os Projetos Estratégicos do Exército e tendo como

uma de suas missões gerenciar os processos afetos aos mesmos. Adicionalmente, as NEGAPORT-EB atribuem ao EPEX a missão de assessorar o Chefe do EME, como autoridade patrocinadora do Portfólio do EB, emitindo parecer sobre a implantação, continuidade ou encerramento dos programas ou projetos estratégicos, reafirmando a necessidade de uma base para a elaboração desse assessoramento.

Na próxima etapa, veremos alguns conceitos de planejamento estratégico, até se chegar ao Mapa Estratégico.

### **3 ESTRATÉGIA DE EMPRESAS**

#### **3.1 Estratégia e gestão estratégica**

Estratégia, também conhecida como a arte do general, é de forma simplificada a maneira pela qual desempenharemos ações de forma a atingir determinado objetivo. Na vida pessoal, fica fácil entender este conceito uma vez que os objetivos pessoais são relativamente simples, como, por exemplo, construir uma casa nova; viajar; e obter uma promoção. Cabe dizer também que muitas vezes os objetivos pessoais muitas vezes não são conflitantes.

E quando tratamos de empresas ou organizações? Nestes casos, traçar a estratégia não é tarefa fácil. É necessário conhecer cada área da organização para se definir os objetivos que ela é ou deve ser capaz de alcançar, para enfim traçar a estratégia. Neste contexto, a estratégia passa a ser definida como um caminho a ser seguido para atingir objetivos.

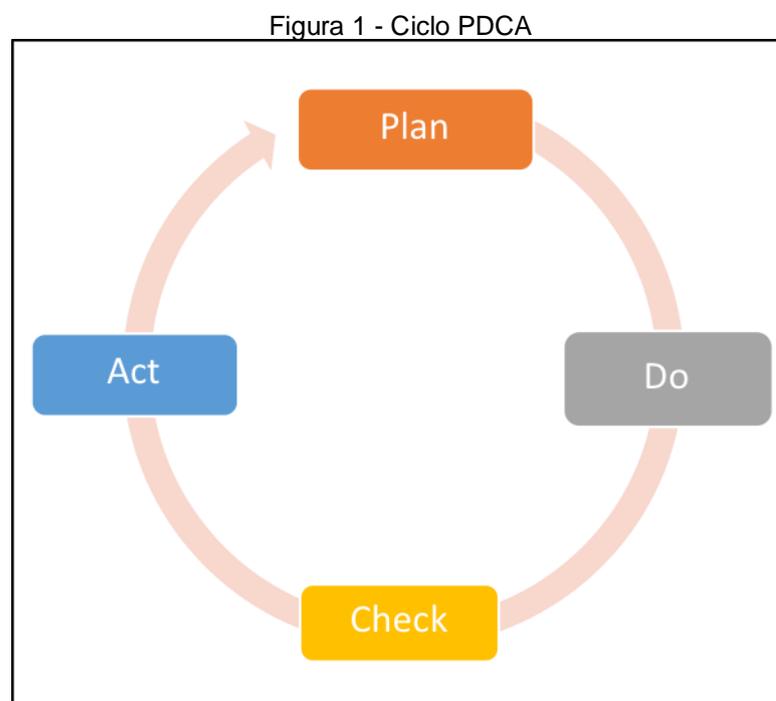
Nesse contexto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2014) reúnem as várias faces da estratégia sob a forma de cinco “P”: como plano (*plan*); como padrão (*pattern*); como posição (*posicion*); como perspectiva (*perspective*) e; como estratagemas (*ploy*). Os autores referem-se a esses vários aspectos da estratégia, para determinar um prisma de definições que a mesma pode e deve assumir.

As transformações cada vez mais dinâmicas do ambiente de negócios e operações provocadas por vetores econômicos, sociais e políticos tornam a gestão estratégica cada vez mais complexa. É como pilotar uma nave em alta velocidade, mas que os controles mudam de lugar o tempo todo, dificultando a existência ou duração de paradigmas.

Assim, de acordo com Lobato et al. (2012), gestão estratégica é entendida como um processo cíclico que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente.

Depreende-se da colocação acima que o processo de gestão estratégica é a elaboração de um plano e sua constante revisão, contribuindo para manter a organização em sincronia com o ambiente que ela ocupa.

Por meio dessa assertiva, o processo da gestão estratégica pode ser melhor explicado pelo ciclo de Deming ou Ciclo PDCA, como pode ser visto na figura a seguir:



Fonte – adaptado pelo autor.

A partir do ciclo de Deming, podemos inferir que há um processo de planejamento (*plan*), seguido de um processo de execução (*do*), de um processo de verificação (*check*) e de um processo de correção de rumos (*action*). Desse modo, resta definir como elaborar a estratégia a ser seguida e implementada pela gestão.

### 3.2 Metodologia da gestão estratégica

De acordo com Lobato et al. (2012), partindo das definições de estratégia e gestão estratégica apresentados no tópico anterior, pode-se afirmar que a finalidade

da estratégia é definir um rumo a seguir e a finalidade da gestão estratégica é planejar esse rumo, assegurar que seja implementado, seguido e reformulado de acordo com análises dos ambientes das organizações.

A gestão estratégica sugere um modelo para o planejamento estratégico da organização, a partir de uma metodologia básica que será apresentada a seguir.

### 3.2.1 Definição do negócio

Definir o negócio é um aspecto fundamental no processo de elaboração da estratégia. Significa identificar os benefícios que a organização deve entregar para seus clientes. Os benefícios estão relacionados à atuação da organização:

Os benefícios advindos da definição do negócio estão relacionados à determinação do nosso âmbito de atuação no ambiente de negócios. Assim a organização precisa ajustar seu foco, ..., orientando o posicionamento estratégico. (Vasconcelos e Pagnoncelli, 2001, p. 91):

Dessa maneira, os autores concordam que definir o negócio é saber exatamente o que é a organização e o que ela pretende entregar de benefícios a seus clientes, no contexto do seu ambiente.

### 3.2.2 Declaração de visão, missão e valores

A visão da organização é a expressão do que se idealiza para a organização. Segundo Lobato et al. (2012), a visão organizacional remete a uma espécie de sonho, de como ela deseja ser reconhecida no futuro, desde que este sonho seja viável, inspirador e positivo, motivando a organização como um todo.

A missão representa o propósito da organização. É a função que esta desempenha no mercado. Torres (2012) declara que assim como na visão a missão deve ser de fácil compreensão sem, no entanto, deixar de as principais referências que nortearão a estratégia da organização.

Já os valores organizacionais são crenças básicas que balizarão as tomadas de decisão na empresa. Os valores norteiam como princípios imutáveis a serem seguidos:

Os valores organizacionais são princípios de orientação perenes e essenciais, importantes para os componentes da organização. (Serra, Torres e Torres, 2004, p. 137)

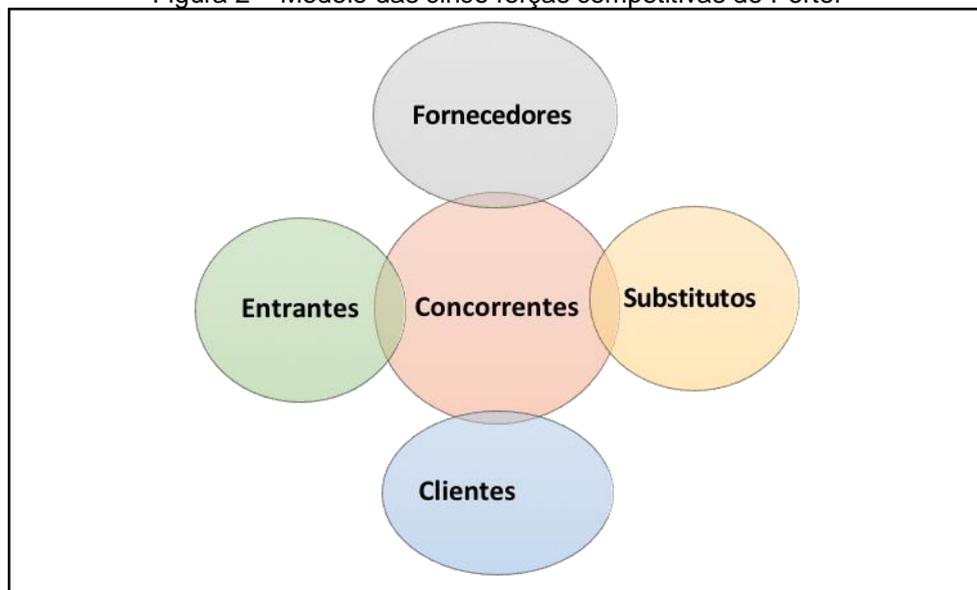
Os autores afirmam na questão da perenidade que não se deve mudar os valores como forma de reagir a fatores ambientais externos, integrando a cultura organizacional. Em suma, os valores devem permanecer os mesmos ao longo do tempo, independentemente de fatores internos ou externos. Essa premissa, visa a que haja um correto direcionamento de esforços no sentido de reagir a fatores ambientais.

### 3.2.3 Análise ambiental externa

Considerar o ambiente externo na formulação do planejamento estratégico é fundamental para as organizações. Conforme mencionado no item 3.1 deste artigo, as transformações rápidas e constantes do ambiente impõem às organizações rápidas adaptações, para as quais devem estar preparadas. Essas adaptações podem ser no sentido de cenários positivos (oportunidades) ou cenários negativos (ameaças). Assim, a organização deve estar apta a desenvolver cenários para garantir sua sobrevivência.

Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que o diagnóstico do ambiente externo pode ser realizado utilizando-se o modelo das cinco forças da competitividade, desenvolvida por Porter, na década de 70.

Figura 2 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter



Fonte: adaptado pelo autor

O modelo de Porter aborda a competitividade do setor que é baseada na taxa de retorno do investimento, fornecendo visão ampla do ambiente externo.

### 3.2.4 Análise ambiental interna

O ambiente interno da organização e seu respectivo diagnóstico, com as indicações de suas forças e fraquezas, sua capacidade, suas competências são um ponto importante da elaboração da estratégia.

Sun Tzu (2002) afirma que para se vencer cem batalhas, além de conhecer o inimigo, devemos nos conhecer. Assim é nas organizações. Cada uma delas precisa conhecer suas competências essenciais, que lhes servirão de base para a geração de benefícios para seus clientes.

Assim, a análise interna tem a finalidade de identificar e conhecer as áreas da organização, suas características e potencialidades, com o objetivo de estabelecer um diagnóstico de onde pode ser melhorado (pontos fracos) e de onde pode ser explorado (pontos fortes).

### 3.2.5 Formulação da estratégia e definição da cadeia de valor

Após o exame dos diagnósticos internos e externos, surge a necessidade de desenvolver cenários. Serra, Torres e Torres (2004), afirmam que desenvolver cenários é um método estruturado e disciplinado para predizer futuros possíveis. Ou seja, servem como ferramentas para auxiliar na tomada de decisão estratégica, assegurando a utilização das vantagens competitivas da organização no mercado em que atua.

Nesse sentido, Lobato et al (2012) apresentam a matriz Ansoff como uma das ferramentas de definição da estratégia. A matriz auxilia na definição estratégica sob a ótica de produtos e mercados, novos e existentes, indicando a estratégia básica a ser adotada: penetração no mercado; desenvolvimento de mercado; desenvolvimento de produto e; diversificação de produtos.

Outra ferramenta bastante empregada para se definir a estratégia é o modelo de cadeia de valor, também de Porter. A partir desse modelo, a empresa deve examinar as atividades que desempenha e como essas atividades se relacionam, identificando suas vantagens competitivas. À luz dessas vantagens (ditas estratégicas), deve construir sua estratégia, gerando valor para seus clientes.

### 3.2.6 Implantação e controle (BSC)

Conforme Lobato et al. (2012), o *balanced scorecard* (BSC) concebido por é um sistema de integração da gestão estratégica, cuja finalidade é o aprendizado e o

crescimento organizacional. Ou seja, o BSC é uma ferramenta de implantação e controle da estratégia, permitindo a correção de rumos, quando necessário.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o BSC é construído a partir dos objetivos estratégicos extraídos das fases anteriores do processo de elaboração da estratégia, chamados também de objetivos-chave, que são dispostos sobre quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Cabe ressaltar que a perspectiva financeira pode ser substituída por perspectiva fiduciária, para as instituições sem fins lucrativos ou públicas.

De acordo com Lobato et al. A representação gráfica do BSC da organização, chamada de mapa estratégico, tem a finalidade de favorecer a visualização de uma relação de causa e efeito entre os objetivos relacionados. Assim sendo, os conjuntos de objetivos estratégicos atuam de forma integrada, gerando valor para a organização.

A seguir estudaremos a sistemática de planejamento do Exército, realizando uma breve comparação com o planejamento da estratégia de empresas.

#### **4 SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO (SIPLEX)**

De acordo com Brasil (2014), a sistemática de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX) é uma metodologia de planejamento e se orienta pelos marcos legais e pelo Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa (SISPED), em especial, no seu ciclo de planejamento. Os demais planos de alto nível do Exército são integrados à essa sistemática.

Da afirmação acima, depreende-se que o planejamento estratégico do Exército é um documento que se subordina a leis e se integra a outros planejamentos de governo como, por exemplo, a Constituição Federal, Leis Complementares e a Política de Defesa.

A metodologia da SIPLEX se fragmenta em sete fases, a saber: missão; análise estratégica; objetivos estratégicos do Exército; estratégias do Exército; Plano Estratégico do Exército (PEEX); orçamento e contratação e; medição do desempenho organizacional. A seguir, as fases da SIPLEX serão definidas, de acordo com Brasil (2014).

De acordo com Brasil (2014) a missão é a razão da existência da organização. Como instituição pública, é fundamentada num marco legal, a partir do qual o Exército elabora o novo enunciado da missão, com um pouco mais de detalhes. Nesta fase, também são elaboradas a visão de futuro e os valores do Exército.

Brasil afirma que na fase da Análise Estratégica são elaborados os diagnósticos dos ambientes externo e interno do Exército, além de cenários prospectivos, que são baseados em uma metodologia específica de construção de cenários. É também nesta fase que se inicia a gestão de riscos, que permeia toda a sistemática.

Sobre a fase de objetivos estratégicos, Brasil indica que são construídos de modo a serem alcançados pela organização. São relacionados os fatores críticos de sucesso (FCS), julgados decisivos para a consecução dos objetivos. Destaca-se que nesta fase também se elabora o Mapa Estratégico da Força.

Estratégias do Exército é a fase da elaboração das estratégias e ações estratégicas para o alcance dos objetivos, ou seja, a partir dos objetivos são definidas as estratégias. Cabe observar que para a concepção estratégica do Exército, deve-se alinhar rigorosamente aos objetivos estratégicos, sob pena de perder o trabalho até aqui realizado, durante as demais fases.

Conforme Brasil, Plano Estratégico do Exército (PEEx) é a fase que consolida os trabalhos até aqui realizados, oficializando por meio de documento (PEEx) a integração da missão, com os objetivos estratégicos, com as estratégias e ações estratégicas, listando as atividades impostas e os Programa/Projetos Estratégicos (iniciativas) que executarão tais atividades.

Na fase de orçamentação e contratação, as demandas oriundas dos Planos Estratégicos do Exército são consolidadas e geram as Necessidades Gerais do Exército (NGE), cujos dados são inseridos em um módulo de sistema de informações gerenciais.

A partir das NGE, o Estado-Maior do Exército, que é o Órgão de Direção Geral do Exército, elabora e remete as necessidades de recursos orçamentários para os órgãos da administração pública federal responsáveis pela elaboração de Proposta de Lei Orçamentária Anual (PLOA).

Assim, mesmo que as NGE não sejam atendidas plenamente, o processo segue devido a priorização dada às ações estratégicas, contribuindo para a definição das alocações de recursos orçamentários.

A fase de Medição do desempenho organizacional se encarrega de fazer o balanceamento do Portfólio estratégico, com base nos resultados obtidos, atualizando a priorização dos objetivos e iniciativas estratégicas e determinando as alterações necessárias.

Fazendo-se um breve comparativo das metodologias de planejamento estratégico, percebe-se uma clara semelhança nas metodologias de elaboração estratégica de empresas com a SIPLEx. As diferenças, assim como ocorre em qualquer organização, trata-se das peculiaridades institucionais. O Exército é uma instituição pública, por isso, sem fins lucrativos, cuja missão precípua está definida constitucionalmente, cabendo a instituição se adequar às realidades dos marcos legais e ainda mais, às demandas de seu principal cliente – a sociedade.

## **5 O PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO**

### **5.1 Conceito e alinhamento**

As NEGAPORT-EB definem Portfólio como o conjunto formado por subportfólios, programas e projetos desenvolvidos para viabilizar a implementação das estratégias do Exército. Dessa forma, verifica-se que há uma forte ligação entre as estratégias do Exército e o seu Portfólio.

O alinhamento estratégico é abordado no artigo 9º da NEGAPORT-EB:

Art. 9º Alinhamento estratégico é a ação de manter o portfólio Estratégico do Exército e seus componentes alinhados com os objetivos estratégicos contidos no PEEEx..., configurando o Portfólio como ferramenta efetiva na implantação da estratégia de mais alto nível da Força.

Diante dessa premissa, pode-se entender que o portfólio do Exército, assim como seus programas e projetos estratégicos, é composto com a finalidade de atingir aos objetivos inscritos no PEEEx, por ocasião da formulação estratégica dentro da metodologia SIPLEx.

## 5.2 Composição

Conforme abordado no item anterior, o Portfólio Estratégico é uma resultante do Planejamento Estratégico, assim sendo, está sujeito a variações a medida que a estratégia muda. Entretanto, o Exército é uma instituição madura e consolidada no seio nacional, indicando que as variações nas estratégias não são tão drásticas a ponto de mudar radicalmente seu portfólio.

Atualmente a composição do Portfólio Estratégico do Exército é permeada por três subportfólios, contendo cada qual um número variado de programas e projetos integrantes.

## 6 MATERIAL E MÉTODO

De acordo com Gil (2002), este trabalho enquadra-se como uma pesquisa aplicada e exploratória, quanto à finalidade e objetivos, uma vez que busca apresentar conhecimentos novos e úteis acerca da forma como são planejadas e concebidas as iniciativas estratégicas no âmbito do Exército Brasileiro.

Segundo Lakatos e Marconi (1991), quanto aos procedimentos, este trabalho desenvolveu-se como pesquisa bibliográfica, pois foram buscados livros, manuais e normas que abordavam os assuntos de concepção estratégica por meio da sistemática própria do Exército e gestão estratégica de portfólios, programas e projetos dentro e fora da Força Terrestre.

Conforme Gil (2002), quanto à natureza, este trabalho caracteriza-se como pesquisa qualitativa, pois os dados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica não puderam ser mensurados, sendo descritos por meio do seu significado simbólico, semântico e contextual,

## 7 RESULTADOS OBTIDOS

A problema central deste trabalho diz respeito ao alinhamento dos programas e projetos estratégicos do Exército Brasileiro ao mapa estratégico desta Força Armada. Tal problema exigiu que a pesquisa bibliográfica fosse voltada para os referenciais teóricos que tratassem sobre a gestão de projetos, programas e portfólios, tanto do âmbito da instituição em questão (Exército) como no âmbito das

organizações civis, contribuindo para verificação de possíveis diferenças nos conceitos.

Passada a fase conceitual das iniciativas, se fez necessário abordar a metodologia de estratégia empresarial, para se definir como as organizações em geral buscam traçar suas estratégias e estabelecer o mapa estratégico da organização.

De forma similar, definiu-se como o Exército Brasileiro formulava sua estratégia. Assim, o estudo detalhado do SIPLEx se fez importante, uma vez que é a metodologia adotada para a elaboração dos planos estratégicos do Exército.

Finalmente, verificou-se que a instituição prevê em sua normativa nominada NEGAPORT-EB o alinhamento necessário entre o mapa estratégico da Força Terrestre e a implantação das iniciativas estratégicas.

Dessa forma, foi possível obter subsídios suficientes que embasassem a formulação de uma resposta adequada ao questionamento (se há a previsão, nas normativas do Exército, para o alinhamento entre os Programa e Projetos Estratégicos e o Mapa Estratégico da Força) que motivou este trabalho.

Da revisão bibliográfica realizada, pode-se inferir que a implantação dos Programas e Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro é resultante do Planejamento Estratégico do Exército. E ainda, que as iniciativas são implementadas para a consecução de uma necessidade originada a partir da definição da dos objetivos estratégicos definidos pelo Exército. Ou seja, após a concepção dos objetivos estratégicos do PEEEx são montadas as estratégias necessárias para atingi-los, gerando demandas que são atendidas por meio da implantação de projetos ou programas.

O processo de iniciação dos projetos e programas que compõem o portfólio estratégico do Exército é a fase na qual é feito o estudo de viabilidade e a análise do alinhamento deste com o PEEEx. Portanto, há alinhamento entre os programas e projetos estratégicos e o mapa estratégico da Força.

Finalmente, cabe destacar que tal processo ocorre à semelhança dos procedimentos adotados nas organizações em geral e que, no caso do Exército Brasileiro, segue-se uma metodologia própria para atender às peculiaridades da instituição sem, no entanto, descaracterizar a essência dos processos seguidos por outros órgãos.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho possibilitou uma análise sobre como os programas e projetos estratégicos do Exército Brasileiro são alinhados ao Planejamento Estratégico do Exército. A metodologia de elaboração da estratégia organizacional não entra em conflito com as metodologias de elaboração, gerenciamento e acompanhamento de projetos ou de programas e portfólio.

Destaca-se que, embora não seja mencionado na bibliografia como é realizado a análise de alinhamento durante a iniciação dos programas e projetos estratégicos, fica evidenciado nas normas do Exército a imposição do alinhamento estratégico. Assim sendo, observa-se como oportunidade de melhoria, a definição de quais objetivos estratégicos estão sendo influenciados pelos projetos e programas durante seus processos de iniciação.

Como resultado final, este trabalho considera que, de acordo com a bibliografia consultada, não há conflito entre as normas internas do Exército e o mapa estratégico. Isto faz sentido no momento em que se verifica que os projetos e programas integrantes do portfólio estratégico da força são meios para se atingir os objetivos estratégicos, fortalecendo as ideias de alinhamento e aderência. Entretanto, este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto, tendo em vista sua complexidade e abrangência. Abre espaço para que outros pesquisadores aprofundem o estudo nessa área, a fim de retificar ou ratificar as informações apresentadas, com o intuito de aprimorar o gerenciamento de Programas e Projetos no âmbito do Exército, assim como otimizar o planejamento estratégico para esta Força Armada.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 054, de 30 de janeiro de 2017. Normas para elaboração, gerenciamento e acompanhamento de projetos no Exército Brasileiro. 2. ed. Brasília: Gráfica do Exército, 2013.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 176 - EME, de 29 de agosto de 2013. Aprova as Normas para elaboração, gerenciamento e acompanhamento do portfólio e dos programas estratégicos do Exército Brasileiro. 1. ed. Brasília: Gráfica do Exército, 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 1253, de 05 de dezembro de 2013. Aprova a concepção de transformação do Exército 2013 – 2022. Gabinete do Comandante.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 1.507, de 15 de dezembro de 2014. Aprova o Plano Estratégico do Exército 2016-2019, integrante da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército e dá outras providências. Gabinete do Comandante.

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

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. Alinhamento. Rio de Janeiro: Ed Campus, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1991.

LOBATO, David Menezes. Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: P & C Botafogo, 1997.

LOBATO, David Menezes, et al. Gestão estratégica. Rio de Janeiro: Ed FGV, 2012.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; e LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia pmbok®)** – 6ª ed. Pennsylvania: Library of Congress Cataloging-in-Publication, 2017.

SERRA, F. A. R. TORRES, M. C. S. e TORRES, A. P. Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichamn e Affonso Editores, 2012.

TZU, Sun. A arte da Guerra – Adaptação de James Clavell – 38º Edição – São Paulo/Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.

VASCONCELOS, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. Construindo estratégias para vencer. Rio de Janeiro: Ed Campus, 2001.