

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO**  
***ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO***

**Cel Inf ALEXANDRE RICARDO SANTOS DE QUADROS**

**A DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E  
CULTURAL DO EXÉRCITO NO PROCESSO DE  
TRANSFORMAÇÃO DO EB – 2035**



Rio de Janeiro

2018

Cel Inf **ALEXANDRE RICARDO SANTOS DE QUADROS**

**A DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO  
E CULTURAL DO EXÉRCITO NO PROCESSO  
DE TRANSFORMAÇÃO DO EB – 2035**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Ciências Militares com ênfase em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Orientador: Cel Art **CARLOS EDUARDO DE MOURA NEVES**

Rio de Janeiro

2018

Q1d Quadros, Alexandre Ricardo Santos de

A Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército no Processo de Transformação do EB-2035/ Alexandre Ricardo Santos de Quadros. —2018.

64f. : il. ; 30cm

Orientação: Cel Art CARLOS EDUARDO DE **MOURA NEVES**

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) —Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

Bibliografia: f. 61 - 64

1. PATRIMONIO HISTÓRICO. 2. CULTURA. 3. CULTURA ORGANIZACIONAL

I. Título.

CDD 355

Cel Inf ALEXANDRE RICARDO SANTOS DE QUADROS

A DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO NO  
PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EB – 2035

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Comando e Estado-  
Maior do Exército, como requisito parcial para  
a obtenção do título de especialista em  
Ciências Militares com ênfase em Política,  
Estratégia e Alta Administração Militar.

Aprovado em 05 de outubro de 2018.

COMISSÃO AVALIADORA

---

RICARDO RIBEIRO **CAVALCANTI** BAPTISTA - Cel R1 – Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

EDUARDO DE **MOURA NEVES** – Cel R1 – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

FERNANDO LUIZ **VELASCO** GOMES - Cel R1- Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

O presente trabalho é dedicado a cada um dos homens e mulheres que integraram o Arquivo Histórico do Exército – “Paiol da Cultura do Exército”, no período em que estive como Diretor daquela Organização Militar sem par, de 31 de junho de 2014 a 31 de janeiro de 2018. Ao lado daqueles “Guardiões” aprendi a importância da missão de guardar, preservar e difundir a memória institucional do Exército Brasileiro.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço à minha esposa, Carla Martins Ramos Santos de Quadros, que ao longo desta jornada, de mãos dadas comigo, lançou luz sobre a minha existência e dedica-se, incansavelmente, a tornar-me um ser humano menos imperfeito, fazendo-me buscar o necessário crescimento e evolução.

Ainda há muito a buscarmos.

Este momento não aconteceria sem ela.

“E foi com o Exército a base de apoio na qual alcançamos e consolidamos as grandes conquistas que marcaram os rumos definitivos da nacionalidade” (*Gen. Lyra Tavares*)

## RESUMO

O Exército Brasileiro (EB) vivencia um Processo de Transformação, iniciado em 2007, que busca adequar a instituição aos desafios a serem enfrentados, em face aos cenários prospectados para o ano de 2035. Este processo é definido como Processo de Transformação EB-2035. Para que estas novas capacidades sejam obtidas, a instituição vem realizando ações estratégicas definidas no Plano Estratégico do Exército 2016 – 2019 (3ª Edição), observando os marcos legais, que estabelecem a missão, as atribuições e as responsabilidades do EB, como instituição nacional permanente de defesa. Diante desta conjuntura, o presente trabalho destaca que os valores e a cultura organizacional da instituição EB foram adquiridos e consolidados ao longo da história nacional e, constitui-se em enorme desafio, transformar-se sem que seja perdida a memória de suas raízes, seus valores e suas tradições. Assim, são apresentadas a atual estrutura e atribuições da Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército (DPHCEx), comparando-se ao que existente na Marinha do Brasil e na Força Aérea Brasileira, responsáveis por seus respectivos patrimônios. Fruto deste benchmarking, são apresentados aspectos que podem ser considerados e aplicados da elaboração do próximo Plano Estratégico do Exército 2020 - 2023, na busca de uma maior eficiência, eficácia e efetividade das ações da DPHCEx, com o decorrente fortalecimento da cultura organizacional do EB, no contexto do Processo de Transformação EB-2035.

Palavras-chave: Patrimônio Histórico, Cultura, Cultura Organizacional.



## **ABSTRACT**

The Brazilian Army is experiencing a process of transformation, initiated in 2007, which seeks to adapt the institution to the challenges to be faced, in light of the prospected scenarios to the year 2035. This process is defined as "Process of Transformation EB-2035".

For these new capabilities are obtained, the institution has been carrying out strategic actions defined in the Strategic Plan 2016-2019 Army (3<sup>rd</sup> Edition), observing the legal milestones, which set out the mission, the tasks and the responsibilities of the EB, as a permanent national institution.

Face of this situation, the present work emphasizes that the values and the organizational culture of the institution EB were acquired and consolidated throughout history. It comes as a huge challenge, transform itself without lost the memory of his roots, it values and traditions.

Therefore, it has also presented the current structure and tasks of the Historical and Cultural Department of the Army (DPHCEX), compared to what exists in the Brazilian Navy and Brazilian Air Force, responsible for their respective assets.

The result of this benchmarking, are some aspects that may be considered and applied in the preparation of the next Strategic Plan 2020-2023 army, in pursuit of greater efficiency, efficacy and effectiveness of DPHCEX shares, with the resulting strengthening the organizational culture of the EB, in the context of the transformation process EB-2035.

**Keywords:** Historic Heritage, Culture, Organizational Culture

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art.	Artigo
AHMTB	Academia de História Militar Terrestre do Brasil
AHEX	Arquivo Histórico do Exército
BIBLIEX	Biblioteca do Exército
CCFEX	Centro de Capacitação Física do Exército
CComSEx	Centro de Comunicação Social do Exército
CENDOC	Centro de Documentação e Histórico da Aeronáutica
CEPHIMEX	Centro de Estudo e Pesquisa Histórica Militar do Exército
Cmt Ex	Comandante do Exército
Cmdo Mil A	Comando Militar de Área
CF	Constituição Federal
DAC	Diretoria de Assuntos Culturais
DACED	Diretoria de Assuntos Culturais, Educação Física e Desportos
DEPA	Diretoria de Educação Preparatória e Assistencial
DESMIL	Diretoria de Educação Superior Militar
DETMIL	Diretoria de Educação Técnica Militar
DPHCEX	Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército
DPHDM	Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha
DECEX	Departamento de Educação e Cultura do Exército
DEP	Departamento de Ensino e Pesquisa
DEMU	Departamento de Museus
EME	Estado Maior do Exército
EMiD	Estratégia Militar de Defesa
END	Estratégia Nacional de Defesa
EB	Exército Brasileiro
FAB	Força Aérea Brasileira
FA	Forças Armadas
Gab Cmt Ex	Gabinete do Comandante do Exército

continua

continua

IGHMB	Instituto de Geografia e História Militar do Brasil
INCAER	Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica
IPHAN	Instituto Patrimônio Histórico, Cultural e Artístico Nacional
MB	Marinha do Brasil
MD	Ministério da Defesa
MNMSGM	Monumento Nacional aos Mortos na Segunda Guerra Mundial
MUSAL	Museu Aeroespacial
MHEX-FC	Museu Histórico do Exército e Forte de Copacabana
Nº	Número
OEE	Objetivos Estratégicos do Exército
OND	Objetivo Nacional de Defesa
OADI	Órgão de Assessoramento Direto e Imediato
OAS	Órgão de Assessoramento Setorial
ONU	Organização das Nações Unidas
OM	Organização Militar
OMDS	Organização Militar Diretamente Subordinada
ODG	Órgão de Direção Geral
ODS	Órgão de Direção Setorial
PEEEx	Plano Estratégico do Exército Brasileiro
PMiD	Política Militar de Defesa
PND	Política Nacional de Defesa
QCP	Quadro de Cargos Previstos
RH	Recursos Humanos
SAEB	Sistema Arquivístico do Exército Brasileiro
SEPESD	Secretaria de Pessoal, Ensino, Saúde e Desporto
SDGM	Serviço de Documentação Geral da Marinha
SisCEX	Sistema Cultural do Exército
SIS CULT	Sistema de Patrimônio Histórico e Cultural do Comando da Aeronáutica
SIPLEX	Sistema de Planejamento do Exército
VT	Vetores de Transformação

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos Específicos.....	16
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	17
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	17
2	<b>A EVOLUÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO E O CENÁRIO EB 2035</b>	19
2.1	O SURGIMENTO E A HISTÓRIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	19
2.2	OS MARCOS LEGAIS QUE DEFINEM A MISSÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO	21
2.3	CAPACIDADES NECESSÁRIAS AO EXÉRCITO BRASILEIRO DE 2030	24
2.4	PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EB – 2035 .....	25
2.5	CONCLUSÕES PARCIAIS .....	28
3	<b>A GESTÃO CULTURAL NO MINISTÉRIO DA DEFESA E NAS FORÇAS SINGULARES</b>	30
3.1	CONCEITOS RELEVANTES .....	30
3.1.1	Cultura	30
3.1.2	Cultura Organizacional	31
3.1.3	Missão	32
3.1.4	Crenças	33
3.1.5	Valores	33
3.1.6	Cultura Militar	33

3.1.7	Ética Militar	34
3.2	A CULTURA NA POLÍTICA NACIONAL DE DEFESA E NA ESTRATÉGIA NACIONAL DE DEFESA.....	34
3.3	A GESTÃO CULTURAL NO MINISTÉRIO DA DEFESA .....	36
3.4	A GESTÃO CULTURAL NA MARINHA DO BRASIL .....	36
3.5	A GESTÃO CULTURAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO .....	38
3.6	A GESTÃO CULTURAL NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA .....	38
3.7	CONCLUSÕES PARCIAIS.....	39
4	<b>A DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO</b>	42
4.1	CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	42
4.2	ATRIBUIÇÕES.....	43
4.3	ORGANIZAÇÃO, OMDS E RH.....	44
4.4	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E INFRAESTRUTURAS.....	47
4.5	CONCLUSÕES PARCIAIS.....	48
5	<b>A DPHCEX NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO</b>	50
5.1	O MAPA ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO.....	50
5.2	A RELEVÂNCIA DA DPHCEX NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO	51
5.3	O PEEEX 2016-2019 .....	52
5.4	A PRIORIDADE DE RECOMPLEMENTAMENTO DE EFETIVOS .....	54
5.5	CONCLUSÕES PARCIAIS.....	55
6	<b>CONCLUSÃO</b>	56
	<b>REFERÊNCIAS</b>	61

## 1 INTRODUÇÃO

O Artigo 216 da Constituição Federal de 1988 conceitua patrimônio cultural como sendo os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira. Nessa definição, estão:

as formas de expressão; os modos de criar, fazer e viver; as criações científicas, artísticas e tecnológicas; as obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais; os conjuntos urbanos e sítios de valor histórico, paisagístico, artístico, arqueológico, paleontológico, ecológico e científico. (Constituição Brasileira, 1988)

No âmbito do Exército Brasileiro (EB), por definição do Glossário de Termos e Expressões de Educação e de Cultura do Exército - Edição 2015 (EB60-G-05.001), a cultura militar serve para desenvolver a identidade, a sensibilidade, a visão de mundo próprias dos militares e os valores e atitudes afins às atividades profissionais que são realizadas nas instituições militares.

Do mesmo glossário, extrai-se o conceito de que Patrimônio Cultural é o conjunto de todos os bens, materiais ou imateriais, que, pelo seu valor próprio, devem ser considerados de interesse relevante para a permanência e a identidade da cultura de um povo. Este bem pode ser cultural ou histórico.

O bem cultural é o produto do processo cultural, que proporciona ao ser humano o conhecimento e a consciência de si mesmo, e do ambiente que o cerca. O bem histórico é todo bem cultural que, pelas suas características, sirva como fonte para a pesquisa histórica.

O EB, considerando a existência de rico patrimônio histórico e artístico militar em suas organizações militares (OM), o caráter nacional da Força, a sua importância na dinâmica da vida do país e, a influência da atividade cultural como estímulo ao patriotismo e ao orgulho pela nacionalidade, aprovou em Portaria do Cmt Ex, de 29 de outubro de 2002, a Política Cultural do Exército, publicada no Boletim do Exército nº 45, de 8 de novembro de 2002.

Esta Política Cultural estabelece que o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) é o órgão central do Sistema Cultural do Exército (SisCEX), que é um Subsistema do Sistema de Educação e Cultura do Exército, cabendo ao mesmo efetivar a integração deste sistema com os demais sistemas de 1ª ordem do

EB, que são os sistemas de Ciência e Tecnologia, de Comando e Controle, de Comunicação Social, de Doutrina Militar, de Economia e Finanças, de Educação e Cultura, de Engenharia e Construção, de Inteligência, de Logística, de Mobilização, de Operações e o de Pessoal. Para isso, o DECEX estabelece as diretrizes que definem as ações estratégicas a serem implementadas na busca dos objetivos estabelecidos na Política Cultural do EB. Nesse sentido, está definido em documento normativo do EB que a Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército (DPHCEX) é o responsável por disciplinar os eventos e atividades do SisCEX.

A DPHCEX é a guardiã do SisCEX, alicerce da Cultura Organizacional do Exército Brasileiro, responsável por desenvolver a cultura com ênfase nos valores, nas crenças e nas tradições do Exército e da sociedade brasileira.

O conceito de Cultura Organizacional surgiu na segunda metade do século XX e foi criado por Edgar Schein.

Segundo Schein, Cultura Organizacional representa um conjunto de valores e crenças compartilhado por todos os colaboradores da empresa, em que uma instituição usa como base para alcançar seus objetivos. Quanto mais o integrante de uma instituição compreende e absorve a cultura organizacional, melhor é a sua adaptação e seus resultados no ambiente de trabalho.

O Sistema Cultural é o pivô da Cultura Organizacional do Exército. As atribuições da DPHCEX, em complemento ao Sistema de Educação do Exército, são relevantes por ter sob sua responsabilidade a preservação da memória, o fortalecimento dos valores e a difusão do patrimônio histórico e cultural da instituição, alicerces para a construção da ética militar.

Desta forma, constitui-se em enorme desafio à DPHCEX acompanhar a célere evolução que o mundo e a sociedade vivenciam, garantindo que as raízes, valores e tradições do EB possam ser preservadas, fortalecidas e difundidas, a fim de que possa ser preservada a identidade da instituição e de seus integrantes, sempre comprometidos com a nação brasileira no presente e no futuro.

Em Brasil 2035: cenários para o desenvolvimento, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, afirma-se que:

O momento atual da humanidade caracteriza-se como de transição e extremamente turbulento e incerto. Alguns o chamam de sociedade da informação ou do conhecimento; outros apontam para uma quarta revolução industrial [...] o mundo passou recentemente por uma crise financeira e

econômica mundial sem precedentes, cujos desdobramentos ainda não foram completamente superados, o que torna o ambiente mais turbulento. Além disso, enfrentamos mudanças climáticas intensas, guerras nacionais e regionais sem sinal de arrefecimento e uma onda de atentados terroristas que geram grandes fluxos de movimentos migratórios e preocupação em todo o mundo, colocando em risco a integração entre os países e os povos. (IPEA, 2017)

Por outro lado, os avanços científicos e tecnológicos têm possibilitado maior longevidade e melhor qualidade de vida para muitos, em um mundo mais conectado e com um fluxo informacional nunca antes observado. O acesso à informação para geração de novos conhecimentos nunca foi tão intenso, o que gera inovações permanentes. Novos materiais com base em nano e biotecnologia, novas fontes de energia, a internet das coisas, a inteligência artificial e ampliada, e as viagens interplanetárias sinalizam um novo mundo.

Todas estas realidades trazem reflexos às relações sociais entre indivíduos, grupos sociais, sociedades e nações. O mesmo tem acontecido nas relações e nos assuntos de defesa dos estados e nações. O mundo, em sua natural reação de adaptação às novas tendências, faz uso destes avanços para obter potenciais vantagens militares das novas tecnologias de processamento e transmissão de dados, dos novos sistemas de armas ou mesmo da robótica.

Em todo o mundo, as forças militares deparam-se com realidades que antes existiam somente na ficção-científica, como a capacidade espacial e nuclear, a cibernética, a robótica, a tecnologia da informação, e as nano e biotecnologia.

O Brasil, neste natural e impositivo processo evolutivo, trabalha para alcançar o desenvolvimento econômico, social e tecnológico, necessários para poder fazer-se presente no concerto das nações, ocupando lugar equivalente à sua natural grandeza e magnitude. Para tanto, paralelamente à busca do almejado desenvolvimento e crescimento, faz-se necessário dotar o país de capacidades que lhe auferam a sustentação de suas decisões políticas, econômicas, comerciais e diplomáticas.

Tais capacidades repousam sobre pilares fundamentais e diversos. Dentre estes, está a capacidade de Defesa do País, que não se dissocia de seu desenvolvimento, na medida em que depende das infraestruturas instaladas, ao mesmo tempo em que contribui para o incremento das potencialidades nacionais e



para o aprimoramento de todos os recursos de que dispõe o Estado brasileiro. No contexto, importa destacar-se que:

Defesa Nacional é o conjunto de atitudes, medidas e ações do Estado, com ênfase na expressão militar, para a defesa do território, da soberania e dos interesses nacionais contra ameaças preponderantemente externas, potenciais ou manifestas (Glossário das Forças Armadas, 2015)

A capacidade de Defesa Nacional, passa pela necessidade de possuir força dissuasória, na medida em que, como descrito na Política Nacional de Defesa (PND 2016), “o Brasil privilegia a paz e defende o diálogo e as negociações para a solução das controvérsias entre os Estados”. Da mesma Política, extrai-se também que, “é essencial que a Nação dedique contínua atenção à defesa da Pátria, haja vista a condição sistemática de instabilidade dos relacionamentos entre os países e a emergência de novas ameaças no cenário internacional”. Pelos motivos expostos, é imperativo que o Exército busque acompanhar essa evolução.

Para enfrentar os desafios advindos da nova era, a gestão do patrimônio histórico e cultural é condição inalienável para fortalecer o processo de transformação buscado pelo EB.

Diante de todo o exposto, existem duas teorias: 1) o EB realiza a gestão do seu patrimônio histórico e cultural no intuito de preservar a sua memória; 2) a preservação da memória é essencial para a manutenção da identidade institucional, que sustenta os processos evolutivos.

Dessa forma, o presente trabalho pretende verificar se a atual estrutura que gere o patrimônio histórico e cultural do EB requer otimização para prosseguir preservando e difundindo a memória da Instituição.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A Política Cultural do Exército, bem como a Diretriz Estratégica do Sistema Cultural do Exército, publicada na Portaria Nº 615, de 29 de Outubro de 2002, ambas em vigor, não abrangem a complexidade de processos e normas que hoje existem no campo da gestão da cultura, instituídos pelos órgãos nacionais que normatizam estas práticas.

As evoluções nas áreas da Arquivologia, Museologia, Biblioteconomia e Gestão do Patrimônio Histórico e Cultural requerem novas capacidades e enormes esforços para a gestão do Patrimônio Cultural material e imaterial da instituição EB.

Eventos como a criação do Instituto Brasileiro de Museus (Lei 11.906 de janeiro de 2009), a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de novembro de 2011), e o Plano Nacional de Cultura (Lei 12.343, de dezembro de 2010) são exemplos destas recentes e impositivas normatizações. Adequar-se e acompanhar estas mudanças, sem descuidar da Gestão do Sistema Cultural do EB, são um grande desafio a ser enfrentado pela DPHCEX.

O Sistema Cultural, como citado anteriormente, é o pivô da Cultura Organizacional do Exército. As atribuições da DPHCEX, em complemento ao Sistema de Educação do Exército, são relevantes por ter sob sua responsabilidade a preservação da memória, o fortalecimento dos valores e a difusão do patrimônio histórico e cultural da instituição, alicerces para a construção da ética militar.

Considerando a amplitude e a relevância das ações sob a responsabilidade da DPHCEX, alinhadas ao processo de transformação do EB, surge a questão a ser investigada nesta pesquisa: A atual estrutura da DPHCEX está preparada para fazer frente à gestão do Sistema Cultural do Exército Brasileiro de 2035?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 **Objetivo geral**

Verificar se a atual estrutura da DPHCEX está adequada ao processo de transformação do EB-2035, para a otimização da gestão cultural da Instituição.

### 1.2.2 **Objetivos específicos**

- a) Descrever a Gestão Cultural no MD e nas Forças Singulares;
- b) Descrever a DPHCEX;
- c) Identificar a relevância da DPHCEX no processo de transformação; e
- d) Concluir se a atual estrutura da DPHCEX está adequada ao processo de transformação do EB - 2035, para a otimização da gestão cultural da Instituição.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho destina-se, num primeiro momento, a estudar a gestão cultural no Ministério da Defesa (MD) e nas Forças Singulares e como está estruturado o órgão de apoio setorial do Exército, responsável por essa gestão, bem como suas atribuições, de acordo com as normas em vigor.

Em seguida, buscar-se-á identificar a relevância da DPHCEX no processo de transformação do EB e as suas possíveis limitações na execução dos processos finalísticos, impostas pela atual estrutura, observadas pelo autor no período 2015/2017.

E, finalmente, verificar se a atual estrutura da Diretoria citada está perfeitamente dimensionada ao Processo de Transformação do Exército - 2035, ou se requer mudanças necessárias para o seu aperfeiçoamento.

### 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O Manual de Transformação do Exército (2018) preconiza que três pressupostos básicos condicionarão a transformação do Exército. Um deles é a preservação dos valores e tradições do Exército, tema afeto diretamente à DPHCEX.

Assim, considerada a relevância da missão da DPHCEX e, buscando alinhar-se ao Processo de Transformação do Exército - 2035, a estrutura organizacional vigente pode ter que aprimorar-se para que este Órgão de Assessoramento Setorial (OAS) seja capaz de abranger e cumprir com excelência as diretrizes enunciadas, tendo suas ações estratégicas definidas, preservadas e com a devida prioridade no Plano Estratégico do Exército Brasileiro – 2020/2023 (PEEx 20-23).

A presente análise baseia-se na experiência adquirida por este autor durante o período em que esteve no cargo de Diretor do Arquivo Histórico do Exército, Organização Militar Diretamente Subordinada (OMDS) à DPHCEX, de 31 de julho de 2014 a 31 de janeiro de 2018, participando do Sistema Cultural do Exército e interagindo com a DPHCEX e suas demais OMDS, na busca de soluções de problemas e desafios da Gestão Cultural.

Justifica-se, também, pela inexistência de trabalhos atuais que abordem essa temática e pela possível contribuição para o fortalecimento do Sistema Cultural

do Exército, frente aos desafios decorrentes do Processo de Transformação do Exército - 2035.

## 2 A EVOLUÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO E O CENÁRIO DE 2035

### 2.1 O SURGIMENTO E A HISTÓRIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

As experiências vividas por uma instituição e por seus integrantes ao longo do tempo de sua existência acabam por estabelecer tradições, que os remetem às suas raízes e fortalecem os valores desta organização.

Considerando que a cultura organizacional está intimamente relacionada à história vivida por uma instituição, no presente estudo, cumpre destacar um breve resumo da história do EB.

Segundo TAVARES (1965), em sua obra “Exército e Nação”, o Exército Brasileiro surge na construção da nacionalidade brasileira.

Nesta narrativa, o autor destaca o caráter democrático da instituição militar e da população, caracterizando a fusão da raça brasileira e a formação da nacionalidade brasileira e o quartel surge como poderoso fator de miscigenação da sociedade refletindo uma coesão espiritual e física que corresponde à nação.

“A Batalha de Guararapes é o marco da nacionalidade brasileira. Ali, funda-se a “nação em armas”, conceito relacionado ao Brasil, já que os próprios cidadãos eram o Exército; desta forma, evidenciando ter, o Exército, um caráter eminentemente popular. [...] Guararapes e a guerra contra os holandeses significa a junção do negro, do índio e do branco por um único ideal: a defesa do território contra a ameaça externa. Desta forma, a data da primeira Batalha de Guararapes, 19 de abril de 1648, é tida como aniversário do Exército Brasileiro. (Ibid., 1965)

Em 1822 e 1823, Exército Brasileiro derrotou a resistência portuguesa à independência nas regiões norte-nordeste do país e na província da Cisplatina, impedindo a desfragmentação do território nacional.

Como Instituição de Estado, o EB surge logo após a Declaração de Independência, com a promulgação da primeira Constituição do país, a Constituição Política do Império do Brasil, elaborada por um Conselho de Estado e outorgada pelo Imperador D. Pedro I, em 25 de março de 1824. Esta constituição tratava, em seu capítulo VIII, “Da Força Militar”:

Art. 145. Todos os Brasileiros são obrigados a pegar em armas, para sustentar a Independência, e integridade do Império, e defende-lo dos seus inimigos externos, ou internos.

Art. 146. Enquanto a Assembleia Geral não designar a Força Militar permanente de mar, e terra, substituirá, a que então houver, até que pela mesma Assembleia seja alterada para mais, ou para menos. (Constituição Brasileira, 1824)

Internamente, ao longo do período monárquico brasileiro e no começo do século XX, o Exército debelou com sucesso várias rebeliões e revoltas, tanto civis como militares, tais como a Cabanagem (1835-1840), a Guerra dos Farrapos (1835-1845), a Sabinada (1837-1838), a Balaiada (1838-1841), a Revolução Praieira (1848-1850), a Guerra de Canudos (1896-1897) e a Guerra do Contestado (1912-1916).

Externamente, durante o século XIX o Exército se restringiu aos conflitos militares relacionados com os países com os quais o Brasil faz fronteira, no Cone Sul do continente sul-americano, participando de uma série de eventos bélicos na região. Naquele cenário, apresentam-se: a Guerra da Cisplatina (1825-1828), que resultou na independência do Uruguai; a Guerra do Prata (1851-1852), contra forças argentinas; a Guerra do Uruguai (1864-1865), na qual interveio em conflitos internos desse país; e a Guerra da Tríplice Aliança (1865-1870), na qual formou uma aliança com seus vizinhos para combater o ditador Solano López, no maior conflito ocorrido na América do Sul.

Durante o século XX, o Exército teve modesta participação nas duas Guerras Mundiais, do lado Aliado. Na I Guerra, enviou, em 1918, uma Missão Militar à Frente Ocidental e, em 1944, durante a II Guerra, contribuiu no combate ao Nazi-facismo com uma Divisão de Infantaria na Campanha da Itália.

Desde o fim da década de 1950, o Exército tem atuado em diversas missões de paz patrocinadas pela Organização das Nações Unidas (ONU). Esse papel foi incrementado após o término da Guerra Fria, cenário no qual o Exército foi chamado a respaldar uma política externa brasileira independente, além de enviar diversos observadores militares para várias regiões do mundo em conflito.

No ano de 2004, o Exército Brasileiro passou a comandar as forças de paz que se encontravam no Haiti, o que durou até o ano de 2017.

Diante deste breve resumo, é possível identificar que a instituição EB possui suas raízes em eventos que ocorreram a mais de 370 anos, nas Batalhas de Guararapes. Pode-se afirmar também que o EB esteve presente nos principais eventos da história do país, demonstrando seu caráter permanente e nacional. Também é relevante destacar que os feitos e conquistas deste exército também revelaram personalidades militares que se constituíram em referenciais de comportamento e virtudes, estabelecendo modelos de valores a serem cultuados por cada integrante do EB, ontem, hoje e sempre.

Estas considerações são feitas no presente trabalho no sentido de caracterizar que a história do EB influencia enormemente a cultura organizacional da instituição e devem ser consideradas, na medida em que, hoje, a instituição vive um momento de transformação, com vistas a enfrentar os cenários prospectados para 2035.

## 2.2 OS MARCOS LEGAIS QUE DEFINEM A MISSÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

A missão de uma instituição é aspecto fundamental no delineamento de seu planejamento estratégico. Não há como desenvolver um projeto de transformação, visando cenários futuros, sem que sejam caracterizados, de forma clara e precisa, a base legal que fundamentam a existência desta instituição e suas finalidades.

O EB, por ser uma instituição de estado, integrante do Poder Executivo nacional, é regido por um conjunto de legislações e normas que se constituem em instrumentos que visam caracterizar e regular sua existência, sua finalidade e suas formas de emprego.

Diante do exposto, cumpre destacar, no presente trabalho, os principais marcos legais que subsidiam a compreensão de sua missão, sua destinação e as capacidades que o EB deve possuir para entregar à sociedade brasileira os produtos descritos nos marcos legais que regem o EB, como Força Armada.

A missão do EB encontra-se definida em vasta e variada documentação, com destaque para a CF de 1988, leis complementares, Política e Estratégia Nacional de Defesa e a Política e Estratégia Militar de Defesa. O EB, como Força Armada, cumpre papel relevante na construção da capacidade de Defesa Nacional.

Estes documentos fixam os marcos legais que ampliam a missão institucional, exigindo que o EB seja dotado de inúmeras capacidades, necessárias à realidade do mundo atual, com olhos nos cenários que estão por vir.

Os legisladores, para a construção desses marcos legais, consideraram a história do Brasil, as tradições, os princípios das relações internacionais, as necessidades de segurança e de defesa e os possíveis cenários onde se visualizam o emprego das Forças Armadas (FA).

Segundo a CF de 1988, depreende-se que a missão das FA possui duas finalidades, essencialmente. A primeira, assegurar a defesa da pátria. A segunda, garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem.

A fim de assegurar a defesa da pátria, o EB deve contribuir para a dissuasão de ameaças extra regionais, aos interesses nacionais e realizar a campanha militar terrestre para derrotar o inimigo que agredir ou ameaçar a soberania, a integridade territorial, o patrimônio e os interesses vitais do Brasil.

Para garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem, o EB deve manter-se em condições de ser empregado em qualquer ponto do território nacional, por determinação do Presidente da República, de forma emergencial e temporária, depois de esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, relacionados no Art. 144 da CF de 1988.

Somando-se ao estabelecido na CF de 1988, surgiram Leis Complementares que ampliam esta missão e atribuem ao EB a responsabilidade de participar de operações internacionais, de acordo com os interesses do país e como ação subsidiária geral, cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, na forma determinada pelo Presidente da República. Além disto, atuar, por meio de ações preventivas e repressivas, na faixa de fronteira terrestre, contra delitos transfronteiriços e ambientais.

Outro documento importante e imperativo é a Política Nacional de Defesa (PND). Baseado nos princípios constitucionais e alinhado às aspirações e aos Objetivos Nacionais Fundamentais, a PND é o documento de mais alto nível do país em questões de Defesa. Esta Política tem por finalidade estabelecer objetivos e diretrizes para o preparo e emprego da capacitação nacional, com o envolvimento dos setores militar e civil, em todas as esferas do poder nacional. A PND consolida os posicionamentos do Estado brasileiro e estabelece os objetivos mais elevados neste tema.

Some-se ainda, como documento de fundamentação legal, a Estratégia Nacional de Defesa (END), decorrente da PND, que é focada em ações estratégicas de médio e longo prazo, objetivando modernizar a estrutura nacional de defesa, atuando na reorganização das FA, reestruturação da indústria brasileira de defesa e política de recomposição dos efetivos das FA.

A Política Militar de Defesa (PMiD), decorrente da PND e da END, apresenta uma síntese da conjuntura nos ambientes internacional e nacional, projeta cenários prospectivos para servirem de referência aos estudos políticos e estratégicos, destinados ao preparo das FA, e estabelece os objetivos e orientações para a



formulação da Estratégia Militar de Defesa (EMiD) e dos planejamentos estratégicos do preparo e emprego das FA.

A EMiD estabelece a concepção estratégico-militar brasileira, as capacidades desejadas e as ações estratégicas orientadoras do planejamento das FA.

E finalmente, o manual EB20-MF-10.101 (2014), intitulado “O Exército Brasileiro”, estabelece, dentre outros, os seguintes fundamentos da missão do Exército e suas condicionantes:

#### 3.4 FUNDAMENTOS DA MISSÃO DO EXÉRCITO

3.4.2 [...] **tradições e vocações, definidas e consolidadas ao longo da evolução histórica** e formação sociocultural do Brasil.

#### 3.5 CONDICIONANTES PARA O CUMPRIMENTO DA MISSÃO DO EXÉRCITO

3.5.1 Comprometimento com os **valores e a ética militares**.

3.5.2 Coesão, alicerçada na camaradagem e no **espírito de corpo**, capaz de gerar sinergia para motivar e movimentar a Força.

3.5.3 **Liderança** pelo exemplo [...].

3.5.4 **Qualificação moral** e profissional como fator de autoconfiança, autoestima e motivação [...].

3.5.11 Integração à Nação [...] **participando de suas realizações**.

3.5.12 **Compreensão pela Nação**, sociedade e lideranças, da necessidade de Forças Armadas potentes para a defesa dos interesses nacionais.”. (EB, 2014, grifo nosso)

Decorrente dos marcos legais aqui apresentados, o EB expressa o seu propósito e a razão da sua existência, declarando sua Missão, seus Valores e sua Visão de futuro.

Como Missão, “contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social. Devendo, para isso, preparar a Força Terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão”.

Como Visão de futuro, declara que “até 2022, o processo de transformação do Exército chegará a uma nova doutrina – com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, profissionais altamente capacitados e motivados – para que o exército enfrente, com os meios adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no cenário internacional”.

Finaliza com a descrição dos valores cultuados pela Instituição, sintetizando-os em: patriotismo, dever, lealdade, probidade e coragem.

Diante do extenso e relevante conjunto de marcos legais apresentados acima, é pertinente afirmar que a necessidade de transformar-se, para poder cumprir sua missão, deverá acontecer sem que seja descuidada a questão da cultura organizacional do EB.

A cultura organizacional do EB gera a identidade de seus integrantes e faz com que a instituição se fortaleça, mantendo em seus integrantes o forte propósito de permanecer integrado à sociedade brasileira, a quem deve servir, permanentemente.

### 2.3 CAPACIDADES NECESSÁRIAS AO EXÉRCITO BRASILEIRO DE 2030

O EB realiza seu planejamento estratégico fundamentado nos marcos legais que definem sua missão e destinação. Ao elaborar seu planejamento estratégico, o EB verificou a necessidade de transformar-se, na busca da aquisição de novas capacidades, particularmente aquelas ligadas a cenários futuros.

Contudo, esta transformação deve ocorrer com o cuidado de não causar prejuízo para a sua cultura organizacional, fundamentada em suas raízes, seus valores e suas tradições.

O Manual do Processo de Transformação do Exército (2010) está fundamentado nos cenários prospectivos elaborados pelo Estado-Maior do Exército, com vistas a projetar o EB de 2030. Este manual destaca que o Brasil, do ponto de vista da defesa, para dispor da liberdade de ação necessária à condição de ator global, tem pela frente três tarefas de caráter geopolítico.

A primeira é contribuir para ocupar a Amazônia e integrá-la à nação brasileira, prosseguindo com a Estratégia da Presença, na hercúlea tarefa de ocupar, integrar, proteger e desenvolver o território brasileiro. O EB é, muitas vezes, a única presença do Estado em áreas remotas do território brasileiro, constituindo-se em suporte aos demais setores dos governos federal e estadual. Esta presença gera a identificação com a comunidade local, trazendo reflexos à vontade nacional e construindo o sentimento nacional de Estado brasileiro, fundamental para o êxito das estratégias de defesa nacional.

A segunda diz respeito ao continente sul-americano. É a tarefa de contribuir com a estabilidade política e econômica dos países debruçados nos quase dezessete mil quilômetros de fronteiras que o Brasil possui com dez países deste continente. Neste sentido, o Brasil deve buscar a cooperação com as Forças Armadas dos países vizinhos e contribuir para que suas dificuldades sejam superadas e, por consequência, elevar a estabilidade interna de seus países. Agindo assim, o Brasil, por meio da cooperação militar, favorecerá a integração sul-

americana e, desta forma, nossa capacidade de dissuasão em relação aos países sul-americanos estará assegurada e ampliada.

A mais ambiciosa e desafiante, a terceira tarefa, é o Brasil adquirir a capacidade de preservar seus interesses tendo a condição de projetar seu poder em nível planetário. Em nossas áreas de interesse estratégico, também chamada de “entorno estratégico”, é preciso que seja desenvolvida a capacidade de projetar força e sustentá-la pelo período que for necessário, mantendo a eficiência dos sistemas operacionais.

O Exército deverá estruturar-se para três conjuntos de missões: o atendimento aos planos relativos às HE; as inerentes à Estratégia da Presença, à GLO, ao apoio à nação (desenvolvimento e defesa civil) e às missões subsidiárias; e o apoio à política exterior. (EB, 2010)

Desta forma, depreende-se que o EB deve, além de possuir, ampliar suas formas básicas de atuação, correspondentes à grandeza das suas tarefas geopolíticas.

## 2.4 O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EB – 2035

Nesta fase, o presente trabalho descreve o esforço da instituição EB na busca de adequar-se aos desafios futuros, fundamentado nos cenários prospectados para 2035. Do estudo deste Processo de Transformação, surge o questionamento de como transformar-se sem descuidar do aspecto da preservação e fortalecimento da cultura organizacional do EB.

O mundo moderno exige das organizações a permanente evolução dos equipamentos, das estruturas, das concepções, dos processos e do relacionamento com os públicos interno e externo.

O EB é uma instituição em constante evolução, que preserva os mais fortes sentimentos de orgulho por seu país e de amor por sua gente e existe para defender a pátria.

Contudo, o Brasil vive uma fase em que órgãos de controle exigem do MD, e do EB, uma estratégia de longo prazo, na forma de um plano nacional de desenvolvimento. Por meio destes órgãos de controle, a nação brasileira pode questionar se a Instituição EB tem as capacidades necessárias para contrapor-se a

uma contingência e, se são elas compatíveis com as do Exército de um país que busca tornar-se relevante no cenário internacional.

Neste sentido, o EB tem elaborado e executado estratégias capazes de superar os óbices advindos da conjuntura orçamentária desfavorável e de projetar o Exército para o futuro.

Para tanto, o EB vem desenvolvendo o “Processo de Transformação do Exército 2035”, que busca a solução para a necessidade de manter o preparo e o emprego do Exército à frente dos novos desafios, que exigem o desenvolvimento das novas capacidades para cumprir novas missões.

No presente estudo, o termo “transformação” encontra seu significado no manual O Processo de Transformação do Exército (2010):

Transformação “é o processo de desenvolvimento e implementação de novos conceitos e capacidades operacionais conjuntas, modificando o preparo, o emprego, as mentes, os equipamentos e as organizações, para atender as demandas operacionais de um ambiente sob evolução continuada. (Ibid., 2010)

O “Processo de Transformação do Exército - 2035” pretende atualizar a instituição em função da evolução da natureza dos conflitos contemporâneos, resultado das mudanças da sociedade e da evolução tecnológica aplicadas aos assuntos de defesa, capacitando-o a contribuir na garantia dos interesses nacionais e dispor de capacidades compatíveis com a estatura política da nação brasileira no cenário mundial.

Hoje as mudanças são tão rápidas que a adaptação, modernização ou transformação das forças armadas deverá ser uma atividade permanente e não resultante de planos adotados periodicamente. (VISACRO, 2007).

A importância desse processo de transformação não advém somente do impacto que os novos equipamentos e sistemas de armas poderão causar em todos os sistemas do EB. Mas, também por trazer uma revisão nas concepções estratégicas, algumas delas profundamente calcificadas em nossa cultura institucional.

Isto exigirá medidas prolongadas, de grande amplitude e profundidade, as quais deverão incidir sobre vários setores de atividade e em todos os níveis do EB. Estas medidas deverão concentrar-se em três principais áreas: recursos humanos, doutrina e gestão.

A transformação levará em conta a estrutura e a cultura institucionais. E as ações serão conduzidas por meio de Vetores de Transformação (VT) descritos no Manual de Transformação do Exército, e compreenderão os estudos, os diagnósticos, as concepções, os planejamentos, os processos, as ferramentas, os recursos humanos, as capacitações e os meios necessários.

Os Vetores de Transformação propostos são os seguintes: Doutrina, Preparo e Emprego, Educação e Cultura, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Corrente e Estratégica, C&T e Modernização do Material, Logística. (EB, 2018)

No presente trabalho, destaca-se como importante o aprofundamento nas ações referentes ao vetor, “Educação e Cultura”. Este vetor abrange o desenvolvimento dos recursos humanos (RH) da instituição, que se traduz na formação profissional dos integrantes do EB.

A educação busca o desenvolvimento pessoal, incidindo sobre as áreas cognitiva, afetiva e psicomotora, proporcionando os atributos necessários ao exercício da profissão. É a educação, a formação do profissional das armas, que produz os efeitos permanentes sobre os RH da instituição.

Em razão desses cuidados, geração após geração, o EB tem sido capaz de preservar seus valores fundamentais, graças aos comprometimentos gerados em nossas Escolas, em relação aos companheiros, à Instituição e a seus princípios, resultando um Exército disciplinado e coeso. Repousa aí nosso mais rico patrimônio, capaz de manter o entusiasmo e a devoção individual e coletiva, a despeito das precariedades permanentemente enfrentadas. Trata-se, portanto, de um bem que não pode, sob nenhuma hipótese, ser colocado em risco por qualquer empreendimento de transformação. (EB, 2017)

A introdução de novas concepções, projetos, processos e equipamentos, tende a exigir um eficiente sistema de capacitação como condição essencial de êxito.

A capacitação, diferente de educação, destina-se ao desenvolvimento de habilidades específicas, com ênfase na realização de tarefas que exijam algum tipo de especialização. O alcance da capacitação é limitado no tempo e no espaço, requerendo atualizações periódicas.

Somando-se aos naturais desafios inerentes ao Processo de Transformação, surge um fator imperativo, a racionalização, estabelecida na diretriz do Comandante do Exército 2017-2018, decorrente do impacto econômico e orçamentário pelo qual passa a administração pública federal, em geral.

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. A contenção orçamentária impõe judiciosa e imediata racionalização no emprego de recursos humanos, materiais e financeiros. Cada centavo do orçamento federal deverá ter seu uso otimizado em prol do aumento do poder de combate da Força Terrestre. (Diretriz Cmt EB 2017-2018)

Assim, o Cmt do Exército determina a racionalização, que deverá ser aplicada em todos os níveis organizacionais do EB com a finalidade de priorizar a alocação de recursos humanos e materiais para a atividade-fim do EB. Para tanto, está estabelecido na mesma diretriz que o orçamento disponível deverá ser o primeiro fator a ser considerado nos planejamentos estratégicos e setoriais.

Cabe destacar, por fim, que na mesma diretriz fica estabelecido que o EB deverá continuar presente em todo o território nacional, em especial naqueles rincões onde se constitui o principal esteio organizado do Estado brasileiro. Assim, deverá manter sua conexão estreita com a sociedade brasileira, conhecendo suas necessidades e seus anseios.

## 2.5 CONCLUSÕES PARCIAIS

A história do Exército Brasileiro está muito mais do que interligada à história do Brasil. O que se verifica é que a história da instituição EB e do Brasil estão imbricadas, desde o período colonial até os dias atuais, demonstrando o caráter de permanente comprometimento e envolvimento da Instituição com os acontecimentos da nação, em todos os momentos de sua evolução.

Desta forma, a preservação da história do EB gera a cultura organizacional, que é a ferramenta de manutenção da identidade da instituição. Os valores, raízes e tradições serviram de base para as evoluções ocorridas no Exército, ao longo dos séculos.

O EB tem sua missão definida por inúmeros marcos legais que vão além de assegurar a defesa da pátria e garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem. O EB deve contribuir também para salvaguardar os interesses nacionais, assim como cooperar com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social, estando em permanente estado de prontidão. Faz isto hoje, fará no futuro, sempre fundamentado

em valores, construídos ao longo da história e reverenciados em tradições castrenses.

Para os desafios do futuro, chega-se à constatação de iminente necessidade de transformar-se, com uma nova doutrina, novas capacidades e integrada por profissionais altamente capacitados e motivados, dentro de um cenário econômico desfavorável, que exige a racionalização, em ampla escala.

Ao final deste processo de transformação, é imperioso que a cultura organizacional da instituição não seja descuidada. Para isto, há que se atentar para que a DPHCEX, órgão responsável por gerir o Sistema Cultural do EB, em apoio ao DECEX, seja fortalecida, estando dotada de estruturas e recursos para vencer os desafios atuais e vindouros.

Assim, conclui-se parcialmente que a preservação deste ativo imaterial, que se constitui em patrimônio cultural decorrente do momento presente, uma vez resguardado, como feito no passado, contribuirá para que o EB-2035 atravesse mais um processo de transformação, sem perder a sua essência. A preservação da cultura do EB constitui-se na charneira que permitirá que os objetivos elencados no processo de transformação sejam alcançados, preservando a plenitude dos valores, raízes e tradições, a serem internalizados e demonstrados pelos homens e mulheres que integrarão o Exército de amanhã.

### **3 A GESTÃO CULTURAL NO MINISTÉRIO DA DEFESA E NAS FORÇAS SINGULARES**

#### **3.1 CONCEITOS RELEVANTES**

Para que a Gestão Cultural no âmbito do Ministério da Defesa e nas Forças Armadas pudesse ser analisada, o presente trabalho reúne uma fundamentação teórica sobre os termos e conceitos que são comumente empregados nos estudos afetos ao tema. Desta forma, buscou-se apresentar as definições para um conjunto de termos e expressões empregadas no trato do tema “Cultura” e são apresentadas algumas definições e conceitos relevantes que norteiam a compreensão de termos como Cultura, Cultura Organizacional, Missão, Crenças, Valores, Valores Militares, Cultura Militar e Ética Militar.

##### **3.1.1 Cultura**

A comunidade acadêmica e a sociedade possuem infinitas definições para o vocábulo cultura. Uma das primeiras definições conhecidas é de Tylor (1871 apud LARAYA, 1992) que afirma ser a cultura, uma reunião de conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e qualquer outro hábito adquirido pelo homem como membro de uma sociedade.

Para Edgar Schein, cultura representa para grupos e organizações o mesmo que caráter para indivíduos. Às vistas deste estudioso, cultura é a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros.

E, uma das definições mais recentes foi a de Ferraro (1994 apud FRAGOSO, 2015), para quem cultura significa “tudo que as pessoas têm, pensam e fazem como membros da sociedade”.

Desde a mais antiga até a mais recente definição, há em comum a ideia de que cultura é um conjunto de fatores inerentes aos indivíduos de um mesmo grupo social, que gera reconhecimento mútuo e unidade.



Assim, pode-se afirmar que a cultura também está presente nas organizações, instituições e empresas, uma vez que estas nada mais são do que agrupamentos de indivíduos que se reconhecem por alguma semelhança.

### 3.1.2 Cultura organizacional

O conceito de Cultura Organizacional é relativamente novo, surgido em meados do século XX, com as obras de Edgar Schein, professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT). Para Schein, a cultura organizacional possui três níveis: os artefatos, as crenças e valores compartilhados e as pressuposições básicas:

Os artefatos são elementos que se pode identificar em uma empresa, ou seja, são aqueles elementos que se chamam de tangíveis, quaisquer que sejam; produtos, serviços, símbolos, histórias, cerimônias, etc. Os valores adotados são as normas declaradas dentro da organização, ou seja, aquela que os trabalhadores criam entre si, ou entre os trabalhadores e empregadores. As pressuposições básicas são os sentimentos gerados em cada indivíduo, as crenças. (SCHEIN, 2009 apud ELAINA, 2013).

De maneira simplificada, Cultura Organizacional pode ser definida como um conjunto de valores e crenças compartilhado pelos membros de uma organização ou empresa. É o valor simbólico deste conjunto de significados compartilhados que distingue uma organização das demais e, que a mesma utiliza para alcançar objetivos e metas, conquistar clientes, posicionar-se no mercado ou ser reconhecida socialmente.

A cultura organizacional é a expressão dos valores éticos, morais e da maneira de pensar e agir dos indivíduos de determinada organização e desta forma, acaba por refletir também o posicionamento da própria organização. Isto acontece de maneira informal, sem regras escritas. O comportamento adotado pela coletividade é repassado no dia-a-dia da organização e direciona as ações de todos para as metas a serem obtidas.

Esta cultura coletiva passa a constitui-se num modo institucionalizado de pensar e agir dentro da organização, passando a ser o referencial de reconhecimento da organização para a sociedade.

Segundo Chiavenato (2008), existem dois tipos de cultura organizacional: adaptativas e não-adaptativas. A escolha por uma delas será diretamente

influenciada pelas características pessoais de personalidade dos gestores. Ainda de acordo com Chiavenato,

as culturas adaptativas são maleáveis, flexíveis diante das mudanças organizacionais, são criativas, abertas à inovação...Culturas Não-adaptativas são conhecidas também, como Conservadoras têm como características manutenção de ideias, valores, costumes e tradições que permanecem obstinados e que não mudam ao longo do tempo. (CHIAVENATO, 2008)

Frente à modernização da sociedade, de suas máquinas e de seus processos, faz-se necessário encontrar o equilíbrio entre a necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e modernização e, a necessidade de estabilidade para garantir a identidade da organização.

A importância de se conhecer e entender a cultura organizacional de uma instituição está diretamente ligada à melhoria de desempenho sem perda de identidade. Quanto mais profundamente cada integrante do grupo conhecer e partilhar destas mesmas crenças e valores, mais sólida será a instituição e melhores serão os seus resultados.

Indiretamente, é a cultura organizacional que define a missão e cria e estabelece os objetivos das organizações. A cultura organizacional precisa estar alinhada com o planejamento, a organização, a direção e o controle para que se possa melhor conhecer a organização.

### **3.1.3 Missão**

As organizações são criadas com uma finalidade, uma missão a cumprir. Segundo Chiavenato (2008), a missão envolve um objetivo essencial geralmente focado fora da organização. A missão tem o propósito de orientar as atividades e aglutinar os esforços de seus membros. Além disso, deve ser objetiva, impulsionadora e inspiradora. A missão deve traduzir a filosofia, os valores e crenças da organização em ações e objetivos tangíveis.

Paralelamente ao estabelecimento da missão da instituição, ainda segundo Chiavenato (2008), existe a necessidade de que sejam estabelecidos os Valores cultuados por seus integrantes.

Assim, elencar os valores que representam uma instituição e seus integrantes representa tarefa tão importante quanto ter, com clareza, o enunciado de sua missão.

#### **3.1.4 Crenças**

Definir o termo Crenças, conforme o dicionário Michaelis, poderia ser simplesmente o ato ou efeito de crer. Ou ainda, um conjunto de princípios ou doutrinas que tem valor de verdade.

No Glossário de Termos e Expressões de Educação e de Cultura do Exército - Edição 2015 (EB60-G-05.001) estabelece a expressão crenças como sendo as suposições ou convicções julgadas verdadeiras a respeito de pessoas, conceitos ou fatos.

#### **3.1.5 Valores**

A expressão Valores pode ser compreendida como derivada da palavra valor. No dicionário Michaelis, valor está definido como qualidade pela qual se calcula o merecimento intrínseco ou extrínseco de algo ou alguém.

Para definir Valores, o presente trabalho usa o conceito de Valores Militares como sendo:

Princípios éticos a partir dos quais as pessoas julgam as situações e as condutas e experimentam determinados sentimentos e emoções. Exemplo: civismo, patriotismo, espírito de corpo, disciplina, hierarquia, lealdade, honestidade, honra. (GLOSSÁRIO DO EB, 2015)

Estes valores reforçam a cultura organizacional da instituição e constituem-se em referência para cada um de seus integrantes.

Assim, pode-se afirmar que o fortalecimento da cultura da instituição EB, age diretamente na preservação e fortalecimento dos valores militares que, por conseguinte, trará reflexos para a Cultura e a Ética militar.

#### **3.1.6 Cultura militar**

A cultura militar, no mesmo glossário, é definida como “forma específica de cultura que serve para desenvolver a identidade, a sensibilidade, a visão de mundo

próprias dos militares e os valores e atitudes afins às atividades profissionais que são realizadas nas instituições militares”.

### 3.1.7 Ética militar

O conceito de Ética Militar surge como “o conjunto de regras ou padrões que levam o militar a agir de acordo com o sentimento do dever, com a honra pessoal, com o pundonor militar e com o decoro da classe. Ela impõe, a cada militar, conduta moral irrepreensível”.

## 3.2 A CULTURA NA POLÍTICA NACIONAL DE DEFESA E NA ESTRATÉGIA NACIONAL DE DEFESA

A Política Nacional de Defesa (PND) é o documento condicionante de mais alto nível do planejamento de defesa do país e está voltada, prioritariamente, contra ameaças externas ao Brasil.

A PND estabelece objetivos e diretrizes para o preparo e o emprego da capacitação nacional, com o envolvimento dos setores militar e civil, em todas as esferas do Poder Nacional.

A PND estabelece que os Objetivos Nacionais de Defesa (OND) são:

- I - Garantir a soberania, o patrimônio nacional e a integridade territorial.
- II - Assegurar a capacidade de Defesa, para o cumprimento das missões constitucionais das Forças Armadas.
- III - Salvar as pessoas, os bens, os recursos e os interesses nacionais, situados no exterior.
- IV - Contribuir para a preservação da coesão e unidade nacionais.
- V - Contribuir para a estabilidade regional e para a paz e a segurança internacionais.
- VI - Contribuir para o incremento da projeção do Brasil no concerto das nações e sua inserção em processos decisórios internacionais.
- VII - Promover a autonomia produtiva e tecnológica na área de defesa.
- VIII - Ampliar o envolvimento da sociedade brasileira nos assuntos de Defesa Nacional.

O documento também ressalta a necessidade de todo cidadão brasileiro estar consciente de seu dever para com a Defesa Nacional, haja vista que, apesar de defender a paz entre as nações, o Brasil não está imune a antagonismos capazes de ameaçar seus interesses.

A PND está dividida em duas partes. A primeira, política, que aborda os conceitos e objetivos de defesa, além de análises acerca dos ambientes interna e

externo. A segunda, estratégica, a Estratégia Nacional de Defesa (END), focada nas orientações e diretrizes inerentes à segurança nacional.

A END estabelece diretrizes para a adequada preparação e capacitação das Forças Armadas, de modo a garantir a segurança do país tanto em tempo de paz, quanto em situações de crise.

A END foi desenvolvida para atender às necessidades de equipamento dos Comandos Militares, reorganizando a indústria de defesa para que as tecnologias mais avançadas estejam sob domínio nacional. Este documento institui ações estratégicas de médio e longo prazo e objetiva a modernização da estrutura nacional de defesa. Também trata das questões político-institucionais que garantam os meios para fazer com que o governo e sociedade se engajem decisivamente na “grande estratégia” de segurança da nação.

É na END que são definidas todas as Ações Estratégicas a serem executadas para que os Objetivos Nacionais de Defesa sejam alcançados.

Dos estudos da Política Nacional de Defesa, é possível identificar que o Brasil concebe sua Defesa Nacional com o posicionamento de estimular o fundamental envolvimento de todos os segmentos da sociedade brasileira nos assuntos de defesa, para o desenvolvimento de uma cultura participativa e colaborativa de todos os cidadãos.

Também na PND, está estabelecido como Objetivo Nacional de Defesa (OND) ampliar o envolvimento da sociedade brasileira nos assuntos de Defesa Nacional (OND-VIII). Este objetivo visa aumentar a percepção de toda a sociedade brasileira sobre a importância dos assuntos relacionados à defesa do País, incrementando-se a participação de todo cidadão nas discussões afetas ao tema de Defesa e culminando com a geração de uma sólida cultura de Defesa.

Contudo, para a consecução deste OND foram estabelecidas somente duas Estratégias de Defesa (ED):

ED-17: Promoção da temática de defesa na educação, que diz respeito às ações que têm por objetivo estimular a discussão sobre Defesa Nacional nas atividades educacionais do País, nos diversos níveis, promovendo maior conscientização sobre a importância do tema.

ED-18: Emprego da Comunicação Social, que trata das ações com vistas à interação do Setor de Defesa com a sociedade, possibilitando aos cidadãos brasileiros tomar conhecimento das atividades desempenhadas pelo Ministério da Defesa e pelas Forças Armadas, promovendo uma imagem fidedigna, real e legítima dessas organizações. (MD, 2016)

### 3.3 A GESTÃO CULTURAL NO MINISTÉRIO DA DEFESA

O atual modelo organizacional do MD reflete uma etapa importante no processo de integração das Forças Armadas, colocando as três Forças a serviço de uma única política, em um ambiente de coordenação e integração de meios e esforços.

No presente trabalho, do estudo da estrutura do MD, na busca de reconhecer quem seria o responsável pela gestão de temas ou assuntos relacionados com a Cultura de Defesa do país, nada foi encontrado.

No âmbito da Secretaria Geral do MD inexistiu a atribuição da Gestão da Cultura de Defesa, especificamente, a algum integrante da sua estrutura organizacional.

Embora o MD atue no fomento à pesquisa e ao ensino, em parceria com instituições de ensino superior públicas e privadas, escolas militares e centros de estudos, a partir de iniciativas conduzidas pela Secretaria de Pessoal, Ensino, Saúde e Desporto (SEPESD), verifica-se a falta de orientação técnica normativa e dotação orçamentária que se relacione à Gestão da Cultura no MD, órgão do Poder Executivo Federal, a quem as Forças Armadas estão diretamente subordinadas.

### 3.4 A GESTÃO CULTURAL NA MARINHA DO BRASIL

Na Marinha do Brasil, a gestão cultural é responsabilidade da Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha (DPHDM), que tem sua origem na Biblioteca da Marinha, criada pelo Decreto no 479, de 17 de outubro de 1846.

Em 8 de junho de 1943, foi criado o Serviço de Documentação da Marinha com a incorporação da Biblioteca da Marinha, da Seção de História Marítima do Brasil, do Arquivo Histórico e da Revista Marítima Brasileira, ficando subordinada diretamente ao Ministro da Marinha.

Em 1953, houve a reativação do Museu Naval e colocou-o sob a estrutura do Serviço de Documentação Geral da Marinha (SDGM), que passou à subordinação da Secretaria-Geral da Marinha.

Em 1º de julho de 2008, o Comandante da Marinha extinguiu a Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural da Marinha e alterou a denominação do Serviço de

Documentação da Marinha para Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha (DPHDM).

Hoje, a DPHDM tem o propósito de preservar e divulgar o patrimônio histórico e cultural da Marinha, contribuindo para a conservação de sua memória e para o desenvolvimento da consciência marítima brasileira.

A ela cabe administrar a Biblioteca da Marinha, o Arquivo da Marinha, a editora Serviço de Documentação da Marinha, os Navios-Museus e os Museus que lhe são subordinados, incluindo os diversos espaços para exposição. É também seu encargo, promover estudos e pesquisas, consolidar e publicar documentação sobre assuntos concernentes à cultura marítima e manter o registro da história marítima do Brasil, controlando o patrimônio histórico e cultural da Marinha.

A DPHDM deve administrar as atividades técnicas de preservação, inclusive quanto à preservação digital, relativas ao acervo sob sua guarda. Para tanto, planeja e controla o emprego e o aperfeiçoamento técnico dos profissionais que exerçam atividades ligadas à história e à cultura na Marinha, promovendo intercâmbios com entidades públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, envolvidas com a história e a cultura marítimas.

Cabe a ela, também, propor e incentivar a divulgação da cultura e história marítimas para a sociedade em geral, promovendo programas comemorativos e a divulgação de eventos histórico-culturais da Marinha.

Por fim, tem o encargo de assessorar a Secretaria Geral da Marinha (SGM) na determinação das necessidades de pessoal e material para as atividades histórico-culturais da Marinha; e propor normas relativas às atividades histórico-culturais da Marinha.

A DPHDM, para cumprir suas atribuições está organizada internamente em Departamento de História, Departamento de Publicações e Divulgação, o Arquivo da Marinha, a Biblioteca da Marinha. Na estrutura da DPHDM não existem Organizações Militares, pois todos os encargos administrativos, de pessoal, de patrimônio e de material, do Sistema Cultural da Marinha, ficam sob a responsabilidade da própria Diretoria.

### 3.5 A GESTÃO CULTURAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO

O EB, para realizar a sua Gestão Cultural, fundamenta-se na Política Cultural do Exército, que está orientada considerando:

1) o caráter nacional do Exército Brasileiro (EB) e sua importância na dinâmica da vida do país; 2) a relevância da ampla difusão dos atos, fatos e conhecimentos culturais, bem como da sua assimilação pelo público-alvo; 3) a proficiência do Sistema Cultural como canal perene e fértil de comunicação do Exército com outros setores da Sociedade Brasileira, em particular com as demais Forças Armadas e, também, com o Sistema Internacional; 4) a influência da atividade cultural como estímulo ao patriotismo e ao orgulho pela nacionalidade; e 5) a existência de rico patrimônio histórico e artístico militar nas organizações militares (OM) do Exército.(EB, 2002).

Esta Política, integrada às demais Políticas do EB, possui dezessete objetivos, sendo dez gerais e sete particulares, que orientam a Diretriz Estratégica do Sistema Cultural do EB, aprovada pela Portaria nº 615 - Gab Cmt Ex, de 29 de outubro de 2002.

A Diretriz Estratégica do Sistema Cultural concebe o Sistema Cultural do Exército e estabelece que o mesmo enquadra-se como um subsistema do Sistema de Ensino, deixando de constituir-se em sistema de 1ª ordem do Exército Brasileiro.

O órgão central deste sistema é o Departamento de Educação e Cultura do Exército, que conta com a DPHCEX como órgão disciplinador das atividades e eventos do sistema cultural.

Destaca-se, ainda, que integram também o Sistema Cultural do Exército, o Centro de Comunicação Social do Exército, os Comandos Militares de Área e as Regiões Militares.

### 3.6 A GESTÃO CULTURAL NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

O Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica (INCAER) surge com o Decreto Presidencial nº 92.858, de 27 de junho de 1986, com a finalidade de pesquisar, desenvolver, divulgar, preservar, controlar e estimular as atividades referentes à memória e à cultura da aeronáutica brasileira, subordinado diretamente ao Comandante da Aeronáutica.

No mesmo decreto de criação, ficou estabelecido que o INCAER está autorizado a prestar serviços técnicos e de assessoria, mediante remuneração, a entidades de direito público e privado.



O INCAER possui um Conselho Superior, formado por profissionais de diversas áreas que contribuem, de algum modo, para a preservação da Cultura e Memória da Aviação brasileira, além de possuírem comprovada capacidade intelectual e gozarem de reconhecido valor no seio da Aviação brasileira.

Cabe destacar que o Diretor do INCAER é Oficial-General da Ativa, da Reserva ou Reformado, ou Civil com as qualificações compatíveis, conforme estabelecido no decreto de criação.

O Comando da Aeronáutica instituiu, pela Portaria nº 119/GC3, de 26 de fevereiro de 2010, o seu sistema de gestão cultural denominado Sistema de Patrimônio Histórico e Cultural do Comando da Aeronáutica (SISCULT), com a finalidade de planejar, orientar, coordenar e controlar as atividades culturais no âmbito da Força Aérea Brasileira.

Coube ao INCAER a missão de figurar como órgão central do SISCULT, competindo-lhe normatizar, orientar, supervisionar e controlar as atividades do Sistema, bem como promover, apoiar e incentivar o desenvolvimento de projetos e ações culturais em todas as organizações do Comando da Aeronáutica.

Com o objetivo de congregiar experiências nas áreas que compõem o universo do SISCULT, foi instituído um grupo de trabalho multidisciplinar, com membros do INCAER, do Museu Aeroespacial (MUSAL) e do Centro de Documentação e Histórico da Aeronáutica (CENDOC) para desenvolver e implantar o Sistema.

Todas as atividades relativas à gestão do Sistema Cultural da Aeronáutica são desenvolvidas no âmbito das divisões e seções do próprio Instituto, atendendo às demandas nas áreas da heráldica, da musicologia, história, patrimônio, espaços e projetos culturais.

O Museu Aeroespacial (MUSAL) é a única Organização Militar do INCAER e tem por finalidade preservar o passado da Aeronáutica Brasileira através da exposição de seu acervo histórico.

### 3.7 CONCLUSÕES PARCIAIS

A Política Nacional de Defesa, ainda que estabeleça como Objetivo Nacional de Defesa (OND) VIII, “ampliar o envolvimento da sociedade brasileira nos assuntos de Defesa Nacional”, dedicou-se a estabelecer somente estratégias que estão

direcionadas às áreas da educação/ensino e comunicação social, respectivamente. Observa-se assim, que inexistente uma estratégia estabelecida para aspectos relacionados com a cultura, tornando-a carente de ações que envolvam a sociedade na construção de uma mentalidade de Defesa.

Destaca-se também, que a PND não contempla objetivos específicos para o fortalecimento da cultura de defesa no âmbito das Forças Singulares. Esta ausência cria obstáculos à interoperabilidade e dificulta a preservação, no nível político, das identidades de cada Força.

Portanto, infere-se parcialmente, que a PND e a END estão orientadas para a gestão da educação de defesa e para o uso da comunicação social, como formas de levar à consecução do Objetivo Nacional de Defesa VIII. Não são estabelecidos pelo MD, Estratégias Nacionais ou Ações Estratégicas de Defesa que estejam direcionadas para o fortalecimento de uma Cultura de Defesa, fundamental para que se possa perceber uma ampliação do envolvimento da sociedade brasileira nos assuntos de defesa nacional.

Ao mesmo tempo, no âmbito do MD, não existe um órgão ou setor em sua estrutura organizacional que esteja incumbido da gestão da Cultura de Defesa. Desta forma, fica sob a égide de cada Força Singular normatizar e gerir seu próprio Sistema Cultural, comprometendo a existência da necessária sinergia na consecução do OND VIII.

Assim, cada Força realiza sua gestão cultural conforme suas características próprias. Estas características as diferenciam enormemente. Seja em decorrência da dispersão geográfica de suas organizações militares no território nacional, da quantidade do patrimônio e acervos históricos, acumulados ao longo do tempo de suas existências.

Em cada Força Singular, o Sistema Cultural está estruturado de forma diversa, o que dificulta a realização de *benchmarking* na sua plenitude, em virtude das características estruturais, regulamentares e organizacionais.

Observando o Sistema Cultural da Marinha do Brasil, verifica-se que o aperfeiçoamento da sua gestão, revertendo cargos redundantes da administração para reforço das atividades finalísticas do sistema. A MB fez isto evitando a criação de Organizações Militares para cada atividade finalística do seu Sistema Cultural.

A estruturação do Sistema Cultural do Exército, concebido dentro do Sistema de Educação contribui sobremaneira com a superação do desafio do Processo de

Transformação do EB, ao contribuir diretamente com o 3º Vetor – Educação e Cultura.

O modelo de Gestão Cultural adotado pela Força Aérea apresenta como vantagem o fato de que o INCAER não é uma Organização Militar, e sim um Instituto, o que permite maior autonomia para a captação de recursos humanos, materiais e financeiros para gerir o próprio sistema.

Outro aspecto que merece destaque é o posicionamento de cada um dos encarregados da Gestão Cultural no organograma de suas respectivas Forças. A DPHDM está subordinada à Secretaria Geral da Marinha, Órgão de Assessoramento Direto e Imediato (OADI) do Comandante da Marinha. O INCAER encontra-se subordinado diretamente ao Comandante da Força Aérea, sendo um OADI também. A DPHCEX, por sua vez, constitui-se em um OAS, subordinado a um ODS, caracterizando-se por ser um órgão de segundo nível.

## 4 A DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO

### 4.1 CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Até a década de 1970, o pensamento cultural estava disperso por vários órgãos do Exército. Com a criação do Departamento de Ensino e Pesquisa (DEP), o EB intensificou o processo de valorização da cultura.

Em 1973, houve uma reestruturação deste Departamento, e foi criada a Diretoria de Assuntos Especiais, Educação Física e Desportos. Nesta Diretoria, a cultura era tratada como “assuntos especiais”, impedindo que o tema cultural tivesse o devido destaque e importância no âmbito do DEP e do próprio Exército.

No ano de 1980, com o intuito de centralizar e dar ênfase às atividades culturais do Exército, a Diretoria é reestruturada e tem sua denominação alterada para Diretoria de Assuntos Culturais, Educação Física e Desportos (DACED). É neste momento que são iniciadas as ações de levantamento do acervo patrimonial, histórico e artístico do Exército. Esta nova estrutura passou à subordinação do Forte de Copacabana o Museu Histórico do Exército e a Casa de Deodoro. Outro aspecto relevante, ocorrido no mesmo momento, foi a transferência de subordinação do Arquivo Histórico do Exército, que passa a integrar a DACED.

No ano de 1990, ocorre a criação da Diretoria de Assuntos Culturais (DAC), com o objetivo de dar prioridade e destaque às atividades Culturais. A DAC assume o caráter de um órgão técnico normativo do DEP, tendo como atribuição controlar, preservar, recuperar, restaurar e divulgar o patrimônio cultural material e imaterial de interesse da história do Exército. Assim, em 1º de janeiro de 1991, a Educação Física e o Desporto deixam de ser responsabilidade da Diretoria, constituindo-se em Órgão de Assessoramento Direto e Imediato (OADI) do DECEX e permitindo que a DAC pudesse estar dedicada exclusivamente às questões culturais do Exército.

Em 23 de dezembro de 2008, por meio do Decreto Presidencial Nº 6710, o DEP é designado como Departamento de Educação e Cultura (DECEX) e a DAC é designada como Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército.

## 4.2 ATRIBUIÇÕES

A DPHCEX, por tratar de tema tão diverso como é a cultura, possui enorme conjunto de atribuições que derivam, em grande parte, da Política Cultural do Exército e das Diretrizes do Comandante do Exército e do Chefe do DECEX.

A principal é supervisionar as atividades e eventos do Sistema Cultural do Exército (SCEX).

Assim, propõe normas para a preservação, utilização e difusão do patrimônio histórico e artístico cultural (material e imaterial) de interesse do Exército, além de controlar e coordenar as atividades referentes à catalogação, controle e difusão dos bens materiais que compõem o acervo cultural do Exército.

Como integrante do Sistema de Educação e Cultura do Exército, coopera com a elevação do nível técnico-profissional e cultural dos quadros. Para tanto, elabora o Plano Trienal de Atividades Culturais do Exército, bem como supervisiona sua execução, estimulando a elaboração de projetos e a programação de atividades e eventos a serem desenvolvidos pelas Organizações Militares e pelos órgãos do Sistema Cultural do Exército.

A DPHCEX é encarregada de propor convênios e parcerias com a finalidade de melhor aproveitamento, conservação e funcionamento dos museus, bibliotecas e sítios históricos sob jurisdição do Exército. Neste intento, é responsável por prestar assistência técnica e normativa às atividades de preservação, conservação e restauração de bens culturais.

Na linha da pesquisa histórica, deve ligar-se com o Instituto de Geografia e História Militar do Brasil (IGHMB) e a Academia de História Militar Terrestre do Brasil (AHMTB).

É responsabilidade da DPHCEX planejar a distribuição dos recursos financeiros destinados a serem empregados nos projetos e atividades de interesse cultural do Exército e supervisiona as atividades culturais por meio dos indicadores de desempenho, controlando sua execução.

Para tratar de assuntos culturais liga-se com o Ministério da Cultura, por intermédio do Instituto do Patrimônio Histórico, Cultural e Artístico Nacional (IPHAN), do Departamento de Museus (DEMU), com o Arquivo Nacional e com outros órgãos públicos federais, estaduais ou municipais, afetos à área cultural.

Para as ações de planejamento e coordenação das atividades que envolvam as áreas de Cultura e Comunicação Social, liga-se com o Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEx).

Interage com a Fundação Cultural Exército Brasileiro, fazendo uso da sua capacidade desta fundação para a captação e gerenciamento de recursos, a fim de viabilizar o apoio a projetos e atividades culturais de interesse do Exército.

Com o objetivo de fortalecer o Sistema Cultural do Exército, planeja e executa simpósios ou seminários sobre assuntos culturais.

É também encargo da DPHCEX, apreciar as propostas de projetos de criação ou alteração de espaços culturais do Exército, encaminhando-os ao Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) para aprovação.

Paralelamente às atividades acima citadas, cabe ainda à DPHCEX dar cumprimento às Normas para a Preservação das Tradições das Organizações Militares do Exército Brasileiro, aprovadas por meio da Portaria Ministerial nº 264, de 13 maio de 1999. Nestas normas estão estabelecidos inúmeros processos que visam normatizar, no âmbito de todo o EB, os procedimentos a serem adotados quanto a denominações históricas, evidenciando a importância dos registros históricos, canções militares e acervos histórico-documentais, para a preservação das tradições das OM. Além disto, a norma orienta os Comandantes, Chefes e Diretores acerca da evolução histórica das 663 (seiscentas e sessenta e três) OM existentes no Exército.

Recentemente, por meio da Portaria Nº 1.409, de 17 de Outubro de 2017, que aprovou a Política Arquivística do Exército Brasileiro (EB10-P-01.005), 1ª Edição, uma nova atribuição foi dada à DPHCEX, instituindo-a como importante órgão do Sistema Arquivístico do Exército Brasileiro (SAEB), visando a gestão, preservação e acesso aos documentos de arquivo do Exército.

#### 4.3 ORGANIZAÇÃO, OMDS E RH

A DPHCEX, como Órgão de Assessoramento Setorial do DECEX, tem sua estrutura definida por cargos organizados e estabelecidos em seu Quadro de Cargos Previstos (QCP), aprovado pelo EME em 31 de outubro de 2017, ainda em vigor.

Este QCP estabelece que a DPHCEX possui 107 (cento e sete) cargos previstos para comporem as diversas funções da Diretoria. Sejam estas funções

finalísticas, voltadas para a gestão do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército, ou de apoio, voltadas para as atividades administrativas da própria Diretoria.

A DPHCEX possui um Diretor, cargo previsto para oficial General de Brigada, podendo ser ocupado por um General de Divisão, quando for o caso.

Integram a administração da DPHCEX, além do seu Diretor, o Sub-Diretor (Oficial Superior – Coronel), um Estado-Maior Pessoal, uma Seção de Inteligência, uma Gerência do Programa Mecenaz, além de outros cargos previstos como auxiliares (Motoristas, ordenança, serviços gerais e copeiro-cozinheiro). Somente na Direção da DPHCEX, 14 (quatorze) cargos são previstos pelo EME.

Para a condução de suas atividades administrativas, a DPHCEX conta com uma Seção de Recursos Humanos, com 15 (quinze) cargos, e uma Seção de Apoio Administrativo, com outros 21 (vinte e um) cargos, totalizando 36 (trinta e seis) cargos previstos.

A DPHCEX, para a condução das suas atividades finalísticas, voltadas para a gestão do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército, conta com uma Seção de Planejamento e Coordenação, com 6 (seis) cargos, uma Seção de Patrimônio e Projetos Culturais, com 23 (vinte e três) cargos, uma Seção de Divulgação e Comunicação Social, com 8 (oito) cargos e com um Centro de Estudo e Pesquisa Histórica Militar do Exército – CEPHIMEX, com 20 (vinte) cargos previstos.

Desta breve verificação, constata-se que a DPHCEX emprega 14 (quatorze) cargos na sua Direção, 36 (trinta e seis) cargos para gerir sua administração e destina 57 (cinquenta e sete) cargos para suas atividades finalísticas.

Assim, dos 107 (cento e sete) cargos previstos, 13% integram a Direção, 34% do efetivo incumbe-se de tarefas relacionadas à “atividade meio” (administrativas) e somente 53% de seus cargos previstos estão destinados à missão principal da DPHCEX, que é a gestão do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército.

Contudo, a DPHCEX, para cumprir sua missão, conta com o trabalho desenvolvido por suas OMDS que possuem características peculiares, distintas e, por vezes, complementares. São elas: o Arquivo Histórico do Exército (AHEx), a Biblioteca do Exército (BIBLIEx), o Monumento Nacional aos Mortos na Segunda Guerra Mundial (MNMSGM) e o Museu Histórico do Exército e Forte de Copacabana (MHEx-FC).

Ao estudar os QCP das OMDS da DPHCEX, é possível identificar o efetivo envolvido, em cada uma das OMDS, nas atividades meio e atividades finalísticas.

A missão do AHEX pode ser resumida em realizar a gestão documental do EB, além de guardar, preservar e difundir o acervo documental sob a sua guarda.

No AHEX, estão previstos em QCP, um total de 63 (sessenta e três) cargos. Deste total, 4 (quatro) cargos compõem a Direção, 18 (dezoito) destinam-se às atividades administrativas e 41 (quarenta e um) estão voltados para as atividades finalísticas da OM. Ou seja, 65% do efetivo do AHEX destina-se às suas atividades finalísticas.

A BIBLIEx tem como missão, contribuir para o provimento, a edição e a difusão de meios bibliográficos necessários ao desenvolvimento e aperfeiçoamento da cultura profissional-militar e geral dos públicos interno e externo da instituição EB.

No QCP da BIBLIEX, aprovado pelo EME em 31 de março de 2016, verifica-se que seu efetivo total, previsto pelo EME, é de 28 (vinte e oito) militares. Destes cargos, 2 (dois) estão reservados à Direção, 18 (dezoito) destinam-se às atividades administrativas e somente 8 (oito) cargos, que correspondem a 29% do efetivo, estão envolvidos com as atividades finalísticas da OM.

O MNMSGM é uma homenagem aos feitos e um memorial dedicado à preservação da memória dos brasileiros que tombaram no Teatro de Operações da Itália, no contexto da Segunda Guerra Mundial. O monumento não se restringe aos heróis do EB, somente. Também destina-se a reverenciar os demais integrantes da Marinha do Brasil, da Marinha Mercante Brasileira e da Força Aérea Brasileira. Da análise de seu QCP em vigor, aprovado pelo EME em 13 de novembro de 2009, é possível identificar que a OM possui somente 16 (dezesesseis) cargos previstos, dedicados à manutenção das estruturas que compõem o conjunto memorial.

Cabe destacar que o MNMSGM sedia cerimônias do MD, da MB, do EB e da FAB. Assim, contribui, em muito boas condições, à consecução do OND-VIII, da PND.

No MHEX-FC tem por missão preservar, salvaguardar e disseminar os valores, as tradições e a memória histórica do EB e atuar como um Espaço Cultural, proporcionando cultura, entretenimento e conhecimento aos seus visitantes.

Assim, MHEX-FC conta com 3 (três) grandes espaços culturais, o Museu Conde de Linhares e a Casa Histórica do Marechal Deodoro.

Para cumprir com suas atribuições, existe a previsão de 376 cargos, em seu QCP, aprovado pelo EME, em 28 de novembro de 2014. Destes, 3 (três) cargos previstos estão destinados à Direção e Comando da OM. Outros 3 (três) cargos



estão destinados a uma atividade vinculada à 1ª Região Militar, para mobiliar um Posto de identificação de guarnição.

Para a realização de atividades administrativas da OM, existem 115 (cento e quinze) cargos previstos. Os demais cargos previstos estão dedicados à gestão dos espaços culturais.

Assim, pode-se verificar que 30% do efetivo dedica-se às atividades administrativas do MHEX-FC e que 70% está destinada às suas atividades finalísticas, relacionadas à missão da OM.

#### 4.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E INFRAESTRUTURAS

A DPHCEX e suas OMDS vivem realidades distintas em relação à gestão de recursos financeiros para realizarem os processos administrativos de suas atividades finalísticas e a manutenção de suas instalações e infraestruturas. Esta característica está associada ao fato de a DPHCEX, e suas OMDS possuírem, ou não, autonomia administrativa para efetuarem o emprego dos recursos alocados para a gestão cultural.

Somente a BIBLIEX e o MHEX-FC possuem autonomia administrativa. Esta autonomia empresta enorme celeridade na execução orçamentária a estas OM, permitindo uma maior capacidade de atuar na esfera administrativa.

A DPHCEX, o AHEX e o MNMSGM, por não possuírem autonomia administrativa, dependem diretamente da estrutura administrativa do DECEX. Assim, atividades como pagamento de pessoal, aquisição de materiais, compra de passagens, pagamento de diárias, contratação de serviços, e outras ligadas a questões orçamentárias, impõem a necessidade de que cada um dos respectivos processos seja encaminhado ao Ordenador de Despesas do DECEX, para que a administração execute as necessárias despesas, em cada uma de suas fases.

Contudo, é relevante destacar que o DECEX, além de realizar a gestão administrativa de seus próprios recursos, como OM, ainda executa as mesmas atividades para outros três OAS, a Diretoria de Educação Superior Militar (DESMIL), a Diretoria de Educação Técnica Militar (DETMIL) e a Diretoria de Educação Preparatória e Assistencial (DEPA).

Dentre os OAS do DECEX, somente o Centro de Capacitação Física do Exército (CCFEX) possui autonomia administrativa.

Reflexo disto, o OD do DECEX tem sobre sua responsabilidade a gestão orçamentária de 7 (sete) OM distintas, com características e especificidades próprias e particulares.

Neste cenário, é relevante destacar que todas as OMDS, à DESMIL, à DETMIL e à DEPA, possuem autonomia administrativa, evitando que estes OAS estejam envolvidos nos processos administrativos orçamentários.

Diferentemente dos demais, o CCFEX, possuindo autonomia administrativa, executa as atividades administrativas e orçamentárias dele mesmo e de suas próprias OMDS.

Diante do exposto, pode-se verificar que a condição da DPHCEX, em relação à sua capacidade administrativa, é atípica em relação aos demais OAS do DECEX. Não se alinha à condição da DESMIL, DETMIL, DEPA, onde todas as suas respectivas OMDS possuem autonomia administrativa, assim como não se alinha à conjuntura do CCFEX, onde nenhuma das OMDS possui autonomia administrativa.

Ainda referente à administração e gestão cultural, cabe o destaque que o EB possui enorme conjunto de instalações culturais distribuídas em todo o território nacional. São os espaços culturais, museus e bibliotecas que, ainda que pertencentes às OM que os abrigam e administram, recebem recursos financeiros e orientação técnica da DPHCEX, como órgão responsável pela gestão cultural do EB. Esta atribuição exige processos e pessoas para que os resultados sejam alcançados em sua plenitude, contribuindo para que a DPHCEX cumpra sua tão relevante missão.

#### 4.5 CONCLUSÕES PARCIAIS

A DPHCEX, que tem suas origens na década de 1970, surge em decorrência da percepção de que a gestão cultural é imprescindível para a cultura organizacional da instituição. Diante desta assertiva, a DPHCEX dedica-se continuamente a desdobrar-se em esforços para atender às diversas atribuições que possui, estabelecidas na PND, na END, na Política Cultural do Exército e nas Diretrizes do Comandante do Exército e do Chefe do DECEX. Estas atribuições geram enorme diversidade de encargos e responsabilidades, em temas de diferentes áreas como administração de arquivos, administração de museus, administração de editora, bem

como realizar o apoio técnico à gestão dos diversos espaços culturais espalhados nas OM de todo o EB.

Contudo, verifica-se que a DPHCEX e suas OMDS, decorrente de suas atuais estruturas organizacionais, emprestam enorme efetivo a dedicar-se à administração interna destas OM, quando comparado aos efetivos que se dedicam às atividades finalísticas, voltadas para a gestão do Sistema Cultural do EB. Da análise dos efetivos da DPHCEX e suas OMDS, como um todo, pode-se verificar que 45%, em média, da força de trabalho disponível para gerir o Sistema Cultural do EB está dedicada à atividade meio (administração da própria OM) e que somente 55% dos efetivos podem estar dedicados às suas atividades finalísticas relacionadas à gestão do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército.

Aliado ao aspecto dos recursos humanos dedicados aos processos, ganha destaque a limitação existente na gestão dos recursos financeiros, e conseqüentemente materiais, para contribuir com a guarda, a preservação e a divulgação do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército. Esta limitação, decorrente da inexistência da autonomia administrativa da DPHCEX e de suas OMDS, sobrecarrega a administração do DECEX com a execução orçamentária de outras 3 (três) OM (DPHCEX, AHEX e MNMSGM), que, além de gerir os recursos do próprio DECEX, também executa os mesmos processos da DESMIL, da DETMIL e da DEPA.

Cabe destacar que as OMDS da DPHCEX são OM únicas e sem par na estrutura organizacional do EB. Cada uma delas dedica-se um ramo da atividade cultural que, além de necessitarem seguir toda uma legislação pertinente muito específica, serve como órgão normatizador da referida atividade no âmbito da instituição EB, além de serem as OM de ligação com outras instituições civis e militares correlatas. Neste mesmo argumento, soma-se o fato de que as especificidades destas atividades finalísticas requerem processos administrativos únicos e próprios para que possam contribuir com a gestão do Patrimônio Histórico e Cultural do EB.

## 5 A DPHCEX NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

### 5.1 O MAPA ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

O EB está executando o seu processo de transformação, visando os cenários prospectados para o ano de 2035. Para conduzir este processo, vem cumprindo ações estratégicas a fim de alcançar os objetivos de seu planejamento estratégicos.

Este planejamento está explícito em seu mapa estratégico, que define os vetores desta transformação. Assim, o presente trabalho debruçou-se na análise deste mapa a fim de identificar a permeabilidade das ações da DPHCEX, que contribuem com o processo de transformação, preservando os aspectos relativos à cultura organizacional da instituição e o envolvimento da sociedade com as questões de defesa da nação.

O Mapa Estratégico do Exército, aprovado por intermédio da Portaria Nº 66, do EME de 2 de maio de 2013, publicada no Boletim do EB Nº 19, de 10 de maio de 2013, é a representação gráfica da estratégia, que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. O mapa é estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas da instituição, interligadas por relações de causa-efeito.

Os temas estratégicos servem para descrever os componentes preponderantes da estratégia para atingir a visão de futuro, englobando objetivos estratégicos afins, distribuídos em diferentes perspectivas.

As perspectivas são as dimensões de análise para a execução do que foi planejado. Cada perspectiva engloba um grupo de objetivos afins. O conjunto de perspectivas permite uma visão completa da estratégia da organização. As utilizadas pelo Exército são:

- a) Sociedade - caracteriza o cumprimento da missão do EB ou a entrega do Valor Público;
- b) Processos Críticos - representa os principais processos executados que permitem as entregas à Sociedade;
- c) **Aprendizado e Crescimento** - identifica o investimento **na educação e cultura, na promoção dos valores, deveres e na ética militar**, que permitam ao Exército gerar crescimento e melhoria no longo prazo, assegurando a excelência na execução dos processos críticos e entrega do valor público à sociedade; e
- d) **Institucional** - representa o compromisso da Instituição em expandir a sua **integração à sociedade**, evidenciando que a dimensão humana fortalecida e um suporte financeiro sustentável concorrem para a elevação do aprendizado e crescimento, para melhor execução dos processos críticos e entrega de valor público. (EB, 2010, grifo nosso)

Cabe esclarecer o que vem a ser Valor Público, que conforme descrito na Portaria que aprova o Mapa Estratégico do Exército, é “o valor intrínseco que o Exército entrega à sociedade ao cumprir suas missões. Ao cumprir a destinação constitucional o Exército presta um elevado serviço à Nação. As ações decorrentes das atividades desenvolvidas devem gerar os benefícios esperados e evidenciar resultados e confiabilidade”.

Para o cumprimento da missão e alcance da visão de futuro da Instituição, é necessário atingir objetivos estratégicos. Ao todo, são elencados 15 (quinze) objetivos, estabelecidos na Política Militar Terrestre, e descritos no Livro 3 (três) do Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx, 2014), distribuídos em suas respectivas perspectivas estabelecidas:

Para a perspectiva da sociedade, os objetivos estratégicos são:

- Contribuir com a dissuasão extrarregional.
- Contribuir com o desenvolvimento sustentável e a paz social.
- Ampliar a projeção do Exército no cenário internacional.
- Atuar no espaço cibernético com liberdade de ação.

Para a perspectiva dos Processos Críticos, os objetivos estratégicos estabelecidos são:

- Implementar um novo e efetivo Sistema Operacional Militar Terrestre.
- Implantar um novo e efetivo Sistema de Doutrina Militar Terrestre.
- **Aumentar a efetividade na gestão do bem público.**
- Implantar um novo e efetivo Sistema Logístico Militar Terrestre.
- Implantar um novo e efetivo Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I).
- Aprimorar a governança de Tecnologia da Informação (TI).

Para a perspectiva Aprendizado e Crescimento, são descritos estes outros Objetivos Estratégicos:

- **Implantar um novo e efetivo Sistema de Educação e Cultura.**
- **Fortalecer os valores, os deveres e a ética militar.**

Por fim, para a perspectiva Institucional, os Objetivos Estratégicos são:

- **Fortalecer a dimensão humana.**
- **Ampliar a integração do Exército à sociedade.**
- Maximizar a obtenção de recursos do orçamento e de outras fontes.

(EB, 20014, grifo nosso)

## 5.2 A RELEVÂNCIA DA DPHCEX NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

O tema selecionado pelo Comando do Exército para o longo prazo é a TRANSFORMAÇÃO - Pilar Estratégico das ações a serem executadas dentro do Mapa Estratégico do Exército.

A DPHCEX tem papel relevante para a consecução do Processo de Transformação do Exército, como demonstrado no Mapa Estratégico do Exército, pois ao se observar que a perspectiva Institucional constitui-se em base para as

demais perspectivas. A perspectiva Institucional possui Objetivos Estratégicos que estão diretamente ligados ao Sistema de Educação e Cultura do Exército, onde se encontra a DPHCEX, que são os de fortalecer a dimensão humana e ampliar a integração do Exército à sociedade.

Também descrito no Mapa Estratégico do Exército, está a perspectiva Aprendizado e Crescimento, que define outros Objetivos Estratégicos também ligados ao DECEX e à DPHCEX que são o de Implantar um novo e efetivo sistema de Educação e Cultura e o de fortalecer os valores, os deveres e a ética militar.

Em outra análise, o envolvimento da DPHCEX no Processo de Transformação também alcança a perspectiva dos Processos Críticos, em relação ao Objetivo Estratégico de aumentar a efetividade na gestão do bem público. Como órgão que orienta a gestão do Patrimônio Histórico e Cultural no âmbito de toda a instituição EB, a DPHCEX tem enorme responsabilidade na preservação do vasto conjunto de bens patrimoniais que estão sob a guarda e administração do EB.

Diante desta percepção, de que as ações da DPHCEX percorrem enorme conjunto de objetivos do Mapa Estratégico do Exército, é coerente concluir que este OAS do DECEX cumpre papel fundamental para a consecução de diversas ações estratégicas estabelecidas no modelo do processo de transformação.

A transformação descrita por meio do mapa estratégico exige que a cultura organizacional da instituição seja preservada e fortalecida, para que a identidade cultural do EB não seja desconfigurada. Transformar o EB, sem que se percam as raízes, os valores e as tradições constituem-se em hercúleo desafio para a DPHCEX e destaca a relevância deste OAS no processo de transformação.

### 5.3 O PEEEX 2016-2019

O Plano Estratégico do Exército 2016-2019 - 3ª edição (2017), integrante da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército, define que:

O presente PEEEx será complementado pelo planejamento de médio e de longo prazos (visão 2016-2035), buscando sincronismo com os sucessivos Programas Plurianuais (PPA) de governo e com foco na transformação da Força, na busca das novas capacidades requeridas, presentes e futuras, as quais serão traduzidas no PEEEx por intermédio de ações transformadoras, a serem anexadas ao presente plano. (EB, 2017)

O Alinhamento Estratégico é obtido pela interligação dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) com as Estratégias e Ações Estratégicas correspondentes.

Cabe destacar que esta terceira edição do PEEEx foi motivada pela restrição orçamentária imposta pela Emenda Constitucional nº 95/2016. Desse modo, foram retiradas atividades impostas em relação à versão anterior (2ª Edição), as quais serão a base para a confecção do PEEEx 2020-2023.

No PEEEx em vigor, é apresentado o planejamento das Ações Estratégicas a serem executadas em proveito das estratégias estabelecidas para cada um dos OEE. Estão elencados os elementos integrantes da estrutura organizacional do EB (OADI, ODG, ODS, OAS ou C Mil A), conforme o caso, que tenham a responsabilidade (ou o interesse) no desenvolvimento, acompanhamento e consecução da estratégia.

Desta relação, pode ser destacado o conjunto de OEE, com as estratégias, que o PEEEx relaciona o DECEX no rol de Responsável/Interessado:

**OEE 3 - CONTRIBUIR COM O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A PAZ SOCIAL**

3.2 Aperfeiçoamento da estrutura de apoio às operações de GLO, operações interagências e ações subsidiárias

**OEE 6 - IMPLANTAR UM NOVO E EFETIVO SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR**

6.1 Reestruturação do Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT)

6.2 Estabelecimento de uma Doutrina Militar Terrestre compatível para uma Força transformada

**OEE 8 - IMPLANTAR UM NOVO E EFETIVO SISTEMA LOGÍSTICO MILITAR TERRESTRE**

8.1 Implantação da nova estrutura logística do Exército

**OEE 11 - FORTALECER OS VALORES, OS DEVERES E A ÉTICA MILITAR**

11.1 Desenvolvimento de programas de gestão, preservação, pesquisa e divulgação da cultura Institucional

11.2 Desenvolvimento de programas de preservação dos valores da Instituição

**OEE 12 - IMPLANTAR UM NOVO E EFETIVO SISTEMA DE EDUCAÇÃO E CULTURA**

12.1 Atualização do Sistema de Educação e Cultura

12.2 Educação do militar profissional da Era do Conhecimento

12.3 Adequação da infraestrutura de Educação e Cultura

12.4 Desenvolvimento de ações de apoio à família militar na área do ensino preparatório e assistencial

**OEE 13 - FORTALECER A DIMENSÃO HUMANA**

13.1 Desenvolvimento de ações de apoio à família militar

13.2 Aperfeiçoamento da gestão de pessoal

**OEE 14 - AMPLIAR A INTEGRAÇÃO DO EXÉRCITO À SOCIEDADE**

14.3 Desenvolvimento da Liderança (EB, 2017, grifo nosso)

Também do estudo do PEEEx 2016-2019, pode-se verificar que o DECEX, responsável pelo Sistema Cultural do Exército, no OEE-14, não é relacionado em duas das Estratégias que, naturalmente deveriam estar associadas às atividades finalísticas da DPHCEX:

**OEE 14 - AMPLIAR A INTEGRAÇÃO DO EXÉRCITO À SOCIEDADE**

14.1 Desenvolvimento da mentalidade de defesa

14.2 Ampliação da divulgação das ações da Força (EB, 2017, grifo nosso)

Divulgar a Cultura do EB no âmbito da sociedade brasileira é de fundamental importância para que possa ser desenvolvida uma mentalidade de defesa na nação.

#### 5.4 A PRIORIDADE DE RECOMPLEMENTAMENTO DE EFETIVOS

Dentro do Processo de Transformação do EB, em plena execução, ocorre também a racionalização, que passa pela necessidade de redistribuição de efetivos das diversas OM na estrutura organizacional da instituição.

Para atender a esta real necessidade, o PEEEx 2016-2019 estabelece, em seu Anexo C, uma tabela que ordena a prioridade de recomplementamento dos efetivos das OM do EB, que são distribuídas em quatro grupos de prioridades, de 1 a 4, conforme o ordenamento estabelecido pelo EME.

Os OAS do DECEX estão na prioridade 2. No caso das OM que integram o Sistema de Educação e Cultura do Exército, os Estabelecimentos de Ensino estão distribuídos nas prioridades 1 e 2.

Contudo, verifica-se que as OMDS da DPHCEX, por não serem citadas no anexo C, são enquadradas na última prioridade de recomplementamento de efetivos; prioridade 4.

Esta classificação impõe séria restrição a todo o Sistema Cultural do Exército à medida em que reduz, em percentuais significativos, os efetivos das OMDS da DPHCEX. Para um OAS que possui OMDS (as quais desenvolvem atividades repletas de especificidades e que necessitam de pessoal especializado), o impacto desta conjuntura é por demais restritivo.

O EB deixa claro que o Sistema de Educação e Cultura é fundamental para o Processo de transformação do EB. Esta assertiva está evidente ao se visitar a página da DPHCEX, na rede mundial de computadores, onde está registrada a Visão do Comandante do Exército sobre o Sistema Cultural do EB:



**O Comandante do Exército confere importância capital ao SCEX, que deve contribuir com o Exército Brasileiro por meio do (a):**

- fortalecimento da coesão e da motivação dos integrantes da Força, resultante do orgulho da nossa história e do culto das tradições e valores herdados ao longo de mais de três séculos;

- ampliação do conhecimento da Instituição pela sociedade, resultante de divulgação ampla e transparente do seu patrimônio histórico e cultural.

(EB, grifo nosso)

## 5.5 CONCLUSÕES PARCIAIS

Do exposto, é possível concluir parcialmente que, para que o EB conclua o seu Processo de Transformação é necessário que ele atinja a perspectiva da Sociedade. Esta perspectiva depende de todas as outras perspectivas que possuem envolvimento direto com a DPHCEX, na maioria dos Objetivos Estratégicos estabelecidos. Em outras palavras, não é possível haver Transformação sem que a DPHCEX seja fortalecida para dar conta de sua responsabilidade e que a mesma constitui-se em verdadeira charneira para este Processo de Transformação.

Somente com o fortalecimento da dimensão humana, embasado no fortalecimento dos valores, deveres e da ética militar, aliado ao aumento da efetividade na gestão do bem público, é que o EB poderá ampliar a sua integração com a sociedade.

Neste esforço, em prol do êxito do Processo de Transformação do EB, a DPHCEX cumpre relevante papel.

Somente com o fortalecimento do Sistema de Educação e Cultura do EB, reforçado com a ampliação das ações da DPHCEX, na divulgação das ações da instituição, é que o EB poderá conquistar o imprescindível desenvolvimento da mentalidade de defesa na sociedade brasileira.

## 6 CONCLUSÃO

A evolução histórica do EB acompanha a história do Brasil, dos tempos coloniais aos dias atuais, deixando evidente o envolvimento da instituição EB nos diversos momentos de evolução do país e da sociedade brasileira.

O reconhecimento desta assertiva, de que o EB tem sua história integrada à história da nação, contribui para a cultura organizacional do EB e para a sua integração com a sociedade brasileira. Desta forma, preservar a história do EB constitui-se em ferramenta fundamental para a manutenção e fortalecimento da identidade da instituição.

Conhecidos os marcos legais que definem a missão do EB, e a constatação de que os desafios a serem enfrentados no futuro, decorrentes da incontestável evolução que vivemos, conclui-se sobre a imperiosa necessidade de o EB transformar-se, evoluindo para uma nova doutrina, com novas capacidades e constituída por profissionais altamente capacitados e motivados, dentro de um cenário econômico instável e restritivo, que exige a racionalização, em ampla escala.

Esta transformação necessita acontecer. Porém, sem que sejam perdidas a história, onde estão as raízes da instituição EB, as tradições, cultuadas em todas as OM, e os valores internalizados em cada homem e mulher que integram o Exército de Caxias.

O EB, ao longo de séculos, vivenciou outros processos de evolução. Cada um destes, decorrentes de necessidades próprias do marco temporal, foi ultrapassado conservando sua memória e chegando aos dias atuais preservando sua essência e seu patrimônio cultural, material e imaterial.

Portanto, para vencer o atual processo de transformação, buscando chegar ao projetado “Exército de 2035”, há de se envidar esforços irrestritos no sentido de fortalecer a charneira desta evolução: o Sistema de Educação e Cultura do EB, em particular a DPHCEX, guardião da Cultura da Instituição.

Contudo, para que ocorra este fortalecimento no âmbito da Gestão Cultural do EB, faz-se necessária a implementação de ações efetivas, no nível político da instituição, junto ao MD. É fundamental que documentos normativos como a PND e a END passem a conter Objetivos Nacionais de Defesa e Ações Estratégicas de Defesa que estejam em alinhamento com a Cultura de Defesa, diferente da condição

atual em que somente as áreas de Ensino e Comunicação Social são abrangidas. A implementação de Objetivos Nacionais de Defesa e Ações Estratégicas de Defesa vocacionadas para a questão da Cultura de Defesa contribuirá para a construção de uma mentalidade de Defesa, em toda a sociedade brasileira, além de orientar a gestão Cultural no âmbito das Forças singulares.

Nos dias atuais, a tão desejada “interoperabilidade” entre as Forças de Defesa do Brasil pode ser implementada mediante o fortalecimento da mentalidade do emprego conjunto das Forças Armadas. Esta “mentalidade” apoia-se em questões culturais, de cada Força singular, necessitando ser fortalecida para que os demais OND possam ser atingidos.

Há de existir Cultura de Defesa entre as Forças Armadas e no seio da sociedade brasileira. Diante desta afirmativa, pode-se compreender a necessidade da criação e ativação de um Sistema Cultural no MD, aspecto fundamental para que se possa perceber uma ampliação do envolvimento da sociedade brasileira nos assuntos de defesa nacional. Este sistema contribuirá para que as Forças Armadas obtenham as melhores condições para prosseguirem em seus esforços para o fortalecimento da Cultura, o que acontece hoje com esforços próprios, sem a devida sinergia Inter forças.

Somente com a instituição de um grupo de trabalho, integrado por representantes do MD, com elementos da Secretaria Geral do MD, e elementos integrantes do Sistema Cultural de cada Força Singular, poderá gerar um efetivo Sistema Cultural de Defesa.

Do estudo realizado, é possível identificar a expressiva relevância das ações sobre a responsabilidade da DPHCEX frente à cultura organizacional do EB, estando dedicada a temas de diferentes áreas da Gestão da Cultura e à preservação do Patrimônio Histórico e Cultural do EB.

Suas ações passam pela administração de arquivos, administração de museus, administração de editora, bem como realizar o apoio técnico à gestão dos diversos espaços culturais espalhados nas OM de todo o EB. Em resumo, a DPHCEX é a responsável pela preservação das tradições das OM do EB, onde, juntamente com os estabelecimentos de ensino, é introjectada a cultura organizacional do EB, em cada um de seus integrantes.

Outra conclusão relevante, fruto do estudo realizado, trata da questão dos efetivos dedicados às inúmeras e diversas atividades ligadas à Gestão da Cultura,

na própria Diretoria da DPHCEX e em suas OMDS. Decorrente da necessidade de racionalização de efetivos, é possível concluir sobre a necessidade de um estudo, a ser efetuado por um grupo de trabalho no âmbito do EME, envolvendo os integrantes do Sistema Cultural do Exército, sobre uma possível reestruturação da DPHCEX. Este desafio poderia fortalecer a dinâmica de processos afetos à gestão cultural, buscando obter as vantagens existentes na estrutura da DPHDM.

Depreende-se, também, que na elaboração do PEEEX 2020-2023, existe a necessidade de incluir o DECEX e, por conseguinte a DPHCEX, em outros Objetivos Estratégicos, elencando ações que possam contribuir ainda mais com o fortalecimento do Sistema de Educação e Cultura do Exército.

Particular atenção deverá ser dada ao anexo C deste PEEEX, realizando a inclusão das OMDS da DPHCEX na segunda prioridade de recompletamento de seus efetivos, à semelhança do que hoje é feito com o Instituto de Pesquisa da Capacitação Física do Exército, que não sendo estabelecimento de ensino, integra o Sistema DECEX e lá está citado no rol de OM da segunda prioridade.

Não há que se conceber que as OMDS da DPHCEX, cumprindo tão relevante função na guarda, preservação e difusão da memória do EB, possam estar enquadradas entre as OM do EB de prioridade 4. Esta condição compromete enormemente o desempenho das OMDS em atender as necessidades e demandas da DPHCEX e das demais OM do EB.

OMDS da DPHCEX, o MNMSGM e o MHEX-FC são exemplos de OM cuja existência está relacionada ao sítio histórico que administram. Tal característica torna inviável qualquer possibilidade de transferência destas OM do local que atualmente ocupam. Contudo, a própria DPHCEX e algumas OMDS, como o AHEX e a BIBLIEX, podem cumprir cada uma de suas funções finalísticas em qualquer instalação onde a estrutura física seja adequada às suas respectivas atividades. É possível estudar uma fusão destas três organizações, buscando uma racionalização de cargos comuns, absorvendo os processos administrativos internos que sejam redundantes, comuns às três OM. Neste sentido, o resultado do número de cargos a serem suprimidos da administração devem ser revertidos, aplicando-os em reforço às Divisões ou Seções que dedicam-se às atividades finalísticas de cada OM.

Infere-se também que, em uma eventual fusão destas OM (DPHCEX / AHEX / BIBLIEX) em uma mesma instalação, é possível dotar a DPHCEX de maior capacidade administrativa, retirando-se a autonomia administrativa da BIBLIEX e

transferindo-a à DPHCEX. Desta forma, as atividades administrativas afetas à gestão cultural passam a adquirir maior capacidade de governança, evitando o tempo de processamento administrativo em órgãos externos à DPHCEX. Esta providência também pode gerar a desoneração da estrutura administrativa do DECEX, que hoje tem todos os encargos da gestão de recursos financeiros e de pessoal (da DPHCEX, do AHEX e do MNMSGM) sob sua responsabilidade.

As especificidades das atividades finalísticas da DPHCEX e de suas OMDS requerem processos administrativos únicos e próprios para que possam contribuir com a gestão do Patrimônio Histórico e Cultural do EB.

Também se pode concluir sobre o questionamento da efetividade de o MNMSGM pertencer à estrutura do EB. Dos estudos realizados, é possível concluir que esta OM reúne as condições suficientes para dedicar-se ao fortalecimento da mentalidade de defesa no âmbito da sociedade. Sendo este um OND, seria aceitável que o próprio MD tenha esta OM integrando sua estrutura organizacional, subordinando-a, possivelmente, à Escola Superior de Defesa, sediada na cidade do Rio de Janeiro. Esta condição não seria inédita, igualando-se à condição existente no Hospital das Forças Armadas, em que o comando se realiza em sistema de rodízio entre as três Forças.

Considerando os aspectos estudados, que envolvem o Processo de Transformação do Exército, é possível concluir que o Exército de 2035 deverá possuir novas capacidades. Contudo, não deverá possuir outra cultura. Muito ao contrário disto, deverá chegar em 2035 com sua cultura fortalecida, com sua memória preservada e com um maior envolvimento da sociedade nas questões de defesa.

A base desta transformação está na dimensão humana, embasada no fortalecimento dos valores, deveres e da ética militar, aliado ao aumento da efetividade na gestão do bem público, ampliando a integração do EB com a sociedade.

Diante de tudo o que foi analisado, é possível concluir que a atual estrutura da DPHCEX é decorrente de sua natural evolução e condicionada por fatores conjunturais que a levaram a chegar à configuração presente.

No entanto, diante do volume de missões afetas à gestão da cultura, à diversidade de legislações que normatizam estas atividades, é possível identificar

que haverá, em algum momento futuro, a necessidade de adequar a estrutura da DPHCEX para os desafios que estão por vir.

Fundamentado nos estudos realizados no presente trabalho, é possível identificar que a atual estrutura vem contribuindo enormemente com todo o esforço já aplicado à preservação do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército.

Nada obstante, decorrente da envergadura dos desafios que estão por vir, relativos ao fortalecimento dos valores, das raízes e tradições do EB, na Era do Conhecimento, identifica-se a necessidade de a DPHCEX ser reestruturada, pois vem adquirindo, cada vez mais, novos encargos.

Esta reestruturação, ou reengenharia, faz-se necessária para que a DPHCEX, a fim de contribuir para que os objetivos da Política Cultural do Exército sejam atingidos, possa dar conta de suas atribuições, acompanhando os desafios do Processo de Transformação do Exército - 2035.

---

**ALEXANDRE RICARDO SANTOS DE QUADROS – Cel Inf**

## REFERÊNCIAS

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em 14 mar 2018

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1824. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao24.htm)> Acesso em 14 mar 2018

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/arquivos/2016/mes11/end.pdf>>. Acesso em: 16 mar 2018.

\_\_\_\_\_. **Glossário das Forças Armadas** (MD35-G-01); Brasília, DF, 2007. Disponível em: <[http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/141/1/MD35\\_G01.pdf](http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/141/1/MD35_G01.pdf)>. Acesso em 20 mar 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Atos Normativos do Cmt do EB** *In* Boletim do Exército nº 01. Brasília, DF, 2012. Disponível em: < <http://www.sgex.eb.mil.br>>. Acesso em: 18 fev 2018.

\_\_\_\_\_. **Atribuições da DPHCEX**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: < <http://www.dphcex.eb.mil.br/atribuicoes>>. Acesso em: 20 mar 2018.

\_\_\_\_\_. **Coletânea da Legislação Cultural**. Disponível em: <<http://www.dphcex.eb.mil.br/legislacoes-e-normas>>. Acesso em: 20 mar 2018.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes de Implantação do SAEB** *In* Boletim do Exército nº 22. Brasília, DF, 2018. Disponível em: < <http://www.sgex.eb.mil.br>>. Acesso em: 18 jul 2018

\_\_\_\_\_. **Diretriz Estratégica do Sistema Cultural** *In* Boletim do Exército nº 09. Brasília, DF, 2003. Disponível em: < <http://www.sgex.eb.mil.br>>. Acesso em: 18 fev 2018

\_\_\_\_\_. **Diretrizes do Cmt do EB 2017/2018.** Disponível em: < <http://www.eb.mil.br/documents/10138/7932041/Diretriz+do+Comandante+do+Ex%C3%A9rcito+2017-2018/374a6480-b325-62a4-2340-0bfa97c74c52>>. Acesso em: 18 fev 2018

\_\_\_\_\_. **Elaboração de Projetos de Pesquisa na ECEME - Manual - ME 21-259.** Rio de Janeiro, 2012.

\_\_\_\_\_. **Manual Escolar Formatação de Trabalhos acadêmicos, Dissertações e Teses - ME 21-253.** Rio de Janeiro, 3ª Edição, 2017.

\_\_\_\_\_. **Manual de Fundamentos da Doutrina Militar Terrestre EB20-MF-10.101,** Brasília. 1ª Edição, 2014.

\_\_\_\_\_. **Manual de Transformação do Exército 2035.** Brasília, 2017. Disponível em: < <http://www.eb.mil.br/web/proforca/downloads> >. Acesso em: 20 julho 2018

\_\_\_\_\_. **Mapa Estratégico** *In* Boletim do Exército nº 19. Brasília, DF, 2013. Disponível em: < <http://www.sgex.eb.mil.br>>. Acesso em: 10 mar 2018.

\_\_\_\_\_. **Manual O Exército Brasileiro - EB20-MF-10.101.** Brasília, 1ª Edição, 2014.

\_\_\_\_\_. **Normas para Elaboração, Aprovação e Execução de Projetos Culturais de Interesse do Exército** *In* Separata do Boletim do Exército nº 38. Brasília, DF, 2016. Disponível em: < <http://www.sgex.eb.mil.br>>. Acesso em: 10 mar 2018.

\_\_\_\_\_. **O Processo de Transformação do Exército.** Brasília, DF, 2010. Disponível em: < <http://www.legiaodainfantaria.eb.mil.br/htm/Noticias/2012/projeto%20forca-manual.pdf>>. Acesso em: 10 abril 2018.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico do Exército – 3ª edição** *In* Boletim do Exército nº 06. Brasília, DF, 2017. Disponível em: < <http://www.sgex.eb.mil.br>>. Acesso em: 10 mar 2018.



\_\_\_\_\_. **Política Arquivística do Exército** In Boletim do Exército nº 43. Brasília, DF, 2017. Disponível em: < <http://www.sgex eb.mil.br>>. Acesso em: 18 abril 2018.

\_\_\_\_\_. **Política Cultural** In Boletim do Exército nº 45. Brasília, DF, 2002. Disponível em: < <http://www.sgex eb.mil.br>>. Acesso em: 18 fev 2018.

\_\_\_\_\_. **Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA)**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: < <http://www.epex.eb.mil.br/index.php>>. Acesso em: 17 ago 2018.

\_\_\_\_\_. **Programa Estratégico do Exército Sistema de Educação e Cultura**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: < <http://www.epex.eb.mil.br/index.php/sistema-de-educacao-e-cultura>>. Acesso em: 15 mar 2018.

\_\_\_\_\_. **Sistema Cultural**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: < <http://www.dphcex.eb.mil.br/introducao>>. Acesso em: 20 mar 2018.

\_\_\_\_\_. **Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército, Fase 4, Estratégia Militar Terrestre - SIPLEx 4**, Brasília, 2014.

\_\_\_\_\_. **Visão do Comandante**. Brasília. Disponível em: < <http://www.dphcex.eb.mil.br/visao-do-comandante> >. Acesso em: 20 abril 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Força Aérea Brasileira. **Sistema Cultural da Aeronáutica**. Disponível em: <<http://www2.fab.mil.br/incaer/index.php/o-sistema>>. Acesso em: 15 mar 2018

BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. **Sistema Cultural da Marinha**. Disponível em: < <https://www.marinha.mil.br/dphdm/missao>>. Acesso em: 15 mar 2018

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

ELAINA, Jennifer. **Edgar Schein - o criador do conceito "Cultura Organizacional"**. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6900-edgar-schein-o-criador-do-conceito-cultura-organizacional.html> >. Acesso em: 25 mar 2018.

FRAGOSO, Carolina. **Cultura organizacional**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/cultura-organizacional-conceito/>>. Acesso em: 25 mar 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, **Brasil 2035: cenários para o desenvolvimento**. Brasília: Assecor, 2017.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 16<sup>a</sup> ed. São Paulo: Jorge Zahar, 1992.

MACEDO, Kátia Barbosa e PIRES, José Calixto de Souza. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2006

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTO, Cristiane de Magalhães. **Um olhar sobre a definição de cultura e de cultura científica** *In Diálogos entre ciência e divulgação científica: leituras contemporâneas* [online]. Salvador: EDUFBA, 2011, pp. 93-122. Disponível em: <<http://books.scielo.org>>. Acesso em: 25 julho 2018.

TAVARES, Aurélio de Lyra. **Exército e Nação**. Recife: Imprensa Universitária, 1965.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VISACRO, A. **O Desafio da Transformação**. *Military Review*, 2007 Disponível em: <<http://cgsc.contentdm.oclc.org>>. Acesso em 16 set 2014.