



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



TC Cav Maurício da Costa Vargas

**O GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO  
BRASILEIRO SEGUNDO AS NORMAS PARA ELABORAÇÃO, GERENCIAMENTO E  
ACOMPANHAMENTO DO PORTFÓLIO E DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DO  
EXÉRCITO BRASILEIRO (NEGAPORT-EB)**

**Salvador  
2019**

**TC Cav Maurício da Costa Vargas**

**O GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO  
BRASILEIRO SEGUNDO AS NORMAS PARA ELABORAÇÃO, GERENCIAMENTO E  
ACOMPANHAMENTO DO PORTFÓLIO E DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DO  
EXÉRCITO BRASILEIRO (NEGAPORT-EB)**

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

**Orientador: Prof. Dr. Ricardo Bernardes de Mello**

**Salvador  
2019**

**TC Cav MAURÍCIO DA COSTA VARGAS**

**O GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO  
BRASILEIRO SEGUNDO AS NORMAS PARA ELABORAÇÃO, GERENCIAMENTO E  
ACOMPANHAMENTO DO PORTFÓLIO E DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DO  
EXÉRCITO BRASILEIRO (NEGAPORT-EB)**

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

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

---

Prof. Ma. Letícia Veiga Vasques - Presidente  
UNIS

---

Prof. Ma. Alessa Montalvão Oliveira Denega – Membro 1  
UFBA

---

Prof. Ma. Thayara Ferreira Ribeiro – Membro 2  
UFBA

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>PROJEOS E GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....</b>	<b>5</b>
2.1	PROJETOS.....	5
2.2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	7
2.3	<i>CICLO DE VIDA DE UM PROJETO .....</i>	<i>7</i>
2.4	ÁREAS DO CONHECIMENTO E GRUPO DE PROCESSOS .....	8
<b>3</b>	<b>PROJETOS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO.....</b>	<b>9</b>
3.1	BENEFÍCIOS À SOCIEDADE DO PROTIFOLIO ESTRATÉGICO DO EB.....	9
3.2	ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO EXÉRCITO.....	10
<b>4</b>	<b>NEGAPEB.....</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>NEGAPORT - EB.....</b>	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>MATERIAL E MÉTODO.....</b>	<b>16</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>16</b>
<b>9</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>18</b>

# **O GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO BRASILEIRO SEGUNDO AS NORMAS PARA ELABORAÇÃO, GERENCIAMENTO E ACOMPANHAMENTO DO PORTFÓLIO E DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO (NEGAPORT-EB)**

Maurício da Costa Vargas<sup>1</sup>

## **RESUMO**

Este trabalho descreve o Gerenciamento de Projetos do Portfólio Estratégico do Exército Brasileiro segundo as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT-EB). Tal abordagem se faz necessária pelo fato do Exército Brasileiro (EB) possuir um vasto portfólio de projetos a serem entregues para tal, obrigatoriamente, deverão ser gerenciados da melhor forma possível. Neste contexto, o EB elaborou e editou as NEGAPORT para nortear os trabalhos desde sua elaboração até a entrega. O objetivo deste trabalho será conseguido através da revisão bibliográfica na documentação editada pelo Estado-Maior do Exército Brasileiro versando sobre o portfólio estratégico de projetos do EB e da legislação em vigor que rege a elaboração, gerenciamento e acompanhamento de projetos no âmbito do Exército Brasileiro. Da mesma forma, o propósito também será alcançado a partir de revisão documental utilizando-se de informações retiradas de relatórios dos projetos e de *softwares* corporativos de gerenciamento de projetos. O estudo evidenciou o grau amadurecimento que o Exército Brasileiro atingiu no gerenciamento de seus projetos demonstrado pela aproximação junto à comunidade de gerenciamento de projetos, a criação de uma organização militar especializada no gerenciamento do portfólio de programas estratégicos e a preocupação em editar farta documentação regulando o assunto.

**Palavras-chave:** Elaboração. Gerenciamento. Acompanhamento. Portfólio. Estado-Maior do Exército. Gestão Estratégica.

## **ABSTRACT**

This work analyzes the Project Management of the Strategic Portfolio of the Brazilian Army according to the Rules for Elaboration, Management and Monitoring of the Portfolio and Strategic Programs of the Brazilian Army (NEGAPORT-EB). Such an approach is necessary because the Brazilian Army (EB) has a vast portfolio of projects to be delivered for this, must be managed in the best possible way. In this context, the EB prepared and edited the NEGAPORT to guide the work from its elaboration to delivery. The objective of this work is to analyze the cycle of the strategic projects of the EB according to the NEGAPORT seeking to meet the previously stipulated deliveries. This attempt will be achieved through the bibliographic review in the documentation edited by the Brazilian Army Staff on the strategic portfolio of projects of the EB and the legislation in force that governs the design, management and monitoring of projects within the Brazilian Army. Likewise, the purpose will also be reached from a documentary review using information taken from project reports and corporate project management software.

**Keywords:** Brazilian Army. Elaboration. Management. Side dish. Portfolio. Army Staff. Strategic.

---

<sup>1</sup> Tenente-coronel de Cavalaria da turma de 1996. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras – Resende/RJ, Especialização em Operações Militares em 2005 pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais / Rio de Janeiro – RJ, Especialização em Bases Geo Históricas para Formulação Estratégica pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército / Rio de Janeiro/RJ

## **1. INTRODUÇÃO**

O Exército Brasileiro vem ao longo do tempo buscando sua modernização com base na ampliação de suas capacidades. Assim sendo, a instituição busca a evolução inserida em um programa de transformação. Neste contexto, o Exército Brasileiro tem se convencido a atender as necessidades estratégicas do país. Como premissa para atender a essas necessidades a busca pela capacitação em gerenciamento de projetos é primordial.

Este trabalho aborda o gerenciamento de projetos do portfólio estratégico do Exército Brasileiro segundo as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT-EB). Tal abordagem se impõe pelo fato do Exército Brasileiro objetivar a condução de vasto portfólio de projetos estratégicos tendo que realizar as entregas nos prazos estabelecidos com o mínimo de desperdício de recursos públicos.

É importante salientar também a contribuição do trabalho para a comunidade de gerenciamento de projetos no sentido de que o assunto é alvo de intenso intercâmbio de conhecimentos e boas práticas. O objetivo desta pesquisa é descrever como o gerenciamento do portfólio de projetos estratégicos do Exército Brasileiro segundo as normas para elaboração, gerenciamento e acompanhamento do portfólio e dos programas estratégicos do Exército Brasileiro.

Este intento será conseguido através da revisão bibliográfica na documentação editada pelo Estado-Maior do Exército Brasileiro versando sobre o portfólio estratégico de projetos do EB e da legislação em vigor que rege a elaboração, gerenciamento e acompanhamento de projetos no âmbito do Exército Brasileiro. Da mesma forma, o propósito também será alcançado a partir de revisão documental utilizando-se de informações retiradas de relatórios dos projetos e de softwares corporativos de gerenciamento de projetos.

## **2. PROJETOS E GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

### **2.1 PROJETOS**

Na análise de Maximiano (2002), o projeto é um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fins programados que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias.

Segundo (Valle 2007), um projeto é formado por um esforço, não permanente, ou seja, temporário, para a criação de um produto ou serviço. Como não é permanente, podemos afirmar que todos os projetos deveriam conter início, um desenvolvimento e um fim bem-definidos. O projeto é finalizado quando seus objetivos são alcançados, quando não for mais necessário ou quando ficar bem claro que seus objetivos não poderão ser atingidos ou não é compensador ir em frente.

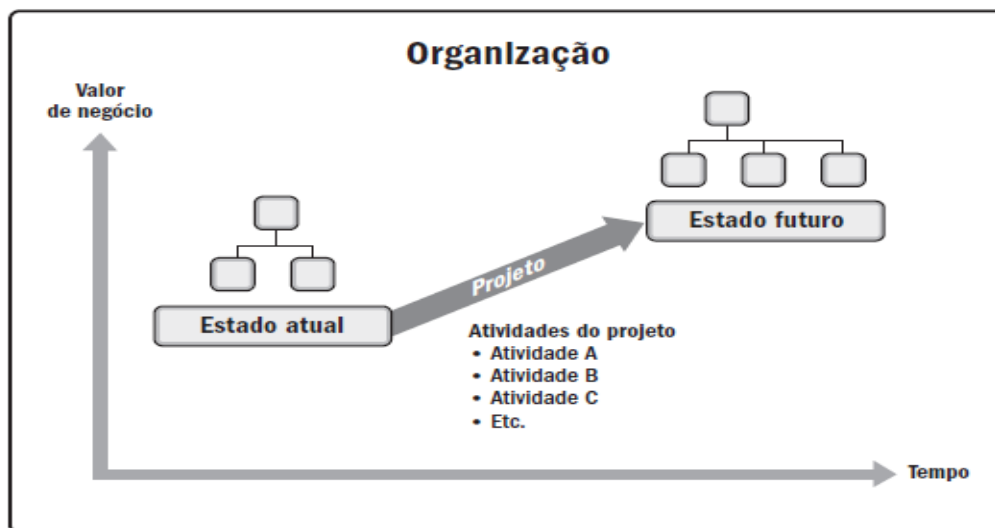
Os projetos estão presentes em todos os níveis da organização e para ser projeto deverá ter início e fim definidos e ter um objetivo. É caracterizado pelo inesperado e pelo imprevisto. O projeto surge quando existem atividades ou ações a serem cumpridas fora das atividades normais da empresa.

Um intento envolve vários esforços de uma organização, sendo executado de maneira ordenada em busca do objetivo proposto. “Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade único e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis.” (PMBOK, 2017).

O empreendimento será o produto do equilíbrio de 3 fatores a saber: I - o que cada interessado gostaria que dele resultasse; II - o que a organização realmente necessita; e III - do necessário, o que é viável naquele momento (NEGAPEB, 2013).

Um projeto pode revolucionar uma Instituição sendo mola propulsora para novos desafios. “Projetos impulsionam mudanças nas organizações. Do ponto de vista de negócios, um projeto destina-se a mover uma organização de um estado a outro, para atingir um objetivo específico. Antes que o projeto comece, a organização é comumente referenciada como estando no estado atual. O resultado desejado da mudança impulsionada pelo projeto é chamado de estado futuro. Para alguns projetos, isso pode envolver a criação de um estado de transição em que várias etapas são planejadas ao longo de um continuum para chegar ao estado futuro. A conclusão bem-sucedida de um projeto resulta na passagem da organização para o estado futuro e o atingimento do objetivo específico” (PMBOK, 2017).

**Figura 1** - Transição de um estado organizacional por meio de um projeto.



Fonte: Guia PMBOK 6ª Edição (2017).

O Exército Brasileiro visualizando um cenário propenso a modernização visualiza a oportunidade de planejar e conduzir projetos de longo prazo e para isso aproxima-se das boas práticas no contexto dos projetos e busca editar suas normas de elaboração e gerenciamento em projetos.

## 2.2 GERENCIAMENTOS DE PROJETOS

Gestão de projetos é a área da administração que aplica os conhecimentos, as habilidades e as técnicas para elaboração de atividades relacionadas a um conjunto de objetivos pré-definidos, em um certo prazo, com um certo custo e qualidade, através da alocação de recursos técnicos e humanos. “Gerenciamento de projetos e a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente.” (PMBOK, 2017).

Segundo Cleland (2002), que destaca que a gerência de projetos, embora tivesse surgido como disciplina na década de 50 do século XX, tinha seus primeiros passos na indústria de construção e que já em 2002 ela era largamente utilizada nos meios empresarial e militar. Segundo o autor a gerência de projetos, naquela época, “representava uma promessa para o futuro das organizações” (CLELAND, 2002, p. 5), por ser considerada o principal meio para se conduzir mudanças organizacionais em termos de produtos, serviços ou processos.

Conforme Vargas:

Nos últimos trinta anos, o mundo tem enfrentado um incrível dinamismo em suas relações intra e inter empresariais. [...] Com equipes de trabalho flexíveis, recursos e esforços focados nas necessidades organizacionais e planejamento baseado em projetos, as corporações de sucesso percebem que o uso dos conceitos de gerenciamento de projetos é universal, genérico, rompendo barreiras culturais (grifo nosso), [...], onde as necessidades de sobrevivência competitiva também são universais. (VARGAS, 2009).

Segundo Kerzner (2003), o gerenciamento de projetos traz como benefícios: maior produtividade, controle efetivo, eficiência e eficácia, efetividade, decisões mais precisas e oportunas, respostas mais ágeis e melhores resultados. Em todas as organizações, estes benefícios são buscados como forma de aumentar a lucratividade e reduzir as perdas proporcionando assim resultados expressivos no controle das atividades dentro de um projeto.

## 2.3 CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

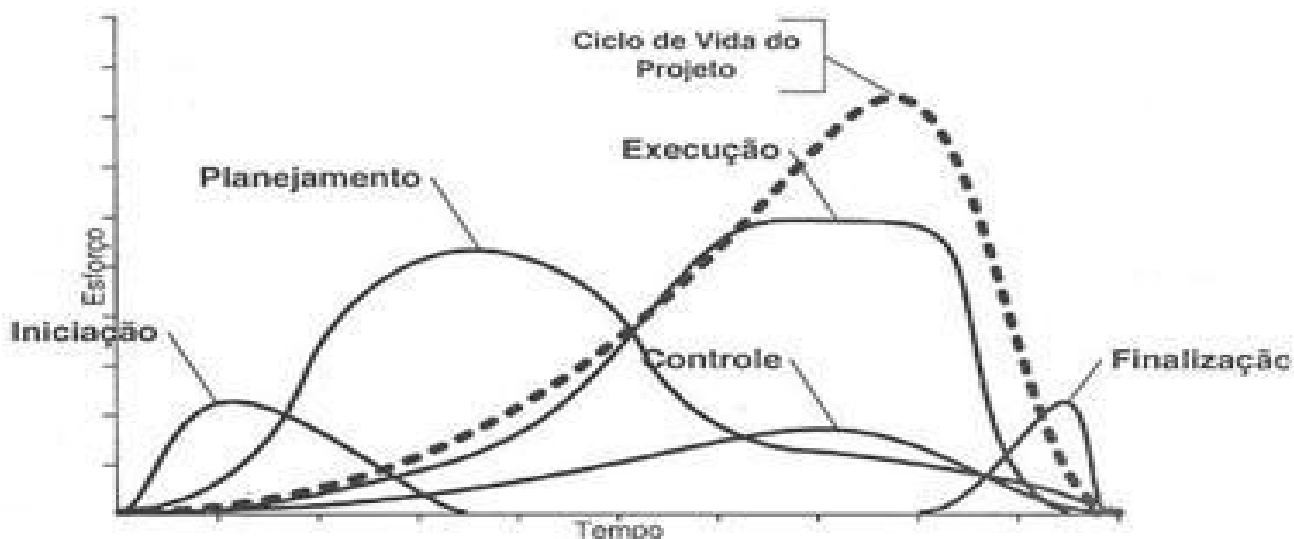
O gerenciamento do projeto deve ser fracionado em etapas que constituem seu ciclo de vida. O ciclo de vida do projeto serve para definir o início e o fim do projeto e quais as atividades que devem ser realizadas em cada fase e os recursos que devem estar envolvidos.



O ciclo de vida do projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao seu final. É melhor compreendido por quem ocupa posições de liderança nas empresas. Afinal, não é raro que ocorram erros e imprecisões por parte dos tomadores de decisão quando o assunto é gestão de projetos.

Para Vargas (2009), “as fases do ciclo de vida do projeto dependem, intimamente, da natureza do projeto. Um projeto é desenvolvido a partir de uma ideia, progredindo para um plano, que por sua vez é executado e concluído”. O projeto é dividido em fases que formam o ciclo de vida. Pode ser dividido e moldado de acordo com o projeto e a organização, mas todo projeto deve ter início e fim definidos.

**Figura 2** - Ciclo de vida de um projeto.



Fonte: Vargas (2009).

Muitas organizações adotam a prática de determinar um modelo de ciclo vida único para todos os seus projetos, isto facilita o acompanhamento da alta direção em relação aos vários projetos executados simultaneamente.

#### 2.4 ÁREAS DO CONHECIMENTO E GRUPOS DE PROCESSOS

Atualmente, o guia PMBOK define dez áreas de conhecimento e quarenta e sete processos organizados em cinco grupos distintos. As áreas de conhecimento representam “um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 60). Podem ser entendidas como as disciplinas de estudo para gerenciamento da (o): integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas.

Em termos estruturais, um processo possui entradas que são processadas pelas ferramentas e técnicas, tendo como resultado uma ou mais saídas. Um processo é “um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado pré-especificado” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 47). Os processos são logicamente agrupados em

processos de: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. São as interações entre os grupos de processos que estabelecem a dinâmica do gerenciamento de projetos.

As áreas de conhecimento de gerenciamento são:

- ✓ Gerenciamento de integração;
- ✓ Gerenciamento de escopo;
- ✓ Gerenciamento do tempo;
- ✓ Gerenciamento do custo;
- ✓ Gerenciamento da qualidade;
- ✓ Gerenciamento de recursos humanos;
- ✓ Gerenciamento de comunicação;
- ✓ Gerenciamento do risco; e
- ✓ Gerenciamento de contratação.

A não execução de processos de uma área afeta negativamente o projeto, pois o projeto é um esforço integrado. Por exemplo, uma mudança de escopo quase sempre afeta o custo do projeto. Entretanto, ela pode ou não afetar a moral da equipe e a qualidade do produto (PMI, 2011).

O conhecimento das áreas do gerenciamento de projetos garantirá o caminho ideal para percorrer e alcançar os objetivos finais do projeto.

### **3. PROJETOS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO**

Os projetos estratégicos do Exército Brasileiro pretendem ampliar a capacidade operativa da Força Terrestre, procurando tornar eficiente, eficaz e efetivo o emprego da Força coerente com as demandas prospectadas para um futuro próximo, onde o país figurará como importante ator global e assumirá responsabilidades relevantes no cenário internacional, necessitando de respaldo militar para amparar suas decisões políticas.

Os Projetos Estratégicos do Exército, indutores da transformação da Instituição são: Projeto Capacidade Plena (OCOP), Projeto Guarani, Projeto Artilharia Antiaérea, Projeto Defesa Cibernética, Projeto SISFRON, Projeto Astros 2020 e Projeto Proteger, os quais deverão ser gerenciados da melhor forma para que sua entrega seja feita nos tempos corretos e com mínimo de desperdício de recursos.

Os projetos encontram-se perfeitamente alinhados com os objetivos estratégicos do Exército e contribuem com a dissuasão extra regional objetivada pelo país.

#### **3.1 BENEFÍCIOS À SOCIEDADE DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO**

O Exército Brasileiro tem todo o seu planejamento estratégico e a consequente alocação de recursos focados, não somente no fortalecimento de capacidades militares por meio de produtos de defesa e instalações físicas, mas na entrega de uma significativa quantidade de benefícios à sociedade, tais como:

- ✓ Estimular o Desenvolvimento Nacional pela geração de empregos e aumento da renda, pelo fortalecimento da Base Industrial de Defesa (BID) e pela capacitação da mão-de-obra brasileira.
- ✓ Proporcionar o apoio à Segurança Pública pelo incremento da interoperabilidade dos Órgãos e Agências Governamentais, pelo fortalecimento da presença do Estado nas fronteiras e pelo combate a ilícitos transfronteiriços e aumento da segurança nos centros urbanos.
- ✓ Promover a Paz Social por meio da presença do Estado Brasileiro nos rincões mais desabitados do Brasil, da garantia do patrimônio público, da prevenção e redução da ocorrência de crises, da proteção de infraestruturas estratégicas e pela ampliação da integração nacional.
- ✓ Incrementar a Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação pelo fomento dos institutos tecnológicos e entidades acadêmicas, pelo fortalecimento do modelo sustentável pelo uso dual de tecnologia, pela promoção da independência tecnológica e pelo domínio de tecnologias sensíveis.
- ✓ Aumentar a capacidade de Dissuasão contra Ameaças por intermédio do incremento da capacidade operacional da Força Terrestre, da rearticulação de tropas no território nacional, e da criação de novas capacidades militares terrestres.
- ✓ Promover a Projeção Internacional, que se dará pelo respaldo à Política Externa brasileira, pelo aumento de exportação de bens e serviços com alto valor agregado, pela diversificação da pauta de exportações e pelo aumento do prestígio internacional, gerando confiança e atraindo investimentos.

### 3.2 ESCRITÓRIOS DE PROJETOS DO EXÉRCITO

Com a aprovação e publicação, pelo Governo Federal, da Estratégia Nacional de Defesa, elaborada sob a coordenação do Ministério da Defesa, em dezembro de 2008, o Comandante do Exército determinou ao Estado-Maior do Exército a preparação de um planejamento para atender as demandas da supracitada estratégia, inclusive, contendo os projetos de interesse da Força sobre articulação e equipamento.

Após a conclusão desse planejamento, denominado Estratégia Braço Forte, em dezembro de 2009, a 7ª Subchefia/EME identificou a necessidade de uma estrutura no Exército que pudesse avaliar, propor, coordenar e integrar as ações e esforços de modo a viabilizar de forma efetiva a consecução dos projetos do Exército, com características de grande porte associadas à complexidade tecnológica e financeira.

Com essa finalidade, foi criada a Assessoria Especial de Gestão e Projetos, em 7 de abril de 2010, sob a Chefia do Gen Div Villas Bôas, para trabalhar, principalmente, com quatro projetos: GUARANI, SISFRON, DEFESA ANTIAÉREA e OCOP.

A Portaria nº 134-EME, de 10 de setembro de 2012, implantou o Escritório de Projetos do Exército, por transformação da Assessoria Especial, assumindo sob sua coordenação os Projetos Estratégicos do Exército: ASTROS 2020, DEFESA ANTIAÉREA, GUARANI, PROTEGER, SISFRON, OCOP, DEFESA CIBERNÉTICA e Parceria Público-privada; tendo como missão:

- ✓ Supervisionar, coordenar e controlar a gestão dos Projetos Estratégicos do Exército, incluindo as derivadas de aquisição, modernização e desenvolvimento de produtos de defesa (PRODE) definidos pelo Estado-Maior do Exército;
- ✓ Planejar e coordenar as ações de relações institucionais de interesse dos Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro;
- ✓ Supervisionar e coordenar as atividades de contratação de Produtos de Defesa (PRODE), referentes aos Projetos Estratégicos do Exército sob gestão do Escritório de Projetos do Exército, que, por sua complexidade, requeiram uma contratação integrada; e
- ✓ Gerenciar os processos afetos aos Projetos Estratégicos do Exército.

Neste contexto, o Escritório de Projetos do Exército é o elemento organizacional responsável por pensar todo o gerenciamento corporativo de projetos, potencializando os ganhos de sua utilização pela administração do Exército.

Dentro do escopo de aproximação do Escritório de Projetos do Exército Brasileiro com a comunidade de gerenciamento de projetos, o Escritório de Projetos desenvolve atividades e encontros rotineiros chamados “Café com Projetos”.

O objetivo dos encontros é criar oportunidade para estimular a sociedade a refletir sobre as melhores práticas no gerenciamento de projetos, bem como a troca de experiências no tema.

No período de 21 a 22 de agosto de 2018, o Estado-Maior do Exército, por intermédio do Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx) e do Escritório de Projetos do Exército (EPEX), realizou o Seminário Estratégico Planejando o Exército do Futuro (SE/PEF-2018), abordando o tema “Gestão Estratégica de Projetos, uma garantia de sucesso para as organizações”. Neste encontro foi abordada a importância do assunto Defesa Nacional, estabelecer e fortalecer as relações institucionais (Networking) com os diversos públicos de interesse na área de Planejamento Estratégico e Gestão de Projetos, bem como propor um diálogo do Exército Brasileiro com a Base Industrial de Defesa (BID), a partir dos cenários construídos por meio dos estudos prospectivos, além de divulgar o Portfólio Estratégico do Exército.

**Figura 4:** Café com Projetos – EPEX – EME



Fonte: Exército Brasileiro (2108).

A iniciativa do Escritório de Projetos do Exército em estabelecer encontros com a comunidade de gerenciamento de projetos coloca o Exército Brasileiro em contato com o que há de mais nova no assunto.

#### 4 NEGAPEB

O Exército tem um produto a fornecer ao seu cliente principal, a sociedade brasileira. Este produto, conforme está estipulado na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 142, é a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e a garantia da lei e da ordem (BRASIL, 2007b).

Sendo assim, ciente das novas soluções adotadas pela moderna administração e em sintonia com a necessidade de avanço tecnológico e gerencial, o Exército Brasileiro tem se empenhado na adaptação de soluções civis para a utilização no ambiente militar.

Como provas deste empenho, têm-se:

#### LINHA DO TEMPO

ANO	ACÕES
2001	Foram aprovadas as normas para o gerenciamento de projetos com o objetivo específico de “racionalizar a atividade de gerenciamento de projetos no âmbito do Exército
2003	Foi definida a política e as estratégias de comando do Exército para o período de 2003/2006, estabelecendo como um dos seus objetivos “melhorar os padrões de excelência operacional, logística e administrativa do Exército.”
2003	No mesmo ano, foi lançado o programa de excelência gerencial do Exército (PEG-EB) com a finalidade básica de “[...] adoção pelo Exército de práticas gerenciais que conduzam a um melhor desempenho dos projetos e processos e à melhoria da qualidade dos produtos e serviços na instituição.”
2006	Aprovou-se a diretriz para a implantação e o funcionamento do escritório de projetos do Exército
2007	Foram aprovadas as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB) que tem como finalidade “regular os procedimentos a

serem adotados para a elaboração, gerenciamento e acompanhamento de projetos.”

Observa-se que há anos, o Exército Brasileiro vem aplicando esforços no sentido de modernizar sua gestão.

Com a crescente demanda de modernização da Força Terrestre e a conseqüente necessidade de gerir os projetos estratégicos, verifica-se que em 2007 o Exército Brasileiro regulamenta suas normas para elaboração, gerenciamento e acompanhamento de projetos alinhados com as boas práticas da comunidade de gerenciamento de projetos.

As citadas normas têm por objetivo padronizar e operacionalizar uma metodologia para a Elaboração e Gerenciamento de Projetos no âmbito do Exército Brasileiro focada na entrega de grandes projetos estratégicos da Força Terrestre.

O Processo de Transformação impôs ao Exército a inovação administrativa na gestão de seus recursos com a adoção das Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro – NEGAPEB.

As NEGAPEB foram editadas de modo a trazer uma padronização para os procedimentos do EB e fundamentadas no Guia PMBoK, o qual versa sobre projetos de maneira muito ampla. Houve, assim, por meio das NEGAPEB, uma adequação dos conceitos genéricos presentes naquele Guia, ao âmbito militar brasileiro.

As Normas servem para qualquer tipo de projeto no âmbito do Exército Brasileiro. No entanto, os Projetos Estratégicos do Exército e aqueles voltados para a construção, reforma e adaptação da infraestrutura (projetos de engenharia civil), pesquisa e desenvolvimento de produtos de defesa e de softwares seguem normas específicas.

A adoção dessas normas, baseadas em modernas técnicas gerenciais de desenvolvimentos de projetos, tem alcançado significativos resultados para a Força Terrestre, destacando-se, principalmente, a mudança de atitudes e mentalidade no emprego judicioso dos recursos financeiros alocados para o desenrolar do Processo de Transformação. Seguindo as orientações prescritas na NEGAPEB, o Escritório de Projetos do Exército, supervisionado pelo Estado-Maior do Exército, vem administrando o desenvolvimento dos sete projetos indutores do Processo de Transformação.

Com a criação do EPEX em 2012 e a conseqüente tutela e coordenação dos Projetos Estratégicos do Exército (ASTROS 2020, DEFESA ANTIAÉREA, GUARANI, PROTEGER, SISFRON, OCOF, DEFESA CIBERNÉTICA e Parceria Público-privada) observou-se que gerenciar projetos estratégicos, formatados segundo uma norma, é uma atividade relativamente nova para o Exército. Constatou-se que no nível estratégico, o Exército possuía projetos, programas, subportfólios e um portfólio.

## **5 NEGAPORT-EB**

A partir de 2012, o EPEX passou a gerenciar os Projetos Estratégicos do Exército (PEE), com equipes específicas de cada projeto, que, sem referências anteriores e de forma inédita passaram a executar o gerenciamento, apoiados na metodologia preconizada nas Normas para Elaboração,

Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB), que é fundamentada no Guia PMBoK - Project Management Body of Knowledge, do PMI - Project Management Institute, documento referência internacional sobre o tema. Neste momento, de forma inédita, o EB passa a gerenciar projetos estratégicos formatados segundo uma norma.

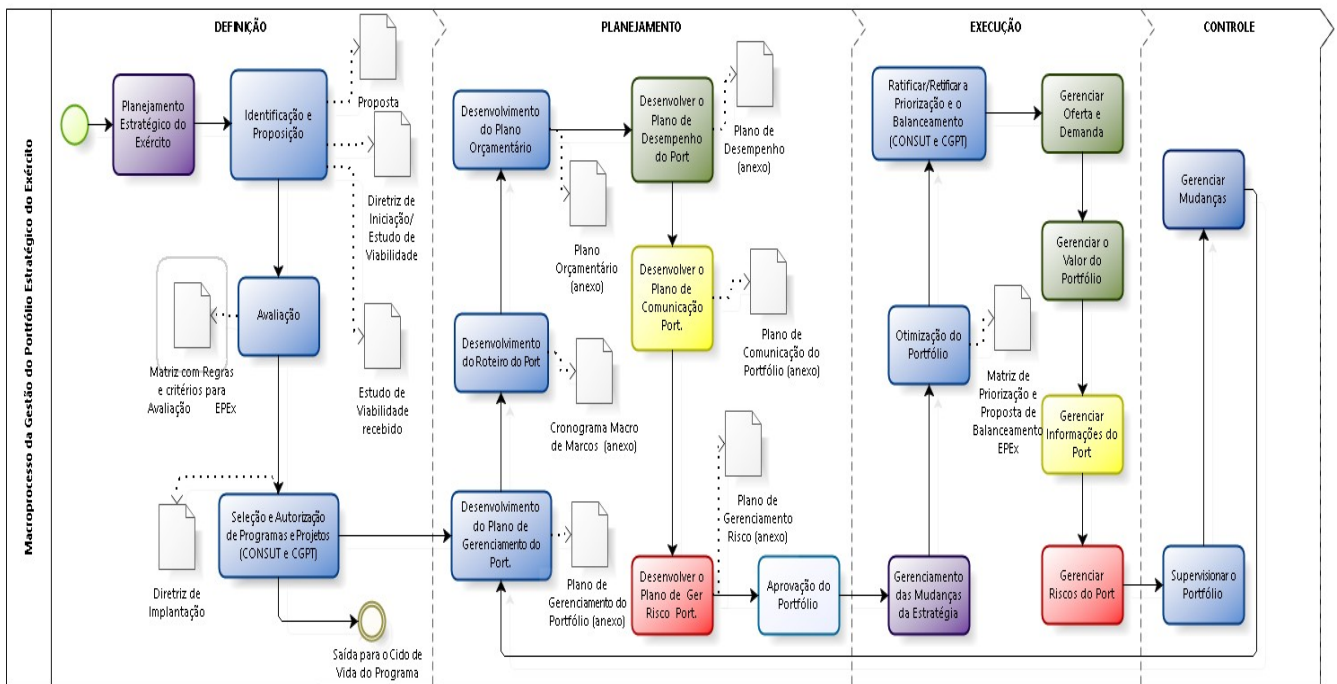
Neste contexto, as normas objetivam definir, padronizar e operacionalizar uma metodologia para a elaboração, gerenciamento e acompanhamento do portfólio estratégico, dos subportfólios estratégicos e dos programas estratégicos do Exército Brasileiro.

A seguir são definidos os conceitos segundo as NEGAPORT-EB (2017):

- ✓ **Portfólio:** Portfólio é um conjunto de subportfólios, programas e projetos desenvolvidos para permitir a implementação da estratégia da organização. Uma das principais características dos portfólios é que eles não são temporários como projetos e programas.
- ✓ **Portfólio Estratégico do Exército:** Portfólio Estratégico do Exército é o conjunto de subportfólios, programas e projetos, relacionados com os objetivos estratégicos do Exército, que devem ser gerenciados, coordenados e integrados pelo EME.
- ✓ **Subportfólios Estratégicos do Exército:** é uma parcela do portfólio estratégico do Exército composto por seus respectivos projetos/programas estratégicos do Exército, agrupados por afinidade gerencial de execução ou finalística, para facilitar a coordenação, a comunicação e o gerenciamento efetivo.
- ✓ **Alinhamento Estratégico:** Alinhamento estratégico é a ação de manter o Portfólio Estratégico do Exército e seus componentes alinhados com os objetivos estratégicos contidos no PEEEx, para a maximização dos benefícios e a otimização na alocação integrada dos recursos, configurando o portfólio como ferramenta efetiva na implantação da estratégia de mais alto nível da Força.
- ✓ **Governança do Portfólio Estratégico do Exército:** é a estrutura para a tomada de decisões relativas ao portfólio, definindo processos, normas, atribuições, responsabilidades e obrigações das principais partes interessadas para a efetiva gerência do portfólio.
- ✓ **Programa:** é um grupo de subprogramas, projetos e ações complementares relacionados, que são gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não seriam disponibilizados se seus componentes fossem gerenciados individualmente.
- ✓ **Subprograma:** é parte integrante de um programa, criado para facilitar o gerenciamento de programas complexos e possuidores de escopos extensos. É executado da mesma forma que um programa, porém subordinado ao programa de nível superior.

AS NEGAPORT-EB preveem os seguintes grupos de processos na Gestão do Portfólio Estratégico do Exército: Grupo de Processos Definição, Grupo de Processos Planejamento, Grupo de Processos de Execução e Grupo de Processos de Controle.

Figura 5 – Macroprocesso da Gestão do Portfólio Estratégico do Exército

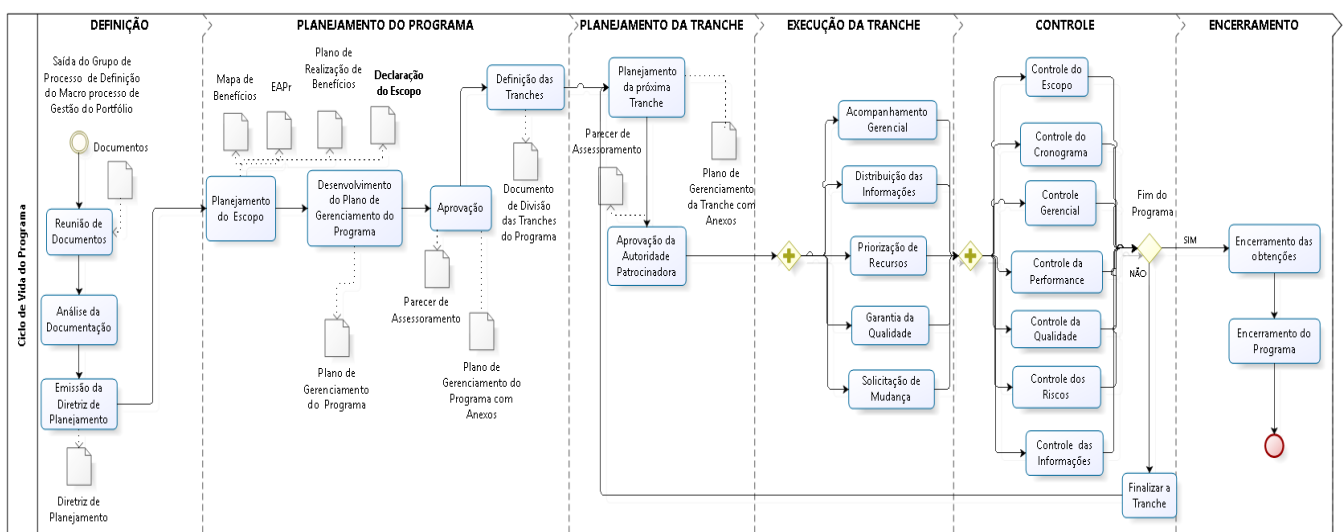


Fonte: NEGAPORT-EB (p. 27)

O Macroprocesso da Gestão do Portfólio Estratégico do Exército é a sequência lógica dos processos, estruturados por grupos, que irá balizar a governança do Portfólio Estratégico do Exército.

No que tange ao Ciclo de Vida do Programa tem-se que é sequência lógica dos processos, estruturados por grupos, que irá balizar a governança do Programa Estratégico do Exército. Possui como marco de início uma necessidade advinda do Planejamento Estratégico do Exército e como marco de encerramento a avaliação das capacidades desenvolvidas e dos benefícios alcançados, a coleta das lições aprendidas e a liberação da equipe.

Figura 6: Ciclo de Vida do Programa





Fonte: NEGAPORT-EB

Com as NEGAPORT-EB ficou clara a diferença em gerenciar programas ao invés de projetos. Ao gerenciar programas buscavam-se os benefícios a fim de atender a objetivos estratégicos da Força, enquanto nos ao gerenciar projetos visualiza-se entregas de produtos, serviços ou resultados.

As NEGAPORT – EB possuem foco no gerenciamento de iniciativas estratégicas sob a governança do órgão do Estado Maior do Exército, as normas permitem que processos análogos sejam definidos pelos demais órgãos do Exército, de acordo com suas especificidades. Diferente das NEGAPEB, que permanecem válidas, não houve a intenção de padronização do gerenciamento de Portfólios e Programas Setoriais visto que cada órgão possui uma estrutura organizacional própria, com processos e missões bem distintas. Os órgãos terão a liberdade de montar sua estrutura de gerenciamento de programas e projetos setoriais, de acordo com suas necessidades, tendo as NEGAPORT-EB como um referencial a ser adaptado a suas realidades.

## **6 MATERIAL E MÉTODO**

No intuito de alcançar os objetivos propostos para o presente estudo, quanto aos procedimentos foi utilizada uma pesquisa bibliográfica tendo em vista ter sido elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet. Pode ser classificada também como documental pois foi elaborada também com fontes que não receberam tratamento analítico e que podem ser obtidas através de arquivos de órgãos públicos e instituições privadas.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizou-se o conceito da pesquisa qualitativa, visto que o estudo buscou um aprofundamento das melhores práticas na gestão de projetos com foco no portfólio de projetos estratégicos do Exército Brasileiro.

Quanto à natureza, a investigação utilizou-se do conceito de pesquisa básica, visto que buscou produzir conhecimentos sem finalidades imediatas.

Quanto aos objetivos, foi utilizada a pesquisa exploratória, na qual buscou-se uma maior familiaridade com o problema, no sentido de torná-lo mais explícito. Para isso, foram feitos levantamentos bibliográficos, coletadas melhores práticas da aplicação da ferramenta de gestão de projetos estratégicos do Exército Brasileiro.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo científico foi elaborado para atender ao objetivo de examinar o Gerenciamento de Projetos do Portfólio Estratégico do Exército Brasileiro segundo as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro

explicitando a evolução do gerenciamento de projetos no EB até a maturidade no gerenciamento do portfólio estratégico do Exército Brasileiro.

Assim sendo, foi estudada a teoria do gerenciamento de projetos utilizada na comunidade de gerenciamento de projetos como “pedra fundamental” do Exército Brasileiro para a editoração de suas primeiras normas de elaboração, gerenciamento e acompanhamento de projetos.

Seguindo a juntada de bibliografias do Exército Brasileiro no assunto sugere-se a caracterização das NEGAPEB como instrumento homogeneizador de procedimentos no gerenciamento de projetos no âmbito do Exército Brasileiro.

Dentro de um processo de transformação do Exército Brasileiro visualizando suas capacidades futuras, a instituição traça como objetivo a condução de um portfólio de projetos estratégicos. Como consequência da necessidade em entregar os produtos objetivados pelo Exército Brasileiro surge a necessidade da editoração de normas específicas para o gerenciamento do portfólio de projetos estratégicos. Neste contexto o Exército implementa as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos.

A edição das NEGAPORT-EB foi uma providência para sanar a lacuna de uma normativa para definir processos e objetivos da gestão de Programas Estratégicos e do Portfólio Estratégico do Exército.

As implicações práticas, com base neste artigo, sinalizam que o Exército Brasileiro, de uma forma empírica, desde seus primórdios já gerenciava seus pequenos projetos. Com a evolução da Força Terrestre e a necessidade de se ampliar a capacidade operativa do Exército Brasileiro, a instituição buscou as boas práticas em gerenciamento de projetos com a comunidade civil do assunto. Observa-se a criação de uma Organização Militar especializada no gerenciamento de projetos, o Escritório de Projetos do Exército – EPEX, a editoração de normas específicas para a elaboração, gerenciamento e acompanhamento de projetos, as NEGAPEB, a realização de atividades voltadas a troca de experiências no assunto, Café com Projetos, e como decorrência da evolução dos projetos estratégicos veio a necessidade da editoração das normas para elaboração, gerenciamento e acompanhamento do portfólio e dos programas estratégicos, as NEGAPORT. Ou seja, o Exército Brasileiro amadureceu seu conhecimento em gerenciamento de projetos ao longo do tempo chegando ao ponto de editar suas próprias normas voltadas para suas próprias necessidades demonstrando assim capacidade de adaptação e flexibilidade.

À luz do artigo proposto, pode-se inferir que o Exército se inseriu no seletivo grupo de instituições que possuem uma metodologia própria de planejamento e gerenciamento de suas iniciativas estratégicas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército Brasileiro. **O Processo de Transformação do Exército**. 2ª Ed. Brasília, 2010.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (EB 20-N-08.001)**. 2. ed. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro – NEGAPORT – EB (EB 10-N-01004)**. 1. ed. Brasília, DF, 2017.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Portaria nº 134 do Estado-Maior do Exército. **Cria o Escritório de Projetos do Exército**. Brasília, 2012.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Portaria nº 1.507 do Comandante do Exército. **Aprova o Plano Estratégico 2016-2019, integrante da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército e dá outras providências**. Brasília, 2014.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos – Como Transformar Ideias em Resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE(PMI) PMBOK® Guide - **Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 6. ed. Pennsylvania, USA: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. Newtown Square: 2017.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VALLE, A. B., Soares, P. C. A., Finocchio, J. Jr., & Silva L. S. F. (2007). **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV.