



Ten Cel Inf Alexandre Santa Rosa

**A ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS NOS
COMANDOS MILITARES DE ÁREA DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Salvador
2019**

Ten Cel Inf Alexandre Santa Rosa

**A ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS NOS
COMANDOS MILITARES DE ÁREA DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

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

Aprovado em 26 de Março de 2019.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Profa. Ma Letícia Veiga Vasques – Presidente
UNIS

Profa. Ma. Alessa Montalvão Oliveira Denegai – Membro 1
UNIS

Profa. Ma. Thayra Ferreira Ribeiro – Membro 2

A ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS NOS COMANDOS MILITARES DE ÁREA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Alexandre Santa Rosa¹
Ricardo Bernardes de Melo²

RESUMO

Este trabalho visa identificar como ocorre a capacitação para elaboração de Projetos de acordo com as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB). Essa abordagem se justifica pela relevância do assunto para o Exército Brasileiro (EB) e pela necessidade de uma capacitação eficiente/eficaz para que o projeto esteja de acordo com o previsto na NEGAPEB. O objetivo de estudo é descrever como se encontra a capacitação para elaboração de projetos, em particular nos Comandos Militares de Área. Ficou constatado que existe apenas a destinação de um militar no Quadro de Cargos por Comando Militar de Área e que alguns desses Comandos não estão em condições de oferecer uma capacitação eficiente/eficaz para a elaboração de projetos de acordo com a NEGAPEB. Assim sendo, ressalta-se que os Comandos Militares de Área, de um modo geral, necessitam da atualização, pelo Escritório de Projetos do Exército (EPEX), da capacitação para seus militares e, consequentemente, observa-se que o assunto ainda não é de conhecimento de todos os militares do Exército Brasileiro.

Palavras-chave: Capacitação de projetos. Exército Brasileiro. NEGAPEB. Escritório de Projetos do Exército.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade, devido a Era Informacional, tem sofrido uma constante mudança em suas relações e organizações, e, dessa maneira, existe a necessidade de busca de ferramentas que estejam em condições de acompanhar essas mudanças de uma forma eficiente e eficaz. Assim sendo, a ferramenta projeto tem sido utilizado em várias partes do mundo e nos mais distintos setores da sociedade para alcançar os objetivos propostos por uma organização de um maneira mais eficiente, eficaz e com economicidade.

¹ Bacharel em Ciências Militares - Academia Militar das Agulhas Negras; pós-graduado em Treinamento Desportivo – Universidade Gama Filho; santarosa.alexandre@eb.mil.br

² Graduado em Ciência da Computação, com especialização em MBA Gestão de Tecnologia da Informação, Especialista em Banco de Dados e Mestre em Sistemas de Produção na Agropecuária. Atualmente é Coordenador dos Núcleos de Pós-Graduação: na Área de Gestão e Negócios e de TI no Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS-MG. rmello@unis.edu.br

O projeto serve para definir os objetivos a serem alcançados e, também, para organizar as tarefas a serem definidas por determinada pessoa e/ou organização.

São determinadas também as pessoas que devem trabalhar com o projeto e que as mesmas tenham uma capacitação específica voltado para a formulação dos mesmos. Existem as mais variadas publicações que tratam dos projetos e seus gerenciamentos. O foco deste trabalho estará voltado para os recursos humanos no que se refere à capacitação para a elaboração de projetos.

Este trabalho irá analisar a capacitação para elaboração de projetos de acordo com a NEGAPEG particularmente nos Comandos Militares de Área do Exército Brasileiro.

O presente tema possui relevância profissional por se tratar de assunto de interesse para a Força Terrestre devido à normatização para a confecção de projetos e o alinhamento com os Órgãos da esfera pública como, por exemplo, o Tribunal de Contas da União (TCU).

O trabalho reveste de importância social por aperfeiçoar e/ou mitigar custos para a realização de atividades que se fazem necessárias para a confecção de um projeto, consequentemente evitando a possibilidade de emprego de recursos financeiros desnecessários. Também para alcançar os objetivos propostos de uma maneira mais organizada.

O objetivo deste estudo é explicar como se encontra a capacitação atual para a confecção de projetos de acordo com a NEGAPEG, em particular nos Comandos Militares de Área do Exército Brasileiro. Tem, ainda, como finalidade propor soluções para uma melhor capacitação de militares para a confecção de projetos de acordo com a NEGAPEG.

Este propósito será obtido a partir da revisão bibliográfica e pesquisa de campo. Serão realizadas pesquisas com militares do Escritório de Projetos do Exército Brasileiro (EPEX) e com os militares dos Escritórios Setoriais dos Comandos Militares de Área do Exército Brasileiro responsáveis pela condução dos projetos em seus respectivos Comandos.

2 PROJETOS

Inicialmente é importante retomar algumas definições relacionadas aos projetos, pois existem as mais variadas fontes que tratam do assunto. Destaca-se, ainda, que devido à dinâmica do assunto, existe uma constante atualização de conceitos referentes à iniciação e gerenciamento de projetos.

Uma das principais referências internacionais sobre o assunto é o *Guidetothe Project Management BodyofKnowledge (PMBOK Guide)*(1). *Guidetothe Project Management BodyofKnowledge (PMBOK Guide)* - Guia do Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos.

Segundo este Guia, um projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Pela definição de temporário, define que o projeto deve ter início e término definidos. A importância e a complexidade do projeto definirão se o mesmo terá um período mais curto ou mais prolongado.

Outro conceito que está intrinsecamente ligado ao tema do trabalho é referente ao ciclo de vida do projeto. Segundo Menezes (2009), os projetos sempre devem apresentar um início, um meio e um fim determinados. Entre tal início e o fim do projeto, ele sofre um desenvolvimento, uma estruturação, uma implantação e, por conseguinte, um encerramento.

Sendo assim, para que o ciclo de vida proposto em uma das fases do projeto – fase do planejamento – é importante que as pessoas que trabalham com projeto estejam capacitadas de maneira eficiente para que possam entender todos os processos que são empregados durante a condução de um projeto.

Os assuntos relacionados a projetos dentro do Exército Brasileiro passaram a ter maior ênfase a partir do momento da criação do EPEX. Este Escritório é o Órgão responsável por orientar toda a Força Terrestre em relação a todos os assuntos referentes a projetos.

Com a Portaria nº 176 - EME, de 29 de agosto de 2013. O Estado-Maior do Exército (EME) aprovou as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB - EB20-N-08.001), 2ª Edição, 201. Essa legislação do Exército Brasileiro está alinhada com os conceitos básicos do Guia do Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos, entretanto usando alguns nomes específicos que se assemelham aos conhecimentos dos militares do Exército Brasileiro como, por exemplo, Autoridade Patrocinadora (AP) que significa a pessoa que irá patrocinar o projeto.

Será abordado no próximo tópico o EPEX, onde será destacada sua criação, missão e estrutura.

3 O ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO EXÉRCITO (EPEX)

A aprovação da Estratégia Nacional de Defesa (END), em dezembro de 2008, elaborada sob coordenação do Ministério da Defesa foi um dos principais motivos que levou o Comandante do Exército a determinar ao Estado-Maior do Exército (EME) a realização de planejamento direcionado às demandas da END e que, inclusive, contemplasse os projetos de interesse da Força Terrestre sobre articulação, ou seja, como o Exército está constituído e equipamentos, que traduz os principais equipamentos que a Força Terrestre deve possuir nessa Era Informacional.

Como consequência, surgiu a necessidade de criação 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 Brasileiro. Assim, foi criada em 7 de abril de 2010 a Assessoria Especial de Gestão e Projetos (AEGP) para trabalhar com quatro projetos que seriam conduzidos pelo Exército Brasileiro: o Guarani, o Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras (SISFRON), o Defesa Antiaérea e o da Obtenção da Capacidade Plena da Força (OCOP).

Em 10 de setembro de 2012, a Portaria nº 134-EME implantou o EPEX. Após sua criação, o Escritório passou a coordenar os Projetos Estratégicos do Exército.

As principais missões do EPEX são: atuar como órgão de coordenação executiva do Estado Maior do Exército (EME) para fins de governança do Portfólio Estratégico do Exército, constituindo-se no escritório de projetos de mais alto nível da Força; planejar e coordenar as ações de relações institucionais de interesse do Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE), dos Programas Estratégicos do Exército (Prg EE) e dos Projetos Estratégicos do Exército (PEE); propor e manter atualizadas as normas para governança e gestão do Portfólio Estratégico, dos programas e dos projetos estratégicos do Exército Brasileiro; estabelecer ligação com equipes de programas, projetos e com os Escritórios Setoriais de Projetos dos Órgãos de Direção Setorial (ODS), do Órgão de Direção Operacional (ODOp) e dos Comandos Militares de Área (C Mil A) para tratar de assuntos relativos à gerência de programas e projetos estratégicos; atuar como multiplicador do conhecimento em projetos, programas e portfólio. - Realizar a gestão de projetos de Parceria Público-Privada (PPP); atuar como Secretaria Executiva do Comitê Gestor de PPP do Comando do Exército (CGPCE). (BRASIL, s/d)

Em relação ao objetivo de atuar como multiplicador do conhecimento em projetos, programas e portfólio, a capacitação dos recursos humanos ressalta sua importância para que o projeto seja confeccionado e conduzido de maneira eficiente.

O EPEX tem um papel primordial na capacitação dos recursos humanos da Força Terrestre pois é o Órgão que possui maior *expertise* em relação a todos os assuntos relacionados a projetos. Convém destacar que as Escolas Militares não ministravam em suas cargas horárias assuntos relacionados a projetos. Entretanto, devido à importância do assunto, essa realidade vem sendo modificada a partir do momento que algumas escolas, dentre elas, a Academia Militar da Agulhas Negras (AMAN), por intermédio do Programa de Disciplina Eletiva (2) e também pela Escola de

(1) O Programa teve início em 2016, disponibilizando um espectro de oportunidades para que parte dos cadetes do 4º ano adquirissem conhecimentos e habilidades em temas extracurriculares de interesse da Força Terrestre.

Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), por meio das aulas que são ministradas sobre o assunto, vêm abordando com maior intensidade o assunto projetos.

Entretanto, ressalta-se que nem todas as Escolas da Força Terrestre apresentam o assunto projeto em seus Planos de Disciplinas (PLADIS). Com isto, infere-se que nem todos os militares da Força Terrestre possuem o conhecimento desejado para a condução de projetos.

Para cumprir suas missões, o EPEX está estruturado da seguinte maneira:

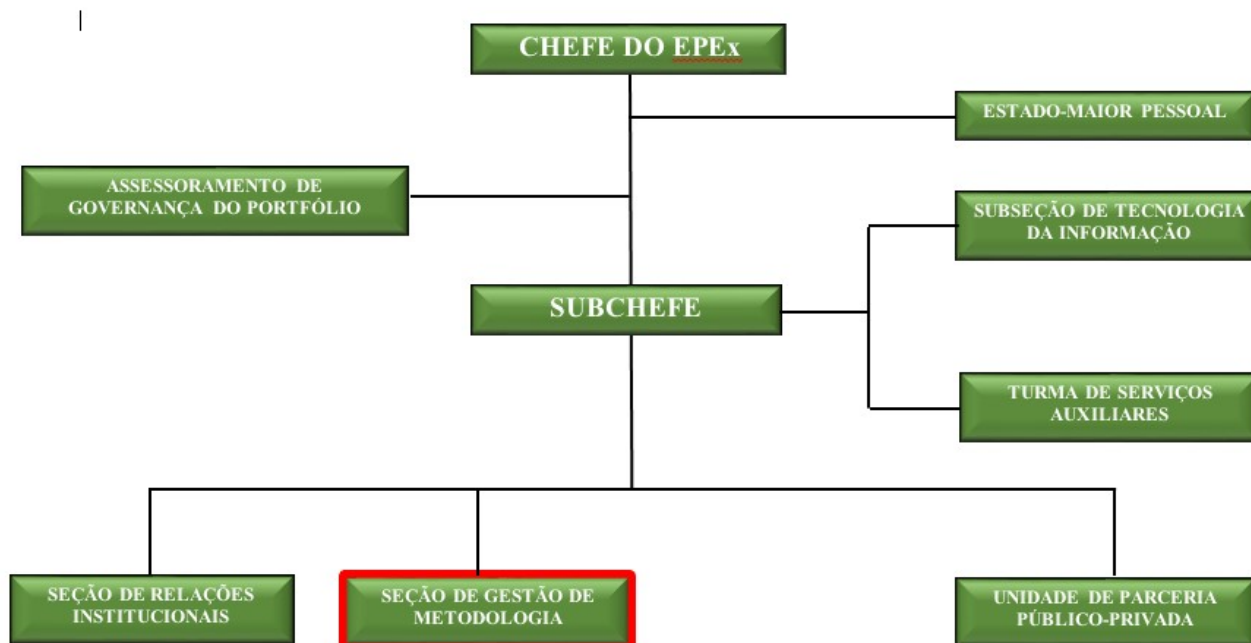


Figura 01 – Estrutura Organizacional do Escritório de Projetos do Exército Brasileiro
Fonte: Adaptado pelo autor

É importante abordar que o EPEX tem desenvolvido diversas atividades, por intermédio da Seção de Gestão e Metodologia, relacionadas a projetos que contribuem de maneira positiva para a capacitação de pessoal. Dentre as principais, destacam-se o “Café com Projetos”, realizado em 21 de agosto de 2018 e o 1º Encontro Anual de Avaliação e Execução do Portfólio Estratégico do Exército, realizado em 20 de novembro de 2018.

Será abordado em seguida quais são as principais legislações que versam sobre o assunto no Exército Brasileiro e como está estruturada a capacitação do pessoal para a confecção de projetos pelo EPEX.

4 AS LEGISLAÇÕES REGULADORAS PARA A CONFECÇÃO DE PROJETOS PELO EXÉRCITO BRASILEIRO

Fazendo uma primeira aproximação, é importante ressaltar as principais legislações do Exército Brasileiro que versam sobre projetos e programas (os programas são, geralmente, formados por mais de um projeto). As principais legislações são as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT-EB) e as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB).

Como o tema do trabalho em questão está voltado para a NEGAPEB, não será abordado assuntos referentes à NEGAPORT.

A NEGAPEB ressalta a importância do projeto no contexto do Exército Brasileiro quando diz:

(...)projeto nasce de uma necessidade, que pode ser operacional ou administrativa. Pode, também, ser fruto de um planejamento estratégico (Sistema de Planejamento do Exército—SIPLEX, no caso dos altos escalões, ou de um plano de gestão) e conduzir à conquista de um objetivo organizacional, provocando uma mudança, inovação ou transformação (neste último caso, gerando uma nova capacidade). Pode, ainda, tornar um processo mais eficiente, reduzir riscos, ser determinado ou solicitado por uma outra autoridade ou mesmo ser parte de outro projeto (subprojeto).(BRASIL 2013, prefácio).

As Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT-EB) têm por objetivo regular o gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército e seus respectivos Programas e Projetos.(Ministério da Defesa – Exército Brasileiro, 2017). Essas normas são relativamente novas (2017) e abordam, também, assuntos relacionados a projetos que deve ser de conhecimentos dos militares que tratam com o tema, em particular, os que devem ser capacitados para isso.

De forma semelhante,à NEGAPEBressalta a importância dos recursos humanos na iniciação e condução de um projeto e, é neste contexto, que será abordado como se conduz a capacitação desses recursos humanos.

5 OS PROCESSOS DE CAPACITAÇÃO CONDUZIDOS PELO EPE_x

Um primeiro aspecto é destacar a necessidade do comprometimento das pessoas e suas capacitações no que se diz respeito aos assuntos correlatos a projetos.

Segundo José Carlos Alves (2018), o comprometimento ou engajamento de pessoas em um projeto contribui para:

que o resultado seja eficaz, é fundamental a presença de um líder ou de um gerente para o projeto. Este personagem será o responsável por planejar, programar e organizar as atividades. Deve estar sempre atento aos problemas e ao andamento do cronograma, além de buscar subsídios para a tomada de decisões, reportando-se sempre ao plano inicial do projeto. Essa atitude na manutenção do controle do que foi previamente estabelecido no monitoramento das divergências. Para muitos gestores é interessante buscar, inclusive, um treinamento exclusivo em gestão de pessoas. (JOSÉ CARLOS ALVES, 2018, p. 84-85).

Em relação à capacitação conduzida pelo EPEX nos Comandos Militares de Área do Exército Brasileiro na elaboração de projetos de acordo com a NEGAPEB, geralmente, o EPEX atende as propostas apresentadas pelos Programas Estratégicos ou dos Órgãos/Comandos Militares de Área do Exército Brasileiro de acordo com demandas levantadas em relação a necessidade de capacitação a ser conduzida. Entretanto, não existe um módulo específico (padronizado) para a condução da capacitação nos Comandos Militares de Área do Exército Brasileiro.

O EPEX avalia a maturidade dos Projetos Estratégicos do Exército e, ainda, tem condições de avaliar também a maturidade de outros projetos apresentados pelos Órgãos/Comandos Militares de Área do Exército Brasileiro. Com esta avaliação da maturidade, o EPEX verifica a necessidade da melhora ou não da capacitação dos militares envolvidos com projetos.

A modelagem da capacitação de pessoal envolvida no gerenciamento de projetos, em relação às demandas apresentadas pelos Comandos Militares de Área, é consubstanciada em um Quadro de Trabalho Semanal (QTS) – Apêndice “A” – de acordo com os objetivos propostos pelo Órgão/Comando Militar de Área demandante.

Esse Apêndice resume um QTS proposto pelo EPEX a um Órgão do Exército demandante.

Os militares do EPEX conduzem a capacitação abordando os conceitos existentes na NEGAPEB e, posteriormente, procuram conduzir um tema que envolve os assuntos constantes nessa Norma, apoiado por seus documentos básicos. A condução do tema é realizada geralmente por um grupo e utilizando a Técnica de Dinâmica de Grupos.

Por fim, cada grupo faz a apresentação dos seus trabalhos e as observações são realizadas pelos militares do EPEX.

Quando da impossibilidade da condução da capacitação nas próprias instalações do EPEX, há necessidade que essa capacitação seja conduzida nos Comandos Militares de Área. Dessa forma, cabe salientar que os militares do EPEX têm condições de realizar atividades nos Comandos Militares de Área nos assuntos referentes a formulação e condução de projetos.

No próximo tópico será verificado uma maneira que a capacitação pelo EPEX pode ser conduzida nos Comandos Militares de Área.

6 A CAPACITAÇÃO DO PESSOAL PARA A CONFECCÃO DE PROJETOS CONDUZIDA NOS COMANDOS MILITARES DE ÁREA

É importante começar relembrando uma das missões do EPEX que diz que esse Escritório deve estabelecer ligação com os Comando Militares de Área (C Mil A), além de outros Órgãos para tratar de assuntos relativos à gerência de programas e projetos estratégicos.

O Exército Brasileiro possui oito Comandos Militares de Área.



Figura 02 – Comandos Militares de Área da Força Terrestre do Exército Brasileiro
 Fonte: (<https://www.politize.com.br/exercito-brasileiro-estrutura-e-funcoes/>)

Os C Mil A devem ser multiplicadores dos conhecimentos relacionados aos projetos, programas e portfólio em seus respectivos Comandos. Esses conhecimentos devem ser padronizados e, devido a dimensão território do país, torna uma atividade que deve ser bem planejada e conduzida.

Para cumprir as missões específicas relacionadas a projetos nos Comandos Militares de Área do Exército Brasileiro, existe os Escritórios de Projetos Setoriais dos Comandos Militares de Área.

Ressalta-se que existe apenas a destinação de um militar no Quadro de Cargos (QC) destes Grandes Comandos para desempenhar todas as atividades relacionadas a projetos. O posto previsto para esse militar é Tenente Coronel (TenCel) e está dentro da estrutura do Estado-Maior Especial. Destaca-se que não existe a previsão de claros para auxiliares nos QC das OM dos Comandos Militares de Área. Entretanto, independente da destinação da função em QC, os Comandantes dos Comandos Militares de Área podem aumentar a quantidade em pessoal dos Escritórios Setoriais dos seus respectivos Comandos de Área mediante a supressão de outros cargos e de acordo com as suas necessidades.

6.1 O Escritório Setorial de Projetos do Comando Militar da Amazônia (CMA)

O problema a ser abordado traz a necessidade de verificar como está configurado cada Escritório Setorial dos Comandos Militares de Área. Será iniciada a análise pelo CMA.

Os militares do CMA possuem capacitação para a condução de projetos de acordo com NEGAPEB. Essa capacitação atende os objetivos propostos pelo CMA em relação a todos os assuntos relacionados a projetos.

O CMA possui entre e três e quatro militares que trabalham no Escritório Setorial daquele Grande Comando. Os militares do Escritório são atualizados pelo EPEx nos assuntos correlatos a elaboração de projetos.

Destaca-se que o CMA, por intermédio do seu Escritório Setorial, conduz a capacitação para as OM daquele Grande Comando e que aquela capacitação atende os objetivos propostos do CMA em relação a todos os assuntos relacionados a projetos.

6.2 Os demais Escritórios Setoriais dos Comandos Militares de Área

A verificação dos demais Comandos Militares de Área será apresentada conforme a tabela abaixo para melhor visualização e entendimento de como se encontra os principais assuntos relacionados a capacitação e estrutura dos Escritórios Setoriais desses Comandos.

	CMO	CMNE	CMSE	CML	CMS	CMN
Já possuem capacitação para a condução de projetos de acordo com as NEGAPEB?	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Essa capacitação atende os objetivos propostos	sim	sim	sim	sim	sim	sim

por esse Grande Comando em relação a todos os assuntos relacionados a projetos?						
Quantos militares existem nesse Escritório Setorial de Projetos?	3 a 4	<3	<3	3 a 4	>4	3 a 4
Esse Escritório é atualizado pelo EPEX nos assuntos correlatos a elaboração de projetos?	não	sim	não	sim	não	sim
Existe uma capacitação específica que é conduzida por esse Escritório Setorial de Projetos para as Organizações Militares (OM) desse Grande Comando?	não	sim	não	sim	não	não
Essa capacitação atende os objetivos propostos desse Grande Comando em relação a todos os assuntos relacionados a projetos?	não	sim	não	sim	não	não
Existe alguma outra contribuição a respeito do Tema da pesquisa em questão?	não	sim	não	sim	sim	não

Tabela 01 – Situação da capacitação dos Comandos Militares de Área
Fonte: Adaptado pelo autor

Em relação a pergunta a respeito de alguma contribuição, os seguintes Comando Militares de Área fizeram algumas observações. **CMNE**: destacaram a importância de uma ferramenta de Tecnologia da Informação que é utilizada para a inclusão de informações, o que permite um acompanhamento de todos os participantes adicionados ao sistema, além de gerar relatórios e documentos conforme modelo preconizado nas NEGAPEB. **CMSE**: necessidade de realização, anualmente, de curso a distância de capacitação de operador do Módulo de Gestão do Sistema de Gerência de Projetos do Exército (GPEX). **CML**: está no processo de desenvolvimento de um projeto em conjunto com o EME de um projeto-piloto de uma plataforma virtual, o gerenciamento de Projetos do Exército (GPEX). **CMS** encaminhou um documento para o Estado-Maior do Exército versando sobre a atualização da NEGAPEB onde; sugere o registro simplificado (externo) mais eficiente de cada projeto, pois aquele Grande Comando acredita que o Plano de Gerenciamento das Comunicações e Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas não são suficientes para dar a devida publicidade (externa) as projetos, tão necessária em um ambiente militar de rodízio de funções; sugere que seria importante pensar na fase do planejamento em entregas por blocos para evitar a descontinuidade dos recursos destinados nos projetos; sugere que seria importante avaliar, para possível aproveitamento na NEGAPEB, sobre

as novidades referentes a métodos ágeis e outras práticas adaptativas e sugere, por fim, sobre a análise (“*Tailoring*”) para determinar quanta ênfase colocar em cada parte dos processos que formam o projeto.

7 MATERIAL E MÉTODO

A fim de atingir os objetivos propostos para a presente investigação, quanto aos procedimentos foi utilizada uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, por ser norteada em material publicado sobre o tema a partir de outros autores, sites institucionais, avaliando os aspectos já abordados, as discussões pertinentes, chegando às melhores práticas desenvolvidas.

Sobre a classificação quanto à natureza, foi definida como pesquisa qualitativa, pois se fundamenta na interpretação dos fenômenos e na atribuição de significados simbólicos, semânticos e contextuais.

Com relação à finalidade, foi considerada como pesquisa aplicada, pois se propõe a produzir conhecimentos para a solução de problema específico de aplicação prática e emprego imediato, neste caso, na capacitação de militares dos Comandos Militares de Área de acordo com a NEGAPEB.

Quanto aos objetivos, à pesquisa exploratória, por ser marcada pela formulação prévia de hipótese que no presente trabalho é verificar se os militares dos Comandos Militares de Áreas estão capacitados para conduzirem os projetos dos seus respectivos comandos.

8 A ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO DE PROJETOS DE ACORDO COM A NEGAPEB

Um aspecto que chama a atenção é a estrutura atual dos Comandos Militares de Área em relação ao pessoal previsto nos Quadros Organizacional (QO). Atualmente, existe apenas 01 (um) militar previsto em QO, nos Comandos Militares de Área, voltado para assuntos relacionados a projetos.

Outro aspecto merecedor de uma análise é a capacidade que o EPEX tem de conduzir uma capacitação de projetos para os militares, inclusive dos Comandos Militares de Área. O Apêndice “A” exemplifica os principais assuntos que podem ser abordados em uma capacitação e as técnicas que podem ser utilizadas. Os assuntos que constam no Apêndice “A” são abordados para atender o Órgão demandante ou o Comando Militar de Área que necessita de uma capacitação específica. Dessa forma, os militares do EPEX procuram trazer novos conhecimentos para os militares que estão sendo capacitados. Destaca-se que são os próprios militares que estão sendo

capacitados que apresentam as respostas dos exercícios propostos para os militares do EPEX e, esses últimos, fazem as observações necessárias quando necessário.

Já em relação aos Comandos Militares de Área, verifica-se que alguns conduzem a capacitação para as OM de seus Comandos Subordinados, enquanto que outras não o fazem.

Destaca-se, também, que independente da previsão de claro previsto em QC, os Comandos Militares de Área, de uma maneira geral, tem atribuído a importância devida ao assunto, a partir do momento que é verificado que existe mais de um militar trabalhando no Escritório Setorial.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Exército Brasileiro tem intensificado a abordagem do assunto projeto devido as mudanças que vem ocorrendo na Força Terrestre. Isso fica consubstanciado na condução de importantes Programas e Projetos e, devido a esse fator, tem procurado aumentar e melhorar a capacitação dos militares que trabalham na condução desses Programas e Projetos.

É constatado que alguns Comandos Militares de Área não estão em condições de oferecer uma capacitação eficiente/eficaz para a confecção de Projetos de acordo com a NEGAPEB devido, dentre outros fatores, pela falta de atualização de conhecimento pelo EPEX.

É importante destacar, por fim, que o efetivo de apenas um militar nos Comandos Militares de Área de acordo com o QC é um fator que prejudica sobremaneira na condução da capacitação dos militares dos seus respectivos Comandos, pois o efetivo necessário nos Escritórios Setoriais de cada Comando Militar de Área ficará a critério de cada Comandante. E de acordo com o presente trabalho ficou constatado que ainda é reduzido o efetivo dos Escritórios Setoriais da maioria dos Comandos Militares de Área.

O EPEX possui militares em seus quadros capacitados para conduzirem capacitações de acordo com a NEGAPEB em suas próprias instalações ou nos Comandos Militares de Área, caso sejam demandados.

Finalmente, conclui-se que pode haver uma melhora da capacitação em relação à confecção de projetos de acordo com a NEGAPEB e, também, em uma melhor reestruturação dos Escritórios Setoriais dos Comandos Militares de Área, principalmente, em relação ao aumento do efetivo de militares desses Escritórios.

Para alcançar uma melhora na capacitação de pessoal, sugere-se com o presente trabalho que os Comandos Militares de Área que não estão sendo atualizados nos assuntos correlatos a

elaboração de projetos, passem a demandar o EPEX para que essa atualização seja disponibilizada e que as Escolas que não estão abordando esse assunto em seus PLADIS, passem a fazê-lo.

THE ANALYSIS OF TRAINING FOR THE DEVELOPMENT OF PROJECTS IN ACCORDANCE WITH NEGAPEB, THE MILITARY COMMITTEES OF AREA

ABSTRACT

This work aims to identify how the training for the elaboration of Projects is taking place in accordance with the Rules for Elaboration, Management and Monitoring of Projects in the Brazilian Army (NEGAPEB). This approach is justified by the relevance of the matter to the Brazilian Army (EB) and by the need for efficient / effective capacity building so that the Project is in accordance with the provisions of NEGAPEB. The objective of the study is to explain how training for project preparation is occurring, in particular in the Military Command Area, and aims to standardize or give knowledge of the current training for the development of projects. This purpose will be achieved through bibliographic review and research.

Keywords: Training for projects. Brazilian army. NEGAPEB. Office of Army Projects

REFERÊNCIAS

ALVES, José Carlos. **Gerenciamento de projetos, fácil e prático: 5 princípios para o sucesso do(a) gerente**. 1. Ed Verbena, 2018.

BRASIL, MINISTÉRIO DA DEFESA. **Decreto N° 6.703, de 18 de dezembro de 2008** - Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 8.428, de 2 de abril de 2015** - Dispõe sobre o Procedimento de Manifestação de Interesse a ser observado na apresentação de projetos, levantamentos, investigações ou estudos, por pessoa física ou jurídica de direito privado, a serem utilizados pela administração pública.

BRASIL, MINISTÉRIO DA DEFESA. **Portaria Normativa nº 1.851/MD, de 24 de julho de 2014** - Dispõe sobre as diretrizes para a formulação, a tramitação, a execução e o acompanhamento dos projetos de parcerias público-privadas (PPP) no âmbito do Ministério da Defesa e dá outras providências.

ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO. Página Disponível em: <<http://www.epex.eb.mil.br/>>. Acesso em: 06 out. 2018.

MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 134-EME, de 10 de setembro de 2012** - Implanta o Escritório de Projetos do Exército – EPEx, por transformação da Assessoria Especial de Gestão e Projetos - AEGP (página 18 do Boletim do Exército nº 37/2012).

MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 176-EME, de 29 de agosto de 2013**- Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (EB20-N-08.001), 2ª Edição, 2013.

MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 054, de 30 de janeiro de 2017** - Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (EB10-N- 01.004).

PMI. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK 6ª. Ed – EUA: Project, 2017.*

_____. Disponível em: <<http://www.epex.eb.mil.br/index.php/organograma/>>. Acesso em: 27 out. 2018.

_____. Disponível em: <<http://www.epex.eb.mil.br/index.php/organograma/>>. Acesso em: 30 out. 2018.

_____. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/organograma/organograma_exercito.php/>. Acesso em: 26 out. 2018.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUADRO DE TRABALHO SEMANAL DA CAPACITAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE ACORDO COM A NEGAPEB PARA UM ÓRGÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

DATA	ASSUNTO / ATIVIDADE	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	TÉCNIC A DE ENSINO
1º Dia	Conceitos básicos - Parte 1	- Apresentar o Portfólio Estratégico do Exército e as últimas tendências em gestão de projetos.	Palestra
	Conceitos básicos - Parte 2	- Apresentar os conceitos básicos de gerenciamento de projetos utilizados na NEGAPEB: projeto, diferença entre projetos e processos, programa, portfólio, Autoridade Patrocinadora, Autoridade Solicitante, Gerente de Projetos, Equipe do Projeto, Partes Interessadas, Usuários, Escritório de Projetos.	Palestra
	Conceitos básicos - Parte 3	- Continuação da apresentação dos conceitos básicos de gerenciamento de projetos utilizados na NEGAPEB: requisito, premissa, restrição, ciclo de vida dos projetos, grupo de processos, áreas de conhecimento e relação entre o Ciclo de Vida, processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento.	Palestra
	GP Iniciação	- Apresentar o Grupo de Processos de Iniciação do projeto: o processo "Emitir Diretriz de Iniciação", o processo "Realizar o Estudo de Viabilidade" e o processo "Preparar a Diretriz de Implantação do Projeto".	Palestra
	GP Planejamento - Escopo	- Apresentar o Grupo de Processo de Planejamento de Projeto. - Apresentar o processo "Gestão Inicial das Partes Interessadas", seus conceitos e peculiaridades, bem como apresentar modelo do documento "Registro de partes interessadas". - Apresentar o processo "Definir a escopo", seus conceitos e peculiaridades.	Palestra
	GP Planejamento - Escopo	- Apresentar o modelo do documento "Estrutura Analítica do Projeto - EAP", bem como seus conceitos e peculiaridades. - Apresentar o modelo do documento "Dicionário da EAP", bem como seus conceitos e peculiaridades. - Apresentar o modelo do documento "Declaração de Escopo", bem como seus conceitos e peculiaridades.	Palestra
	GP Planejamento - Escopo	- Apresentação dos aspectos básicos do GPEx.	Palestra / Trabalho Individual (TI)
2º Dia	GP Planejamento - Escopo	- Resolução do Trabalho Pedido nº 1 (EAP, dicionário da EAP, Declaração do Escopo e cronograma físico-financeiro inicial).	Dinâmica em grupo / TI
	GP Planejamento - Escopo	- Resolução do Trabalho Pedido nº 1 (EAP, dicionário da EAP, Declaração do Escopo e cronograma físico-financeiro inicial). - Apresentação de uma solução.	Dinâmica em grupo / TI
	GP Planejamento - Tempo	- Apresentar o processo "Elaborar o cronograma", seus conceitos e peculiaridades.	Palestra
	GP Planejamento - Tempo	- Resolução do Trabalho Pedido nº 2 (cronograma de um pacote de trabalho), com inserção dos dados no GPEx.	Dinâmica em grupo / Trabalho Individual TI 1
	GP Planejamento - Tempo	- Resolução do Trabalho Pedido nº 2 (cronograma de um pacote de trabalho), com inserção dos dados no GPEx. - Apresentação de uma solução.	Dinâmica em grupo / TI
	GP Planejamento - Custos	- Apresentar o processo "Planejar o Orçamento/Custos", seus conceitos e peculiaridades.	Palestra
	GP Planejamento - Custos	- Resolução do Trabalho Pedido nº 3 (orçamento de um pacote de trabalho), com inserção dos dados no GPEx.	Dinâmica em grupo / TI

DATA	ASSUNTO / ATIVIDADE	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	TÉCNICA DE ENSINO
3ºDia	GP Planejamento – Custos	- Resolução do Trabalho Pedido nº 3 (orçamento de um pacote de trabalho), com inserção dos dados no GPEx. - Apresentação de uma solução.	Dinâmica em grupo / Trabalho Individual
	GP Planejamento – Qualidade	- Apresentar o processo "Planejar a Qualidade", seus conceitos e peculiaridades.	Palestra
	GP Planejamento - Qualidade	- A partir de uma Matriz de Rastreabilidade de Requisitos fornecida, resolver o Trabalho Pedido nº 4 (plano de gerenciamento da qualidade), com inserção dos dados no GPEx.	Dinâmica em grupo / Trabalho Individual
	GP Planejamento - Qualidade	- Resolução do Trabalho Pedido nº 4 (plano de gerenciamento da qualidade), com inserção dos dados no GPEx. - Apresentação de uma solução.	Dinâmica em grupo / Trabalho Individual
	GP Planejamento – Aquisições e Comunicações	- Apresentar o processo "Planejar as Aquisições", seus conceitos e peculiaridades. - Apresentar o processo “Gerenciar as Comunicações”.	Palestra
	GP Planejamento – Partes Interessadas e RH	- Apresentar o processo "Gerenciar as Partes Interessadas", seus conceitos e peculiaridades, bem como apresentar um modelo do documento "Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas". - Apresentar o processo “Gerenciar Recursos Humanos”, seus conceitos e peculiaridades, bem como apresentar um modelo do documento "Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos".	Palestra
	GP Planejamento – Riscos	- Apresentar o processo "Planejar a Gestão dos Riscos", seus conceitos e peculiaridades, e apresentar um modelo do documento "Plano de Gerenciamento de Risco".	Palestra
4ºDia	GP Planejamento - Riscos	- Resolução do Trabalho Pedido nº 5 (plano de gerenciamento dos riscos), com inserção dos dados no GPEx. - Apresentação de uma solução.	Dinâmica em grupo / Trabalho Individual
	GP de Execução	- Apresentar o Grupo de Processo de Execução de Projetos, seus conceitos e peculiaridades, bem como as áreas de conhecimento envolvidas.	Palestra
	GP de Monitoramento e Controle	- Apresentar o Grupo de Processos de Monitoramento e Controle, seus conceitos e peculiaridades, abordando os seguintes aspectos: monitoramento e controle de aquisições e contratos; controle integrado de mudanças (solicitação, implementação, controle e impactos); e monitoramento das partes interessadas.	Palestra
	GP de Encerramento	- Apresentar o Grupo de Processo de Encerramento. - Apresentar o processo "Encerrar Aquisições e Contratos", seus conceitos e peculiaridades, bem como apresentar modelo do documento "Termo de Encerramento de Contrato". - Apresentar o processo "Encerrar o Projeto ou Fase", seus conceitos e peculiaridades, bem como apresentar modelo do documento "Termo de Encerramento do Projeto".	Palestra

**APÊNDICE B – PERGUNTAS AO MILITAR DO EPEX QUE TRABALHA COM A
CAPACITAÇÃO DE PESSOAL DE ACORDO COM A NEGAPEB**

1. O Escritório de Projetos do Exército Brasileiro (EPEX) conduz capacitação para outros militares não pertencentes a esse Escritório?
() sim () não() em parte
2. Existe um módulo específico de capacitação proposto pelo EPEX para militares do Exército Brasileiro em relação a capacitação para elaboração de projetos?
() sim () não
3. Caso a resposta anterior tenha sido “sim”. A capacitação está condicionada as especificidades do Órgão/Comando demandante ou já existe um módulo específico que atenda qualquer demanda em relação à elaboração de projetos?
() Órgão/Comando demandante() já existe um módulo específico
4. A capacitação dos militares conduzida pelo EPEX tem atendido os objetivos propostos por esse Escritório em relação à capacitação de pessoal do Exército Brasileiro?
() sim () não() em parte
5. Qual é a percepção que a Seção de Gestão da Metodologia do EPEX tem em relação a estrutura de pessoal e material dos Escritórios de Projetos dos Comandos Militares de Área voltados para a capacitação de pessoal?
6. O EPEX realiza algum tipo de capacitação específica dos militares dos Comandos Militares de Área do Exército Brasileiro em relação a elaboração de projetos de acordo com a NEGAPEB?
() sim () não() em parte
7. Como é feita a modelagem da capacitação de pessoal envolvida no gerenciamento de projetos em relação às demandas apresentadas pelos Comandos Militares de Área?

APÊNDICE C – PERGUNTAS AO(S) MILITAR(ES) DO ESCRITÓRIO SETORIAL DOS COMANDOS MILITARES DE ÁREA A RESPEITO DA CAPACITAÇÃO DE PESSOAL DE ACORDO COM A NEGAPEB

1. Os militares desse Escritório Setorial já possuem capacitação para a condução de projetos de acordo com as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB)?
 sim não
2. Caso a resposta anterior tenha sido “sim”. Essa capacitação atende os objetivos propostos por esse Grande Comando em relação a todos os assuntos relacionados a projetos?
 sim não
3. Quantos militares existem nesse Escritório Setorial de Projetos?
 entre 1 e 2 entre 3 e 4 acima de 4
4. Esse Escritório é atualizado pelo EPEX nos assuntos correlatos a elaboração de projetos?
 sim não
5. Existe uma capacitação específica que é conduzida por esse Escritório Setorial de Projetos para as Organizações Militares (OM) desse Grande Comando?
 sim não
6. Caso a resposta anterior tenha sido “sim”. Essa capacitação atende os objetivos propostos desse Grande Comando em relação a todos os assuntos relacionados a projetos?
 sim não
7. Existe alguma outra contribuição a respeito do Tema da pesquisa em questão? (**A ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS DE ACORDO COM AS NORMAS PARA ELABORAÇÃO, GERENCIAMENTO E ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO (NEGAPEB), NOS COMANDOS MILITARES DE ÁREA**).
 sim não