

A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA ESTRATÉGICO GUARANI PARA A EXPERIMENTAÇÃO DOCTRINÁRIA DA 15ª BRIGADA DE INFANTARIA MECANIZADA

**Henzo Gerardi Neto ¹
Celismara Gomes da Silva ²**

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar as contribuições do Programa Estratégico Guarani para a realização da experimentação doutrinária da 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada. Para a elaboração do trabalho, foi utilizada a metodologia da pesquisa básica, em fontes civis e militares. No decorrer do texto, é feita a correlação entre o fenômeno da globalização e o gerenciamento de projetos no âmbito do Exército Brasileiro. Para uma melhor compreensão do tema, é realizada uma abordagem do breve histórico do Programa Guarani, bem como uma descrição das atividades de experimentação doutrinária desenvolvidas de maneira pioneira no oeste do Paraná. Na sequência, é dado destaque à participação decisiva do Programa Guarani para a conclusão do processo de criação de uma nova doutrina de Infantaria Mecanizada para o Exército Brasileiro. Ao final, são realizadas as considerações finais sobre o tema e seus reflexos para a transformação da Força Terrestre, que está pronta para enfrentar os desafios do futuro, em plena Era do Conhecimento.

Palavras-chaves: Programa Estratégico Guarani. Experimentação Doutrinária. Gerenciamento de Projetos.

THE CONTRIBUTION OF THE GUARANI STRATEGIC PROGRAM TO THE DOCTRINARY EXPERIMENTATION OF THE 15th MECHANIZED INFANTRY BRIGADE

Abstract

This article aims to present the contributions of the Guarani Strategic Program to conduct the doctrinal experimentation of the 15th Mechanized Infantry Brigade. For the preparation of the work, the basic research methodology was used, in civil and military sources. Throughout the

¹ Major do Exército Brasileiro, Bacharel em Ciências Militares, aluno do curso de pós-graduação de Gestão em Administração Pública da Centro Universitário Leonardo Da Vinci. E-mail: hgerardi@bol.com.br

² Mestre em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional, Bacharel em Administração, faz parte do quadro de funcionários da Universidade Estadual de Feira de Santana, Professora Instituto Federal de Pernambuco, pelo programa Universidade aberta do Brasil, Professora Orientadora do Centro Universitário Leonardo Da Vinci. E-mail: celigomes.s@gmail.com

text, the correlation between the phenomenon of globalization and project management within the Brazilian Army is made. For a better understanding of the theme, an overview of the Guarani Program's brief history is carried out, as well as a description of the doctrinal experimentation activities developed in a pioneering way in western Paraná. In the sequence, emphasis is given to the decisive participation of the Guarani Program for the conclusion of the process of creating a new doctrine of Mechanized Infantry for the Brazilian Army. In the end, the final considerations are made on the theme and its reflexes for the transformation of the Earth Force, which is ready to face the challenges of the future, in the middle of the Knowledge Age.

Keywords: Guarani Strategic Program. Doctrinary Experimentation. Project Management.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo científico tem como principal objetivo apresentar a importância do gerenciamento do Programa Estratégico Guarani para a consecução da experimentação doutrinária da 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada, no contexto da transformação de tropa motorizada em mecanizada, de maneira inédita no Exército Brasileiro. O trabalho foi elaborado com utilização de metodologia de pesquisa básica, dentro do contexto de uma abordagem qualitativa. A fim de permitir uma sistematização para o estudo, este trabalho está organizado da seguinte maneira: inicialmente são apresentados o objetivo e a técnica de pesquisa utilizada no artigo, bem como um breve panorama do Programa Estratégico Guarani. Na seção seguinte, serão abordados aspectos mais detalhados a respeito da globalização e o gerenciamento de projetos estratégicos no âmbito do Exército, com destaque para o Programa Guarani. O histórico do Programa, a experimentação doutrinária da 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada e as contribuições desse Programa para a criação de uma nova doutrina da Infantaria Mecanizada também serão alvo de estudo no presente artigo. Por fim, na última seção do artigo, são apresentadas as considerações finais relativas ao Programa Guarani e a experimentação doutrinária da 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada.

O principal objetivo do Programa Guarani é “dotar o Exército Brasileiro de uma nova família de blindados de rodas” (BRASIL, 2013). As ações decorrentes do Programa permeiam um horizonte de implantação entre os anos de 2013 e 2031, de modo a transformar todas as organizações militares de Infantaria Motorizada em Infantaria Mecanizada, bem como modernizar as organizações militares de Cavalaria Mecanizada.

De forma geral, o Programa Guarani é composto por subprojetos e ações, com as designações realizadas pelos respectivos órgãos responsáveis, tudo de acordo com o previsto na Portaria nº 165-EME, de 15 de agosto de 2013.

2 O PROGRAMA ESTRATÉGICO GUARANI

Antes do advento do Programa Estratégico Guarani, apenas as unidades de Cavalaria Mecanizada do Exército possuíam em sua frota viaturas blindadas de rodas para o transporte de tropa, tanto para emprego em ações ofensivas como em ações defensivas. A frota daquelas organizações militares se resumia às obsoletas Viaturas EE-11 Urutu, que estão em serviço ativo no Exército desde a segunda metade da década de 1970. Por sua vez, as unidades de Infantaria Motorizada não contavam com nenhum tipo de blindados de rodas, sendo que a doutrina de emprego vigente preconizava o uso de caminhões e deslocamentos a pé, a exemplo do que aconteceu na 2ª Guerra Mundial. É importante ressaltar que a partir de toda chegada de um novo material de emprego militar ao Exército, decorre a necessidade de se criar uma doutrina de emprego completa, de modo a potencializar as suas formas de utilização e atingir os objetivos propostos.

2.1 A globalização e o gerenciamento de projetos no Exército Brasileiro – o caso do Programa Guarani

Com a intensificação do fenômeno da globalização e do aumento da disponibilidade de tecnologia a um custo cada vez menor, o mundo em que vivemos passou por enormes transformações nas últimas décadas, em especial a partir do século atual. Após o término da Guerra Fria, o mundo evoluiu de um espectro bilateral para multilateral, com o advento do cenário VUCA. As siglas em inglês significam *volatility*, *uncertainty*, *complexity* e *ambiguity*. Ou seja, o globo passou a apresentar sinais de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, na tradução da sigla para o português, conforme Abidi e Joshi (2015).

Sob a ótica da gestão, em um cenário adverso, segundo defendem De Souza e Junior (2020), o gerenciamento de projetos passou a ter uma maior importância para os gestores militares de forma geral, fato que pode ser observado nas forças armadas de diversos países. No caso da nossa nação não foi diferente. Depreende-se que o Exército Brasileiro possui a necessidade organizacional de atingir determinados objetivos, o que geralmente acontece por meio da elaboração de projetos. A definição de projeto pode ser assim colocada:

[...] projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A sua natureza temporária prevê um início e um término bem estabelecidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido alcançados ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos,

ou quando este não mais for necessário ou justificável. (DE SOUZA; JUNIOR, 2020, p. 17).

Para Vargas (2003), “projeto é um conjunto de ações, executado de maneira coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para, em um dado prazo, alcançar o objetivo determinado.”

No que tange ao gerenciamento de projetos no âmbito da Força Terrestre, verifica-se a existência do Plano Estratégico do Exército (PEEx), que define o esforço dos investimentos para o quadriênio 2020-2023, em um contexto de transformação do Exército em direção à chamada Era do Conhecimento. O documento atende ao que concerne a missão institucional e a visão de futuro definidas pelo Sistema de Planejamento Estratégico do Exército. No total, o PEEx possui 15 objetivos, denominados Objetivos Estratégicos do Exército (OEE). A fim de permitir um adequado alinhamento estratégico, verifica-se um desdobramento dos OEE em estratégias, ações estratégicas e atividades, tudo com o objetivo de buscar preencher lacunas específicas em determinadas capacidades militares terrestres, conforme destacado por Brasil (2019). De modo conceitual, “capacidade militar terrestre é constituída por um grupo de capacidades operativas com ligações funcionais, reunidas para que os seus desenvolvimentos potencializem as aptidões de uma força para cumprir determinada tarefa dentro de uma missão estabelecida”. (BRASIL, 2015).

Nesse sentido, Brasil (2013) destaca que o Programa Estratégico Guarani está alinhado com o OEE nº 1, voltado para a dissuasão extrarregional. Na figura 1 abaixo, verifica-se a elaboração da estratégia 1.2, voltada à ampliação da mobilidade e da elasticidade da Força Terrestre, a qual se desdobra na Ação Estratégica 1.2.4, com suas respectivas atividades enumeradas de 1.2.4.1 a 1.2.4.3, todas dentro do contexto da mecanização do Exército.

Figura 1 – Desdobramentos do OEE nº 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO Nº 1 - CONTRIBUIR COM A DISSUASÃO EXTRARREGIONAL				
Estratégia	Ação Estratégica	Atividades	Capacidade Militar Terrestre	Programa
1.2 Ampliação da mobilidade e elasticidade da Força	1.2.4 Mecanizar a Força Terrestre.	1.2.4.1 Obter as plataformas que compõem a Nova Família de Blindados sobre Rodas. (2020-2023)	SUPERIORIDADE NO ENFRENTAMENTO	GUARANI
		1.2.4.2 Mecanizar as Brigadas/Batalhão de Infantaria em processo de transformação para Brigada/Batalhão de Infantaria Mecanizada. (2020-2023)		
		1.2.4.3 Obter implementos de Engenharia para a Viatura Guarani (protótipo). (2020-2023)		

Fonte: Adaptado a partir de BRASIL (2019).

Assim, o Programa Guarani, no escopo da capacidade militar terrestre e de acordo com o previsto no OEE nº 1, busca atender aspectos que proporcionem a necessária superioridade no enfrentamento frente à provável força inimiga.

2.2 As origens do Programa Estratégico Guarani

Brasil (2013) afirma que o Programa Estratégico Guarani remonta ao mês de setembro de 1998, quando houve a primeira aprovação das Condicionantes Operacionais e Doutrinárias (CONDOP) que definiram características da nova família de blindados de rodas para o Exército. As CONDOP “contém os parâmetros que definem o emprego e o desempenho esperado de determinado material de emprego militar, considerando a Doutrina Militar Terrestre” (BRASIL, 2015). De outro vértice, pode-se afirmar que as CONDOP são fundamentais para que o Exército elabore os requisitos operacionais a serem atendidos pelo material de emprego militar que será desenvolvido ou adquirido.

Após a primeira elaboração das CONDOP no final da década de 1990, as sucessivas condições orçamentárias impostas à Força Terrestre impediram o andamento do processo de aquisição ou desenvolvimento de novos blindados de rodas, para equipar as organizações militares do país. Com a publicação do Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008, que estabeleceu a Estratégia Nacional de Defesa, novas reuniões decisórias foram realizadas, de modo a dar continuidade ao projeto da nova família de blindados, inserido em um cenário orçamentário mais favorável por parte da União. Após processo seletivo da empresa participante do Programa, a Iveco Veículos de Defesa, em parceria com o Exército Brasileiro, desenvolveu o protótipo de uma Viatura Blindada de Transporte de Pessoal Média de Rodas Guarani 6X6, como se vê na figura 2.

Figura 2 – Protótipo da Viatura Guarani 6x6 apresentada na LAAD 2009



Fonte: BASTOS (2011).

Esta versão inicial da Iveco foi apresentada na Feira *Latin America Aero Defense* (LAAD) em 2009, sob os olhares de militares de diversos países do globo.

Conforme aponta Bastos (2011), a sua plataforma serviria como base para toda a subfamília média da nova família de blindados de rodas. Para Brasil (2013), os testes do protótipo tiveram início e sucessivas melhorias foram implementadas. Finalmente, em 2013, a versão mais recente das CONDOP foi definida, servindo de base para a fabricação em série da Viatura Blindada Guarani.

A Viatura Blindada Guarani possui alta tecnologia embarcada, com recursos similares aos mais modernos blindados de rodas do mundo. Segundo Bastos (2011), a Viatura Guarani possui tração 6x6 e elevada mobilidade tanto em estradas pavimentadas como através campo. Devido ao seu peso, dimensões e características construtivas, possui capacidade de ser transportada em aeronaves modelo C-130 (cargueiro), conferindo importante mobilidade estratégica.

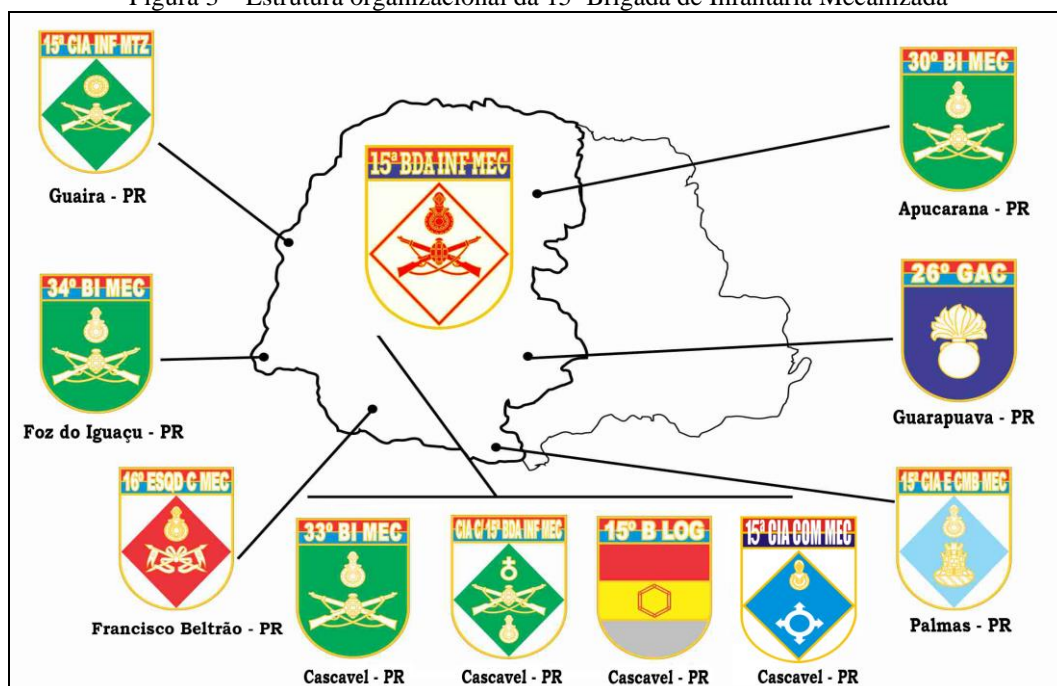
Aprovada por atender à diversos requisitos de padrão de qualidade estabelecidos pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), a Viatura tem baixa assinatura térmica, o que dificulta a sua localização por radares inimigos. Outro destaque remete à sua capacidade anfíbia, atingindo velocidades de até 8 km/h em ambiente aquático. A sua blindagem é moderna e resiste de modo satisfatório a maior parte dos impactos de armamentos leves no campo de batalha. O piso possui proteção anti-minas, garantindo a sobrevivência de seus ocupantes em caso de detonação. De modo integrado, a Viatura incorpora um moderno sistema de comando e controle, que propicia comunicações eficientes e seguras. Destaca-se ainda por possuir um sistema de gerenciamento do campo de batalha, no qual cada comandante de carro pode identificar a sua posição em tempo real no terreno, além de verificar a posição das demais viaturas amigas no campo de batalha, fato que contribui para o aumento da consciência situacional da tropa.

Possuidora de um versátil sistema de armas, a Viatura Guarani permite que sejam instaladas torres manuais ou automatizadas em seu chassi, intercambiável para os calibres 7,62mm, .50 polegadas e 30mm. Esta alternância de calibres permite ao comando operacional uma grande flexibilidade no cumprimento das missões. Vale destacar que no caso do sistema automatizado, a torre conta com sistema de visão noturna e termal, além de ter capacidade de realizar tiros em movimento, algo comparável com o material existente nos mais modernos exércitos do mundo.

2.3 A experimentação doutrinária da 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada

A 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada é uma Grande Unidade do Exército Brasileiro, com subordinação à 5ª Divisão de Exército. A sede da Brigada fica na cidade de Cascavel, Paraná, distante 497 quilômetros da capital Curitiba. A 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada possui um total de dez organizações militares subordinadas, como se vê na figura 3 a seguir.

Figura 3 – Estrutura organizacional da 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada



Fonte: desenvolvida pelo autor.

Ao observar o mapa do Estado do Paraná, verifica-se que a área de responsabilidade da 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada equivalente à metade da extensão territorial do Paraná, que além de Cascavel, abriga importantes cidades tais como Londrina, Maringá, Foz do Iguaçu e Guarapuava.

De acordo com Brasil (2020), a origem da Brigada remonta ao ano de 1971, com a criação do 2º Grupamento de Fronteira na cidade de Guarapuava-PR. No ano seguinte, a sede foi transferida para Cascavel-PR. Em 1980, com a reestruturação do Exército, alterou a sua nomenclatura para 15ª Brigada de Infantaria Motorizada. Finalmente no ano de 2013, após o processo decisório da Força Terrestre, a Brigada foi escolhida para ser a primeira Grande Unidade da Infantaria brasileira a receber viaturas blindadas sobre rodas, oportunidade na qual passou a utilizar a atual nomenclatura de 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada. O

recebimento dos blindados está inserido em um processo de transformação do Exército, com a adoção de novos meios de combate e criação de novas capacidades.

A experimentação doutrinária na 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada iniciou de fato no ano de 2012, com designação de tropa valor pelotão de fuzileiros mecanizado, conforme o previsto na Portaria nº 109-EME, de 2 de setembro de 2011 (BRASIL, 2011). Dentro da estrutura organizacional do Exército Brasileiro, o pelotão de fuzileiros foi escolhido para a experimentação inicial pois é a fração mais elementar da Força que poderia fazer este tipo de atividade experimental. Cabe destacar que o então 33º Batalhão de Infantaria Motorizado, sediado em Cascavel-PR e subordinado à Brigada, foi escolhido para fornecer o pelotão de fuzileiros executante da experimentação.

Como principais objetivos iniciais da experimentação doutrinária, Brasil (2011) estabeleceu que o início dos trabalhos visando o desenvolvimento de uma doutrina de emprego da nova Infantaria Mecanizada do Exército seria algo fundamental, para contribuir com a implantação, de modo faseado, da nova Grande Unidade dotada de blindados de rodas. Outro objetivo definido foi o levantamento de dados e aspectos que orientem a criação dos quadros de organização de batalhões de infantaria mecanizado e de elaboração de manuais e de outros documentos doutrinários. Ainda como objetivo de experimentação, verifica-se a contribuição dos resultados atingidos para a criação das CONDOP dos materiais de emprego militar necessários para a tropa mecanizada. Por fim, o levantamento de Dados Médios de Planejamento (DAMEPLAN), é visto como uma importante contribuição para a consecução das demais experimentações militares nos níveis companhia e batalhão.

Ainda conforme Brasil (2011), a experimentação doutrinária tinha previsão de iniciar no ano de 2012 com a utilização de Viaturas Blindadas Urutu, pertencentes ao 16º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado. Devido à limitação tecnológica das mesmas, os dados coletados durante as atividades de experimentação realizadas foram julgados incompletos, segundo relatórios do Comando Militar do Sul, citados por Brasil (2018). Devido à indisponibilidade das Viaturas Urutu, durante o ano de 2013 não aconteceram atividades relevantes de experimentação doutrinária.

Em 2014, a 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada finalmente recebeu o primeiro lote experimental de quatro Viaturas Blindadas de Transporte de Pessoal Médias Sobre Rodas (VBTP-MSR) Guarani, fabricada pela Iveco. Ainda naquele ano, foram realizadas com sucesso as primeiras atividades de experimentação doutrinária da Infantaria Mecanizada brasileira com as Viaturas Guarani, a nível pelotão.

No ano seguinte, o Plano de Experimentação Doutrinária da Infantaria Mecanizada referente à 2015 previa a execução de atividades de experimentação doutrinária da Infantaria Mecanizada a nível companhia de fuzileiros, constituída por três pelotões. Assim, de acordo com o planejamento, foi realizado no mês de novembro de 2015 o primeiro exercício de experimentação doutrinária com o emprego de uma companhia de fuzileiros, dotada de 13 Viaturas. A atividade transcorreu na região do campo de instrução da Academia Militar das Agulhas Negras, na cidade de Resende, Rio de Janeiro. Inúmeros dados foram coletados, para servir de subsídio em futuras decisões. Cabe ressaltar que o gerenciamento do Programa Estratégico Guarani possibilitou o fornecimento para a 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada de um novo lote de Viaturas Blindadas Guarani 6x6, vindo a completar a quantidade necessária de carros para uma subunidade. Assim, o Programa garantiu o prosseguimento da experimentação, sem solução de continuidade.

No ano de 2016, Brasil (2018) aponta que a experimentação continuou com o nível companhia, e que, pela primeira vez na Força Terrestre, foi concebido um exercício nível batalhão de infantaria mecanizado, denominado de Operação Iguazu. Ao longo de duas semanas no Campo de Instrução Barão de São Borja (CIBSB), próximo à cidade de Rosário do Sul, Rio Grande do Sul, foram respondidos de modo satisfatório 53 Elementos Essenciais de Informação Doutrinária (EEID), no contexto de operações ofensivas. Vale lembrar que os EEID servem como parâmetros para formulação ou readequação de aspectos relativos à forma de empregar os meios de combate.

Em 2017, uma nova edição da Operação Iguazu transcorreu no CIBSB. Nesta oportunidade, o foco da atividade foi a experimentação doutrinária do batalhão de infantaria mecanizado em um cenário de operações defensivas. Ressalta-se que na ocasião, foram desenvolvidas ações noturnas com as Viaturas Blindadas Guarani, em condições totais de obscuridade. De modo paralelo, foi realizado com sucesso o teste de fluabilidade e navegação das Viaturas Guarani dotadas de sistema de armas com canhão automático de 30mm., segundo Brasil (2018).

Após o sucesso da experimentação doutrinária nos níveis pelotão, companhia e batalhão, Brasil (2019) aponta que no ano de 2018 a Força Terrestre deu um importante passo para a fortalecimento do processo construtivo da doutrina da Infantaria Mecanizada, ao realizar no CIBSB um exercício a nível brigada de infantaria mecanizada. Assim, a Operação Iguazu III transcorreu “sob o enfoque da combinação de armas, com ênfase para as funções de combate movimento e manobra (apoio de engenharia), apoio de fogo, comando e controle, logística e proteção” (BRASIL, 2019). Desta feita, após a resposta a 101 EEID durante duas

semanas de intensas atividades, deu-se por encerrada a validação da experimentação doutrinária para a 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada. Fruto dos exercícios práticos realizados até então, para o ano de 2020 está prevista a redação final do manual de brigada de infantaria mecanizada, bem como a sua aprovação pelo Comando do Exército.

Sob o enfoque gerencial, é importante destacar que desde a chegada das primeiras Viaturas Blindadas Guarani em 2014, a 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada tem sido contemplada com vários lotes de viaturas, completando assim as suas necessidades para consolidação da experimentação doutrinária e da própria Infantaria Mecanizada no âmbito do Exército. Depreende-se que nada disso teria sido possível sem um adequado gerenciamento do Programa Estratégico Guarani, o qual tem sido um importante vetor no processo de transformação da Força Terrestre.

2.4 As contribuições do Programa Guarani para a 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada

O Programa Estratégico Guarani trouxe uma série de benefícios para o Exército Brasileiro, em particular para a 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada. Como primeira contribuição e talvez a mais notória, verifica-se a criação de uma doutrina própria da Força Terrestre, a ser aplicada inicialmente pela 15ª Brigada e, futuramente, pelas demais grandes unidades de Infantaria Motorizadas que sofrerão a transformação. Como produto, serão originados manuais acerca do tema, bem como demais documentos doutrinários. Soma-se a isso o enriquecimento profissional dos militares componentes da Brigada, que tiveram e estão tendo a oportunidade de travar contato com modernos materiais de emprego militar, como é o caso da Viatura Blindada Guarani.

Outro ponto positivo do Programa Guarani para a 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada foi o aporte de recursos para as suas organizações militares, particularmente no tocante à construção de novas instalações e readequações, tornando as infraestruturas mais preparadas para o cumprimento dos objetivos propostos. Dentre as melhorias, destacam-se os novos pavilhões garagem e de manutenção, com recursos similares aos exércitos mais modernos do globo.

Como contribuição intangível, é sabido que a 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada ganhou destaque no cenário nacional e até mesmo no âmbito do cone sul do continente americano, pois atualmente é dotada de modernos materiais de emprego militar, com elevado poder de combate e alta tecnologia embarcada.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, verificou-se a importância do gerenciamento do Programa Estratégico Guarani para o bom desempenho da experimentação doutrinária da 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada. Depreende-se que todas as ações decorrentes do Programa Guarani causam um impacto direto no desenvolvimento de uma doutrina ainda nova no âmbito do Exército Brasileiro, possibilitando a transformação de uma Infantaria Motorizada obsoleta em uma tropa moderna de Infantaria Mecanizada. Além de beneficiar as tropas de Infantaria, o Programa permitiu uma importante modernização da frota das organizações militares de Cavalaria Mecanizada.

Nesse sentido, o Programa Guarani veio a preencher uma importante lacuna na expressão militar brasileira, pois incorporou modernos aparatos tecnológicos e materiais de emprego militar de última geração ao país. Portanto, é de se supor que o Brasil conseguiu fortalecer a sua capacidade de dissuasão extrarregional, aumentando a firmar-se como país referência no tema Defesa no âmbito da América do Sul.

Apesar da criação de uma doutrina nova no âmbito da Força Terrestre, a qual certamente ainda demanda pequenos ajustes, percebe-se uma crescente evolução no processo construtivo da Infantaria Mecanizada, com o apoio gerencial do Programa Estratégico Guarani, de forma a suprir as demandas e possibilitar importantes avanços em aspectos doutrinários.

Por fim, pode-se afirmar que o Programa Guarani trouxe uma enorme contribuição do para a 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada, no que tange ao recebimento de recursos e o aumento de sua projeção no âmbito da Força Terrestre, proporcionando maior motivação profissional aos seus integrantes.

REFERÊNCIAS

- ABIDI, S.; JOSHI, M. **The VUCA Company**: How Indian companies have faced Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity. 1. ed. Jaico, 2015.
- BASTOS, E. C. S. **Iveco Guarani 6x6**: Protótipo em fase final de construção. Juiz de Fora, MG: UFJF, 2011.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada. **Histórico da Brigada Guarani**. Cascavel, PR, 2020. Disponível em: <<http://www.15bdainfmec.eb.mil.br/>> Acesso em 14 ago 2020.
- _____. Portaria nº 109-EME, de 2 de setembro de 2011. **Aprova a Diretriz para a Experimentação Doutrinária do Pelotão de Fuzileiros Mecanizado**. Boletim do Exército nº 36, Brasília, DF, 2011.
- _____. Portaria nº 165-EME, de 15 de agosto de 2013. **Aprova a Diretriz de Implantação do Projeto Estratégico do Exército GUARANI**. Boletim do Exército nº 34, Brasília, DF, 2013.
- _____. Portaria nº 309-EME, de 23 de dezembro de 2014. **Aprova o Catálogo de Capacidades do Exército** (EB20-C-07.001). Boletim do Exército nº 01, Brasília, DF, 2015.
- _____. Portaria nº 286-EME, de 9 de dezembro de 2014. **Atualiza a Diretriz para a Implantação, em caráter experimental, da Base Doutrinária de Brigada de Infantaria Mecanizada e de Batalhão de Infantaria Mecanizado (EB20-D-10.025)**. Boletim do Exército nº 52, Brasília, DF, 2014.
- _____. Portaria nº 1.968, de 3 de dezembro de 2019. **Plano Estratégico do Exército 2020-2023**. Boletim do Exército nº 51, Brasília, DF, 2019. Disponível em: <http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano_estrategico_do_exercito_2020.2023.pdf> Acesso em 3 jun 2020.
- _____. **Relatório da Experimentação Doutrinária da Companhia de Fuzileiros Mecanizada 2015**. Cascavel, PR, 2015.
- _____. **Plano de Execução da Experimentação Doutrinária da Infantaria Mecanizada 2018**. Cascavel, PR, 2018.
- _____. **Plano de Execução da Experimentação Doutrinária da Infantaria Mecanizada 2019**. Cascavel, PR, 2019.
- DE SOUZA, A. G.; JUNIOR C. G. da S. **Gerenciamento de Projetos**. Apostila do Curso de Pós-Graduação EAD. Indaial, SC: UNIASSELVI, 2020.
- RODRIGUES, Anselmo de Oliveira; MIGON, Eduardo Xavier Ferreira Glaser. A Infraestrutura Nacional e o Atendimento às Necessidades Estratégicas da Defesa Nacional. **Revista da Escola Superior de Guerra**, [S.l.], v. 32, n. 66, p. 90-110, 2017. Disponível em: <<https://revista.esg.br/index.php/revistadaesg/article/view/963>> Acesso em 5 jun 2020.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos**: Estabelecendo Diferenciais Competitivos: 6 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.