



Informativo Estratégico

As Relações Institucionais no Exército Brasileiro

ANO 4. NÚMERO 10. DEZEMBRO 2018





Informativo Estratégico

As Relações Institucionais no Exército Brasileiro

ANO 4. NÚMERO 10. DEZEMBRO 2018



Informativo Estratégico

CENTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO

O Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx) é subordinado ao Estado-Maior do Exército e foi criado pela Portaria nº 051-EME, de 14 Jul 03, para estudar e propor políticas e estratégias organizacionais.

EQUIPE

CHEFE

Cel Art Valério Luiz Lange

ANALISTAS

Cel Art Guilherme Otávio Godinho de Carvalho

Cel Art Francisco Carlos Sartorio Estoducto

Cel R1 Bento Paulos Cabral

Cel R1 Dougmar Nascimento das Mercês

COORDENADOR DE PESQUISA

Ten Cel QCO Oscar Medeiros Filho

Prof. MSc Raphael Camargo Lima

ADJUNTO DE INFORMÁTICA

1º Ten OTT Everton Alex Rodrigues

AUXILIARES

ST Com Vanderson Martins Barbosa

Cb Valdeci Pereira Barbosa

Cb Valdeci de Sousa Lima Junior

INFORMATIVO ESTRATÉGICO

Informativo Estratégico é uma publicação elaborada pelo Centro de Estudos Estratégicos do Exército. Aborda temas que impactam a preparação da Força Terrestre e a Defesa Nacional.

CONSELHO EDITORIAL

Cel Art Valério Luiz Lange

Cel Art Guilherme Otávio Godinho de Carvalho

Cel Art Francisco Carlos Sartorio Estoducto

Cel R1 Bento Paulos Cabral

Cel R1 Dougmar Nascimento das Mercês

Ten Cel QCO Oscar Medeiros Filho

Prof. MSc Raphael Camargo Lima

REVISÃO TÉCNICA

Ten Cel QCO Oscar Medeiros Filho

Prof. MSc Raphael Camargo Lima

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Ten Cel QCO Oscar Medeiros Filho

1º Ten OTT Everton Alex Rodrigues

ST Com Vanderson Martins Barbosa

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

Quartel General do Exército – Bloco A – 1º andar

70630-091 – Setor militar Urbano – Brasília/DF

Telefone: (61) 3415-4597

ceeex@eme.eb.mil.br

Disponível em PDF na página eletrônica:

www.ceeex.eb.mil.br

Informativo Estratégico. Ano 4. Nº 10. Dezembro 2018.
Brasília. Exército Brasileiro. Estado Maior do Exército. Centro
de Estudos Estratégicos do Exército. 27 p.

ISSN:2525-7102

As Relações Institucionais no Exército Brasileiro

As Relações Institucionais no Exército Brasileiro



Cel Eng José Ramalho Vaz de Britto Neto

1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO E DIAGNÓSTICO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS NO EB	3
3. AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS EM OUTRAS ORGANIZAÇÕES	15
4. SISTEMATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS NO EXÉRCITO BRASILEIRO	17
5. CONCLUSÃO	20

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Centro de Estudos Estratégicos do Exército. É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte.

Reproduções para fins comerciais são proibidas.

Informativo Estratégico

Cel Eng José Ramalho Vaz de Britto Neto¹

AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS NO EXÉRCITO BRASILEIRO

1 INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro (EB) é uma instituição de Estado (nacional, permanente e regular) que, juntamente com as demais Forças Armadas, goza de altos índices de credibilidade perante a sociedade. Desde o seu Comandante até as organizações militares (OM) mais isoladas realizam, em maior ou menor grau, relacionamentos institucionais, que podem ser entendidos como os relacionamentos externos realizados com a finalidade de estabelecer parcerias que possibilitem atender aos Objetivos Estratégicos do Exército e consolidar sua imagem perante o público externo.

Esses relacionamentos são executados com diversos setores públicos, na esfera federal, estadual, e municipal dos três poderes da República, e com entidades privadas, independentes e internacionais. Podem ser episódicos ou permanentes, dependendo da necessidade, da urgência ou da importância conferida às partes. No entanto, os relacionamentos do EB não estão adequadamente sistematizados, o que pode ocasionar situações não desejadas para a Instituição.

Com a finalidade de se evitar a continuação dessa situação, o Comandante do Exército determinou que o Projeto Interdisciplinar (PI) dos alunos da 31ª turma do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) realizassem uma análise, no nível estratégico, da atual situação das Relações Institucionais (Rel Ittç) da Força Terrestre, bem como propusessem possíveis linhas de ação a fim de aprimorar e aperfeiçoar essa importante atividade.

¹ Com base no relatório final do Projeto Interdisciplinar, com título homólogo, realizado pelos alunos do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) da Escola de Comando e Estado-Maior (ECEME), em 2018.

O problema de estudo foi assim escriturado: “Considerando o cumprimento da missão constitucional do Exército Brasileiro, que ações podem ser estabelecidas para o aprimoramento da gestão de suas relações institucionais?”.

A importância da questão é facilmente justificada. Em que pese o protagonismo do EB em momentos essenciais para o País, há carência de meios e orçamento adequados para a consecução dos objetivos e ações estratégicas, incluindo-se nesse contexto o aprimoramento das capacidades existentes e o desenvolvimento de novas capacidades. O momento e o ambiente atuais são favoráveis para a criação de janelas de oportunidades para a solução de problemas, as quais advirão de relações institucionais objetivas, eficazes e voltadas para a solução de problemas.

Importante salientar que o EB atua intensamente em prol da sociedade, no rol das missões definidas na Constituição Federal de 1988, o que impõe, por um lado, o papel como ator nacional permanente e, por outro lado, a necessidade de se empreender ações de racionalização na própria estrutura organizacional. Uma das oportunidades levantadas diz respeito ao aprimoramento da gestão do relacionamento institucional do EB com outros atores nacionais (e internacionais) relevantes.

O trabalho teve como objetivos gerais a realização de um diagnóstico dos relacionamentos institucionais do Exército, empregando para isso a ferramenta analítica de matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, por seu acrônimo na língua inglesa); a identificação e um mapeamento dos principais temas e canais de relacionamento e interação do Exército com a sociedade, tomando-se como base a sua estrutura organizacional, em especial a de sua alta administração (Órgão de Direção Geral (ODG), os Órgãos de Direção Setoriais (ODS), o Órgão de Direção Operacional (ODOp), os Comandos Militares de Área (Cmt Mil A) e os Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do EB (OADI)). O trabalho teve por objetivo, também, apresentar ações estratégicas (associadas às atividades que as conformem e as caracterizem) que possam contribuir para o aperfeiçoamento da alta administração.

Também foram impostos alguns objetivos específicos por parte do Estado-Maior do Exército: estudar as relações institucionais do Exército Brasileiro; identificar e mapear os principais canais e atividades de relacionamento (nos níveis político e estratégico), levando-se em conta a estrutura organizacional do Exército

Brasileiro; apresentar uma proposta de diagrama de relacionamentos institucionais para o Exército Brasileiro; e levantar oportunidades de melhoria do relacionamento do Exército com a Sociedade Brasileira, no sentido amplo, e também com a comunidade internacional.

Nos estudos, foi considerado o Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx), em especial o mapa estratégico do Exército Brasileiro, com os seus 15 (quinze) objetivos estratégicos em vigor. Em razão disso, a análise foi delimitada temporalmente ao período de execução do SIPLEx vigente.

A 31ª turma do CPEAEx foi dividida em 6 (seis) grupos de pesquisa, que realizou a interação com a alta administração do EB, e 1 (um) grupo integrador, que reuniu e processou os trabalhos dos demais ao longo de pouco mais de 6 (seis) meses de atividades, além de realizar as coordenações necessárias. O manual escolar de trabalhos acadêmicos na ECEME (BRASIL, 2004, p.23-24) foi utilizado como guia para a realização da tarefa e os passos seguidos foram: levantamento da bibliografia e de documentos pertinentes; seleção da bibliografia e dos documentos; leitura da bibliografia e dos documentos selecionados; pesquisa de levantamento de dados, por meio de questionários, com questões abertas e fechadas, dirigidos especificamente aos principais órgãos. Os questionários permitiram traçar um diagnóstico de como são realizadas as relações institucionais no EB, seja no ambiente externo, como no interno. Foram estudados, também, as práticas adotadas na Marinha do Brasil (MB) e na Força Aérea Brasileira (FAB) bem como em órgãos públicos e privados, a fim de serem utilizados como *benchmarking*.

O resultado do trabalho foi apresentado ao Alto Comando do Exército (ACE), em reunião realizada no dia 24 de outubro de 2018.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E DIAGNÓSTICO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS NO EB

Esse segmento destina-se à apresentação do referencial teórico utilizado para embasar o trabalho e apresentar o diagnóstico realizado com a finalidade de conhecer a realidade do Exército Brasileiro no que diz respeito às relações institucionais.

Foi utilizada a teoria geral dos *stakeholders*, aí entendido como a parte interveniente ou interessada em um processo, com ênfase para os atores externos ao EB. Caracterizou-se, dessa forma, que as instituições públicas e privadas, nacionais ou internacionais, conformam os *stakeholders* da instituição.

Definido o enquadramento dos *stakeholders*, foi elaborado um diagnóstico que teve a finalidade de mapear os principais temas/canais de relacionamento/interação do Exército com a sociedade, com base em sua estrutura organizacional, de avaliar as relações institucionais do Exército com as partes interessadas (*stakeholders*) e as principais ofertas/demandas de interação.

Ao final do diagnóstico foram caracterizados os objetivos e as finalidades das relações institucionais do EB, os órgãos da alta administração que se relacionam com determinado *stakeholder*, a frequência, os temas e canais de relacionamento e definidas as categorias e tipos dos *stakeholders*. O diagnóstico analisou os ambientes interno e externo, de acordo com a técnica preconizada para esse tipo de trabalho.

Em relação ao ambiente interno, buscou-se identificar a existência de estruturas, normas, regulamentos, diretrizes, indicadores e metas, direta ou diretamente relacionados ao estabelecimento de relacionamentos institucionais, buscando-se, com isso, identificar as principais forças e fraquezas do EB em relação ao tema em estudo. Já na análise do ambiente externo, buscou-se identificar e avaliar os *stakeholders* que se relacionam com a alta administração da Força Terrestre, buscando-se, com isto, levantar as oportunidades e ameaças que possam interferir nos relacionamentos institucionais do Exército.

Órgão de Direção Geral (ODG)	Estado-Maior do Exército (EME)
<p>Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército (OADI)</p>	<p>Gabinete do Comandante do Exército (Gab Cmt Ex)</p> <p>Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEx)</p> <p>Centro de Inteligência do Exército (CIE)</p> <p>Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx)</p> <p>Secretaria-Geral do Exército (SGEx)</p>
<p>Órgãos de Direção Operacional e Setorial (ODOp e ODS)</p>	<p>Comando Logístico (COLOG)</p> <p>Comando de Operações Terrestres (COTER)</p>

	<p>Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT)</p> <p>Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx)</p> <p>Departamento de Engenharia e Construção (DEC)</p> <p>Departamento-Geral do Pessoal (DGP)</p> <p>Secretaria de Economia e Finanças (SEF)</p>
<p>Comandos Militares de Área (C Mil A)</p>	<p>Comando Militar da Amazônia (CMA)</p> <p>Comando Militar do Leste (CML)</p> <p>Comando Militar do Nordeste (CMNE)</p> <p>Comando Militar do Norte (CMN)</p> <p>Comando Militar do Oeste (CMO)</p> <p>Comando Militar do Planalto (CMP)</p> <p>Comando Militar do Sudeste (CMSE)</p> <p>Comando Militar do Sul (CMS)</p>

Tabela 1 – Órgãos da Alta Administração do Exército consultados

Cabe destacar que, ao todo, foram recebidos 33 questionários resposta.

Das conclusões da análise do ambiente interno, destacam-se as seguintes: no âmbito dos órgãos da alta administração do EB, as relações institucionais possuem diferentes graus de estruturação. Há órgãos que possuem estruturas robustas, especificamente voltadas para as relações institucionais, como é o caso, por exemplo, do Gab Cmt Ex e do EME, onde já funcionam a Assessoria Parlamentar e a SCh de Assuntos Internacionais e Especiais, respectivamente, voltadas para relacionamentos com o Poder Legislativo e com organizações internacionais. Porém, na maioria dos órgãos consultados, elas têm sido realizadas de forma descentralizada, sem a existência de estruturas especificamente voltadas para esse fim. Alguns órgãos possuem suas assessorias de relações institucionais chefiadas por oficiais da reserva prestadores de tarefa por tempo certo (PTTC), na maioria dos casos oficiais-generais.

Normas setoriais relacionadas às relações institucionais foram encontradas de maneira setorial e, tampouco, há instrumento de medição padronizado que permita avaliar o tema de maneira global. Há órgãos

que nem sequer possuem indicadores e metas referentes às relações institucionais. Isso, de fato, confirma a atual impossibilidade de mensurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das relações institucionais no âmbito do EB como um todo.

ÓRGÃO DO EB	ESTRUTURA DESTINADA ÀS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS
EME	- 5ª Subchefia. - Seção de Relações Institucionais / EPEX.
Gab Cmt Ex	- Assessoria de Apoio para Assuntos Jurídicos (A/2). - Assessoria de Assuntos Institucionais (A/3). - Assessoria Parlamentar (A/4).
CComSEx	- Seção de Relações Institucionais/Divisão de Relações Públicas.
CCIEx	- Assessoria de Relações Institucionais.
COLOG	- Seção de Relações Institucionais / DFPC.
DECEx	- Assessoria de Relações Institucionais (em implantação).
DCT	- Assessoria de Assuntos Institucionais. - Escritórios Central e Regional do Sistema de Defesa, Indústria e Academia (SisDIA) de Inovação (em implantação).
SEF	- Assessoria Especial de Orçamento e Finanças (AOFin).
CMA	- Subseção de Relacionamento Institucional/Asse Ap Jurd.
CML	- Assessoria de Relações Institucionais (em implantação).
CMNE	- Assessor de Relações Institucionais (no CMNE e na 7ª Bda Inf Mtz).
CMP	- Assessor de Relações Institucionais.
CMS	- Assessoria de Relações Institucionais.
CMSE	- Subseção de Relacionamento Institucional/Asse Ap Jurd.

Tabela 2 – Estruturas destinadas às relações institucionais

Em relação ao ambiente externo, os órgãos da alta administração do EB relataram um total de 647 (seiscentos e quarenta e sete) instituições com as quais estabelecem algum tipo de relacionamento com o EB. Analisando-se os números constantes na tabela 3 abaixo, verifica-se que há uma significativa disparidade entre as quantidades de *stakeholders* informados pelos órgãos da alta administração do EB consultados. As tabelas a seguir mostrarão outras características dessas relações. Verifica-se, por exemplo, que há uma superposição, ou seja, órgãos da administração militar têm contatos com o mesmo parceiro, redundando as informações e ligações. Comprovou-se, também, que há grande diversidade nos relacionamentos instituídos com *stakeholders* de características diversas se relacionando de forma caótica.

Órgãos do EB		Executivo	Legislativo	Judiciário	Independentes	Privadas	Internacionais	Outras	SOMA
EME		19	2	0	1	1	3	1	27
OADI	Gab Cmt Ex	8	2	4	1	0	3	0	18
	CComSEx	7	0	0	0	22	1	8	38
	CIE	11	0	0	2	0	2	0	15
	CCIEEx	6	1	0	1	0	0	1	9
ODS e ODop	COTEr	11	0	0	0	0	0	1	12
	DGP	19	0	2	0	0	1	1	23
	COLOG	5	0	0	0	7	0	1	13
	DEC	52	1	2	2	1	0	1	59
	DCT	38	1	2	1	51	4	7	104
	DECEEx	5	0	1	0	1	0	3	10
	SEF	9	1	0	0	0	0	2	12
C Mil A	CMA	4	2	0	0	9	0	0	15
	CML	23	10	3	4	4	1	8	53
	CMN	1	3	1	0	1	0	1	7
	CMNE	18	2	4	4	6	0	0	34
	CMO	21	0	1	5	6	0	0	33
	CMP	17	5	0	8	3	0	0	33
	CMS	35	5	5	10	59	0	0	114
	CMSE	4	0	0	0	14	0	0	18
SOMA		313	35	25	39	185	15	35	647

Tabela 3 – Stakeholders identificados por órgãos da alta administração do EB

ÁREA DE ATUAÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Instituições públicas	243	54%

Empresas e Sociedades Privadas	107	24%
Instituições Internacionais	14	3%
Outras instituições (associações, fundações, entidades religiosas, ONG e demais não enquadradas nas categorias anteriores)	82	19%
TOTAL	446	100%

Tabela 4 – Relacionamentos do EB por área de atuação

RELACIONAMENTOS COM O SETOR PÚBLICO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Poder Executivo	202	45%
Poder Legislativo	21	5%
Poder Judiciário	10	2%
Instituições Independentes	10	2%
TOTAL	241	54%

Tabela 5 – Relacionamentos do EB com Instituições Públicas

Órgãos do EB		RELACIONAMENTOS COM ÓRGÃOS DO PODER EXECUTIVO (não incluem as instituições públicas de ensino e pesquisa)			
		MUNICIPAL	ESTADUAL	FEDERAL	SOMA
EME		-	-	6	6
OADI	CComSEx	-	-	2	2
	CIE	-	-	3	3
	CCIEx	-	-	3	3
ODS	DGP	-	-	6	6
	DEC	4	10	16	30
	DCT	-	5	16	21
	SEF	-	-	2	2
C Mil A	CMA	1	1	2	4

Órgãos do EB		RELACIONAMENTOS COM ÓRGÃOS DO PODER EXECUTIVO (não incluem as instituições públicas de ensino e pesquisa)			
		MUNICIPAL	ESTADUAL	FEDERAL	SOMA
	CML	8	10	3	21
	CMN	1	-	-	1
	CMNE	1	7	-	8
	CMO	3	9	-	12
	CMP	-	4	-	4
	CMS	8	9	-	17
Mais de um órgão do EB		1	1	30	32
SOMA		27	56	89	172

Tabela 6 – Relacionamentos do EB com órgãos do Poder Executivo

NR ORDEM	ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA/INDIRETA	ESFERA	ÓRGÃOS DO EB QUE SE RELACIONA
1	Ministério da Saúde	Federal	DGP e COTER
2	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações	Federal	Gab Cmt e DCT
3	Ministério da Educação e Cultura – MEC	Federal	Gab Cmt Ex, DCT, COTER, SEF e CMP
4	Ministério das Relações Exteriores – MRE	Federal	EME, Gab Cmt Ex, DGP e SGEx
5	Ministério da Integração Nacional	Federal	DEC e SEF
6	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG)	Federal	CCIEEx, DEC, DGP e CMP
7	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC	Federal	DEC e CMP
8	Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil	Federal	COTER e DEC
9	Ministério do Meio Ambiente -MMA	Federal	EME e DEC
10	Ministério dos Esportes	Federal	DEC, SEF e CMP

NR ORDEM	ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA/INDIRETA	ESFERA	ÓRGÃOS DO EB QUE SE RELACIONA
11	Ministério da Defesa	Federal	EME, Gab Cmt Ex, CComSEx, CIE, SGEx, COTER, DGP, DEC, DCT, SEF e CMP
12	Casa Civil da Presidência da República	Federal	EME, Gab Cmt Ex, DEC e SEF
13	Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República - GSI/PR	Federal	EME, Gab Cmt Ex, SGEx, COTER, DEC e CMP
14	Marinha do Brasil	Federal	EME, CComSEx, CIE, SGEx, CCIEx, COTER, DCT, DEC, SEF, CMP e CMS
15	Força Aérea Brasileira - FAB	Federal	EME, CComSEx, SGEx, COTER, DCT, SEF, CMP e CMS
16	Polícia Federal	Federal	CIE, COLOG, DGP, CMP e CMNE
17	Polícia Rodoviária Federal - PRF	Federal	CIE, CMS e CMP
18	Agencia Brasileira de Inteligência - ABIN	Federal	CIE, CMS, CMP e CMNE
19	Advocacia Geral da União (AGU) e das Consultorias Jurídicas da União nos estados	Federal	EME, Gab Cmt Ex, CIE, CCIEx, COLOG, DGP, DEC, DCT, CML, CMO, CMP, CMNE e CMS
20	Receita Federal	Federal	COLOG, CMNE e CMS
21	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	Federal	DCT e DGP
22	Petrobras Distribuidora S.A	Federal	DEC, DCT, COLOG e CMS
23	Indústria de Material Bélico do Brasil -IMBEL	Federal	EME, Gab Cmt Ex e DCT
24	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBIO	Federal	EME, DCT e DEC
25	Instituto Nacional de Meteorologia – INMET	Federal	DEC e DCT
26	Agência Brasileira de Cooperação - Ministério das Relações Exteriores - ABC/MRE	Federal	DEC e DGP
27	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA	Federal	EME e DEC
28	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA	Federal	EME, DEC, CMNE e CMS
29	Fundação Nacional do Índio – FUNAI	Federal	EME e DEC

NR ORDEM	ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA/INDIRETA	ESFERA	ÓRGÃOS DO EB QUE SE RELACIONA
30	SERPRO	Federal	DCT e DGP
31	Órgãos de segurança pública (PM, CBM, Pol Civil) dos estados.	Estadual	CIE, COLOG, COTER, DEC, CMO, CMNE, CMP e CMS
32	Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro	Municipal	DEC e CML

Tabela 7 – Stakeholders do Poder Executivo com relacionamento com mais de um órgão do EB.

Órgãos do EB		RELACIONAMENTOS COM ÓRGÃOS DO PODER LEGISLATIVO			
		MUNICIPAL	ESTADUAL	FEDERAL	SOMA
EME		-	-	Congresso e TCU	2
ODG	Gab Cmt Ex	-	-		2
OADI	CCIEx	-	-	TCU	1
ODS	DEC	-	-		1
	DCT	-	-		1
	SEF	-	-	1	
C Mil A	CMA	1	1	-	2
	CML	3	4	Congresso e TCU	9
	CMN	1	1	Congresso	3
	CMNE	1	1	-	2
	CMP	-	3	Congresso e TCU	3
	CMS	1	2	Congresso	4
SOMA		7	12	2	21
<p>Observações: - Congresso Nacional (Câmara dos Deputados e Senado Federal)</p> <p>- TCU: Tribunal de Contas da União</p>					

Tabela 8 – Relacionamentos do EB com órgãos do Poder Legislativo

NR ORDEM	ÓRGÃO DO PODER JUDICIÁRIO	ESFERA	ÓRGÃOS DO EB QUE SE RELACIONAM
----------	---------------------------	--------	--------------------------------

NR ORDEM	ÓRGÃO DO PODER JUDICIÁRIO	ESFERA	ÓRGÃOS DO EB QUE SE RELACIONAM
1	Tribunais de Justiça dos Estados e DF	Estadual	DGP, DEC, CML, CMNE, CMO, CMP e CMS
2	Tribunais Regionais Eleitorais		DCT, CML, CMNE e CMS
3	Auditoria das Circunscrições Judiciárias Militares	Federal	DCT, CML, CMO, CMP e CMS
4	Justiça Federal (1ª e 2ª Instâncias)		Gab Cmt Ex, CMNE, CMO, CMP e CMS
5	Justiça Militar da União nos Estados		CMP e CMS
6	Superior Tribunal de Justiça		Gab Cmt Ex e CMNE
7	Superior Tribunal Militar		EME, Gab Cmt Ex, SGEx, DEC e CMP
8	Supremo Tribunal Federal		Gab Cmt Ex
9	Tribunal Regional do Trabalho 4ª região- TRT4		CMS
10	Tribunal Superior Eleitoral		DGP

Tabela 9 – Relacionamentos do EB com órgãos do Poder Judiciário

NR ORDEM	INSTITUIÇÕES PÚBLICAS INDEPENDENTES	ESFERA	ÓRGÃOS DO EB QUE SE RELACIONAM
1	Defensoria Pública do Estado	Estadual	CML
2	Defensoria Pública do Rio Grande do Sul		CMS
3	Ministério Público dos Estados		CIE, CMNE e CMS
4	GAECO (MPE)		CMNE
5	Defensoria Pública da União	Federal	CMS
6	Ministério Público da União (MPF, MPU, MPT, MPDFT)		CMP
7	GAECO (MPF)		CMNE
8	Ministério Público Federal		EME, Gab Cmt Ex, CIE, DEC, DCT, CML, CMNE, CMO, CMP e CMS
9	Ministério Público Militar (MPM)		CCIEEX, CMO e CMS
10	Procuradoria Regional do Trabalho 10ª Rg		DEC

Tabela 10 – Relacionamentos do EB com instituições públicas independentes

NR ORDEM	INSTITUIÇÕES/ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS	ÓRGÃOS DO EB QUE SE RELACIONAM
1	Governo dos EUA	Gab Cmt Ex
2	Governo da ALEMANHA	Gab Cmt Ex
3	Embaixadas Estrangeiras no Brasil	EME e Gab Cmt Ex
4	Aditâncias Estrangeiras no Brasil	EME
5	Consulados Estrangeiros	CML
6	Exércitos das Nações Amigas	EME
7	Forças Armadas Estrangeiras	CIE
8	Organização para a Proibição de Armas Químicas – OPAQ	DCT
9	Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento – PNUD	DGP
10	Agência Nacional de Inteligência Geoespacial (EUA)	DCT
11	Agencias de Inteligência Estrangeiras	CIE
12	Centro de Defesa Geoespacial (Reino Unido)	DCT
13	Site Diálogo Américas	CCOMSEX
14	ISC ²	DCT

Tabela 11 – Relacionamentos do EB com instituições internacionais

RELACIONAMENTOS COM “OUTRAS” INSTITUIÇÕES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Universidades e Instituições de Ensino (sem fins lucrativos)	23	5%
Fundações, associações sem fins lucrativos	18	4%
Institutos de pesquisa, <i>Think tanks</i> e centros de formuladores de pensamento estratégico	9	2%
Federações, sindicatos e entidades representativas de classe	12	3%
Entidades religiosas	4	1%
Organizações Esportivas	6	1,5%
Órgãos de Comunicação/Mídia (sem fins lucrativos)	4	1%

RELACIONAMENTOS COM “OUTRAS” INSTITUIÇÕES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Demais instituições, não enquadradas nas categorias anteriores	6	1,5%
TOTAL	82	19%

Tabela 12 – Relacionamentos do EB com “Outras” Instituições

Estudando-se os *stakeholders* relatados pelos órgãos da alta administração do EB, verificou-se que 378 deles que se relacionam, ou seja, a maior parcela, correspondente a 85% do total, são considerados como “dispostos a apoiar”. No quadrante oposto, 16 *stakeholders*, que correspondem a 3% do total, são considerados “indispostos a cooperar”.

Há 39 instituições (9% do total) classificadas como de comportamento “ambíguo”, ou seja, com potencial ora de colaborar ora indisposta a cooperar com o EB. Por fim, 13 organizações (3%) foram avaliadas como “marginais”, ou seja, com baixos potenciais de colaborar e/ou ameaçar o EB.

Todos os órgãos da alta administração do EB estabelecem uma ampla gama de relacionamentos externos com instituições civis e militares dos mais diversos setores da sociedade, que alcançam desde os órgãos dos poderes executivo, legislativo e judiciário, nas esferas municipal, estadual e federal, até as organizações da iniciativa privada e entidades independentes. Os objetivos e temas desses relacionamentos são variados, conforme exemplificado na tabela 13 abaixo.

Área temática	Natureza dos objetivos	Valor
Assuntos com o Poder Executivo	Relativos à cooperação técnica e/ou administrativa com órgãos da administração direta.	20%
Temas Legislativos	Relacionados com os poderes legislativos federal, municipal e estadual.	3%
Assuntos Jurídicos	Relacionados com o Poder Judiciário e órgãos públicos independentes (Ministério Público e Defensoria Pública).	11%
Gestão de Imagem da Instituição	Voltados para o relacionamento com órgãos de comunicação e mídia, buscando valorizar e proteger a imagem do EB no âmbito da sociedade brasileira.	8%
Aproximação e Integração	Voltados para aproximar <i>stakeholders</i> diversos com o EB e ampliar a integração do Exército com a sociedade.	14,7%

Área temática	Natureza dos objetivos	Valor
Parcerias e Convênios na Área de Ciência, Tecnologia e Inovação	Voltados para o estabelecimento das parcerias ou convênios com o objetivo de desenvolvimento de projetos com elevado conteúdo tecnológico.	6%
Intercâmbio de Dados e Informações	Voltados para promover o intercâmbio de dados e informações, conhecimentos com órgãos públicos, organizações privadas e instituições de ensino e pesquisa.	2%
Cooperação e Intercâmbio nas Áreas de Ensino, Pesquisa e Cultura	Voltados para o estabelecimento de relacionamentos com instituições de ensino e de pesquisa, públicas e privadas, "Think tanks" e entidades culturais, em temas relacionados à Educação e Cultura, visando a aproximação com o meio acadêmico, o desenvolvimento da mentalidade de Defesa e a realização de estudos estratégicos de interesse do EB.	7%
Capacitação de Pessoal	Relacionados à capacitação de recursos humanos do EB em diversas áreas de interesse.	3%
Cooperação Operacional nas Áreas de Segurança e Defesa	Relacionados ao apoio e coordenação para a realização do preparo e emprego da tropa em operações de Defesa Externa e de Garantia da Lei e da Ordem.	6%
Cooperação nas Áreas de Pessoal, Saúde e Assistência Social	Relacionados à instituições públicas e privadas internacionais.	1%
Mobilização	Relacionados à visão das capacidades do Poder Nacional com vistas a mobilização de recursos humanos e materiais.	1%
Demandas de Usuários do SFPC	Voltados para criar e manter um ambiente favorável de relacionamento com usuários do Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados.	0,3%
Gestão de contratos	Relacionados a garantia do cumprimento das obrigações contratuais pactuadas.	6%
Fornecedores	Voltados para o relacionamento com fornecedores de bens e serviços adquiridos por meio de compras/licitações não formalizadas por meio de contratos.	1%
Obras de Cooperação	Voltados para elaboração, aprovação e/ou execução de obras de Engenharia vinculadas ao Sistema de Obras de Cooperação.	6%
Obtenção de Recursos Financeiros	Relacionados a assuntos nas áreas orçamentária-financeira, previdenciária e remuneratória, bem como voltados para a obtenção de recursos extra orçamentários.	2%
Cooperação Internacional	Relativos a assuntos de interesses do EB na área internacional, no relacionamento com representantes de governos, forças armadas e/ou organizações internacionais.	1%

Tabela 13 – Áreas temáticas dos relacionamentos do EB

Por fim, e de modo sintético, as principais conclusões extraídas do diagnóstico foram reunidas na matriz SWOT abaixo:

	Contribui para o estabelecimento das estratégias.	Dificulta o estabelecimento das estratégias.
AMBIENTE INTERNO	<p>QUAIS AS FORÇAS DO EB?</p> <ol style="list-style-type: none"> Existência de estruturas que executam relações institucionais com excelência e que podem servir de referência para a sistematização em todo o EB (A4/Gab Cmt Ex, SRI/EPEX, CML, 5ª Sch/EME, dentre outras). Existência de regulamentação (normas, diretrizes, planos), rotinas, indicadores e metas de relações institucionais que podem subsidiar a sistematização em todo o EB. Existência de recursos humanos que já realizam relações institucionais com excelência em alguns órgãos da alta administração do EB. 	<p>QUAIS AS FRAQUEZAS DO EB?</p> <ol style="list-style-type: none"> Inexistência de um sistema de relações institucionais (órgão central, estruturas compatíveis, regulamentação, canal técnico, etc) que permita realizar a gestão (rotinas, controle de indicadores/metasp de desempenho, etc) no âmbito do EB. Dificuldade de gerenciamento das relações institucionais em função da multiplicidade de relacionamentos estabelecidos pelos órgãos do EB. Falta de capacitação técnica dos recursos humanos na área de relações institucionais ocasionando distintas percepções quanto à identificação e avaliação dos <i>stakeholders</i>, bem como no que se refere às estratégias de relacionamento. Limitado aproveitamento dos militares cedidos a instituições externas ao EB.
AMBIENTE EXTERNO	<p>QUAIS AS OPORTUNIDADES PARA O EB?</p> <ol style="list-style-type: none"> Credibilidade do EB perante a Sociedade Brasileira, resultante do seu protagonismo histórico e dos valores que a instituição representa. Ampla espectro de relacionamentos já consolidados com diversos setores da sociedade, possibilitando ampliar a participação de oficiais de ligação em instituições de interesse do EB. Demandas de órgãos externos pela expertise e/ou capacidades do EB. Quantidade significativa de <i>stakeholders</i> dispostos a apoiar o EB (85% do total). 	<p>QUAIS AS AMEAÇAS PARA O EB?</p> <ol style="list-style-type: none"> Possibilidade de aparecimento de instituições oportunistas que querem associar sua imagem à do EB. Existência de instituições com potencial de ameaçar (3% indispostas a cooperar e 9% ambíguas). Possibilidade de ressurgimento de antagonismos históricos em relação ao EB, dificultando o estabelecimento/manutenção de relações institucionais.

Tabela 14 – matriz SWOT

A valoração realizada na matriz permitiu realizar sugestões de estratégias/ações estratégicas ofensivas, com forte aproveitamento do conjunto das oportunidades que detém maior poder de alavancar as Rel Ittç do EB. Ao mesmo tempo, apontou para a proposição de estratégias/ações estratégicas defensivas em função das ameaças existentes e que são potencializadas pelas fraquezas do EB.

Na proposição das estratégias/ações estratégicas:

1ª) deve-se aproveitar o conjunto de todas as forças elencadas, que tem o potencial de aproveitar bem as oportunidades;

2ª) mitigar as fraquezas para não dificultar o aproveitamento das oportunidades e para não potencializar as ameaças. Para isto, deve-se: aproveitar o conjunto das forças (existência de estruturas que exercem Rel Ittç com excelência e que podem servir de referência para a sistematização para todo o EB; existência de regulamentação, rotinas, indicadores e metas que podem subsidiar a sistematização para todo o EB e a existência de recursos humanos que já realizam Rel Ittç com excelência) para solucionar a fraqueza 1 (inexistência de sistema de Rel Ittç que permita realizar a gestão no âmbito do EB); aproveitar, também, o conjunto das forças elencadas para estruturar rotinas de capacitação dos recursos humanos que trabalham/trabalharão com Rel Ittç no EB, solucionando a fraqueza 3 (falta de capacitação técnica) e mitigando o risco representado pela ameaça 1 (possibilidade de aparecimento de instituições oportunistas que querem associar sua imagem à do EB); e aproveitar, ainda, o amplo espectro de relacionamentos já consolidados com diversos setores da sociedade para prospectar locais de interesse onde o EB poderia ampliar sua rede de oficiais de ligação e melhor aproveitar os que já existem, mitigando a fraqueza 4 (limitado aproveitamento de oficiais de ligação).

3ª) Finalmente, organizar a rede de relacionamentos institucionais do EB, preferencialmente por órgão da alta administração, alinhando-os aos OEE. Com isto, soluciona-se a fraqueza 2 (dificuldade de gerenciamento das Rel Ittç em função da multiplicidade de relacionamentos estabelecidos pelos órgãos da alta administração) que acentua a ameaça 1 (possibilidade de aparecimento de instituições oportunistas que querem associar sua imagem à do EB).

3 AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS EM OUTRAS ORGANIZAÇÕES

O trabalho realizado também teve a preocupação de se buscar em outras instituições exemplos de como trabalham a temática. Buscou-se estudar como a Marinha do Brasil e a Força Aérea Brasileira se organizam para o gerenciamento de suas relações institucionais, uma vez que essas Forças Singulares possuem similaridade de propósitos e objetivos em relação ao EB. Da mesma forma, foram estudadas a Secretaria de Relações Institucionais do Governo do Estado do Ceará (SRI/CE), a Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (Codemig), a Companhia Energética de Minas Gerais S.A.(CEMIG) e a Confederação Nacional das Indústrias (CNI).

A MB e a FAB, cujo foco das Rel Ittç está direcionado para o relacionamento com os três poderes, têm as suas assessorias encarregadas dessa atividade divididas conforme o tipo de *stakeholder*, o que permite a especialização dos seus integrantes para lidar com os respectivos poderes, bem como a utilização de estruturas de apoio, como seções dedicadas ao orçamento e à análise legislativa, por exemplo, como ocorre com a SRI/CE. A CEMIG e a Codemig estruturaram os seus departamentos de Rel Ittç de acordo com as tarefas, funções ou atribuições estabelecidas para o departamento. Cabe salientar que em tais organizações o espectro de *stakeholders* é um pouco mais amplo, englobando não apenas os três poderes, mas também clientes parceiros e a sociedade em geral. A CNI, que por natureza dedica grande esforço às relações institucionais, organizou a sua diretoria de Rel Ittç em gerências-executivas destinadas à interlocução com os *stakeholders* governamentais e também por áreas temáticas consideradas relevantes, conforme o planejamento estratégico para a indústria.

Do estudo dessas instituições podem ser destacadas as seguintes características:

As “divisões” de Rel Ittç das instituições estudadas encontram-se em maior ou menor grau integradas ao planejamento estratégico da organização como um todo, atuando de forma a estabelecer relacionamentos com *stakeholders* considerados importantes para atingir os objetivos estratégicos. As estruturas de Rel Ittç estudadas, todas elas, beneficiam as suas respectivas organizações de forma a facilitar a interlocução com *stakeholders*, reforçando a imagem das organizações junto ao público prioritário, proporcionando coordenação, unidade de esforços e eficiência na identificação de demandas da sua organização e na busca do atendimento de tais demandas junto aos *stakeholders* adequados.

Na MB e na FAB podem ser destacadas as estruturas de acompanhamento e análise que prestam apoio ao trabalho das assessorias, principalmente na interlocução com o Poder Legislativo.

A Secretaria de Relações Institucionais do Governo do Ceará apresenta uma configuração interessante para o levantamento de demandas dos diversos órgãos da administração estadual. Os Comitês de Gestão Participativa atuam nesses órgãos como um elemento avançado da SRI. Outra prática interessante é a manutenção de um elemento, no caso o Subsecretário, em Brasília, para facilitar a defesa dos interesses do Estado junto ao Governo Federal.

No âmbito da Codemig, destaca-se a forte integração existente entre o Setor de Rel Ittç e os demais setores da organização, o que pressupõe um fluxo constante de informações, a fim de viabilizar tal integração. Enquanto isso, a CEMIG possui um Plano Estratégico de Relações Institucionais e integra sob uma única Diretoria as Relações Institucionais e a Comunicação Institucional.

A CNI utiliza um “mecanismo de consulta à indústria” para o levantamento das demandas das diversas federações e sindicatos patronais, o qual pode ser definido, grosso modo, como uma reunião de contrato de objetivos, envolvendo os diversos integrantes do sistema indústria, oportunidade em que são estabelecidos os objetivos e temas que nortearão a execução da atividade. A Confederação também possui sistemas de acompanhamento e divulgação do esforço de Rel Ittç, como as agendas legislativa, judiciária e do executivo.

Por fim, as organizações estudadas possuem dimensões distintas. Observa-se capilaridade e integração de esforços, particularmente, na Marinha do Brasil e na Força Aérea Brasileira. A CNI, embora não possua diversas sedes, além de Brasília e São Paulo, obtém relativa capilaridade por intermédio das vinte e sete Federações de Indústria associadas e com a integração de esforços obtida por mecanismos como a consulta à indústria.

4 SISTEMATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Este tópico destina-se a apresentar uma proposta de sistematização das Rel Ittç no âmbito do EB. Para isso, foram definidas as seguintes premissas: as relações institucionais já são amplamente realizadas em todos os níveis da Instituição, porém, de forma não sistematizada e com diferentes graus de estruturação e organização.

Há, portanto, a necessidade de sistematização desses relacionamentos para garantir maior coesão e sinergia no atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE); o planejamento das relações institucionais deve estar plenamente alinhado com o SIPLEX e a sua execução deve contribuir para a premissa anterior; as ações estratégicas e atividades a serem propostas, com vistas à sistematização, devem ser escalonadas no tempo, de forma a possibilitar a implantação gradual e progressiva de um efetivo sistema de relações institucionais, a partir das estruturas já existentes; deve-se realizar uma capacitação de recursos humanos do EB, envolvidos na temática de relações institucionais, como forma de potencializar os resultados dos relacionamentos estabelecidos com os diversos *stakeholders*; deve-se buscar o estabelecimento de uma “doutrina” de relações institucionais, no âmbito do EB, que possibilite uma maior homogeneização e uniformidade na abordagem do tema, tanto para fins de planejamento (estabelecimento de objetivos e estratégias), como para sua execução e avaliação; deve-se buscar aproveitamento dos órgãos já existentes na estrutura do Exército, particularmente os que já realizam relações institucionais, atribuindo-lhes responsabilidades adicionais relativas ao tema; a sistematização proposta deverá potencializar a execução das relações institucionais em todos os níveis, desde a alta administração até os níveis inferiores da estrutura organizacional do EB, buscando-se, sempre que possível, o alinhamento e a convergência de esforços para o atingimento dos OEE; um efetivo sistema de relações institucionais deve ter flexibilidade, além de oferecer opções de sistematização nos níveis político e estratégico da Instituição.

As Rel Ittç constituem uma atividade de apoio de caráter transversal que deve ser amplamente utilizada na obtenção de resultados, particularmente naqueles que dependam fortemente da interação pessoal. A gestão por processos, numa concepção simplificada, é uma forma de gerenciar e transformar as atividades correntes. Tem o objetivo de otimizar os processos envolvidos na geração de resultados, por meio da identificação, padronização, institucionalização e controle dos processos de trabalho. Espera-se que, com o desdobramento e implantação desses (novos) processos, ocorra a melhoria dos fluxos de trabalho e da

informação, a adequação das interfaces entre áreas e atividades (matricialidade), promova a eficácia e padronização da comunicação, a eliminação de tarefas que não agregam valor, a disseminação e aprimoramento do conhecimento (aqui entendido como conjunto de informação armazenada por intermédio da experiência ou da aprendizagem) e se espera que o trabalho realizado aconteça de forma planejada, estruturada, padronizada e integrada.

A atividade de relações institucionais é extremamente dinâmica e deve ser realizada com vistas a atingir metas claras, alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Não se visualiza, portanto, relações de subordinação entre os componentes do sistema e, sim, responsabilidades por formulação de diretrizes que serão delegadas aos diferentes órgãos, conforme a sua vocação natural.

Para a coordenação das atividades, alocação de recursos e gerenciamento do sistema como um todo, deve ser estabelecido um órgão central. Além disso, deve ser estabelecida uma “agenda mínima” a ser abordada por cada órgão integrante do sistema, conforme a sua área de atuação e possibilidades, previamente acordada em reunião de contrato de objetivos. Os órgãos integrantes do sistema devem ter liberdade de ação para a realização das suas relações institucionais, conforme os objetivos e critérios estabelecidos pelo respectivo chefe ou comandante. O sistema de relações institucionais deve possuir mecanismos de integração com o Sistema de Comunicação Social do Exército (SisComSEx) e com o Sistema de Inteligência do Exército (SIEx) e deve explorar ao máximo oficiais de ligação destacados em órgãos da administração pública.

O Órgão Central do Sistema de Relações Institucionais do Exército deverá ter as seguintes atribuições: confeccionar o Plano Estratégico de Relações Institucionais do Exército, com base nos assuntos, pautas e tópicos, sugeridos pelos demais integrantes do sistema, além dos eventos prioritários e *stakeholders* vinculados a estes eventos, definidos no SIPLEX; realizar a gestão do sistema, estabelecendo objetivos, aplicando recursos e avaliando o desempenho; garantir a unidade de esforços no âmbito do sistema; realizar uma reunião (anual) de contrato de objetivos de Rel Ittç, atribuindo metas e responsabilidades com base nessa reunião. Em função dessas atribuições, entende-se que o Estado-Maior do Exército reúne as características para ser este órgão.

As diretrizes temáticas, complementares ao Plano Estratégico de Relações Institucionais, objetivam proporcionar orientações a todos os participantes do sistema para a operacionalização da atividade de maneira harmônica. Aos gestores de áreas temáticas compete: formular diretrizes para as relações institucionais na sua área temática (anexos do plano estratégico de relações institucionais); garantir a unidade de esforços na sua área temática; executar as Rel Ittç conforme as orientações do Ch do respectivo órgão; e cumprir os objetivos acordados na reunião de contrato de objetivos.

Por essas características, entendeu-se que os gestores das áreas temáticas devem ser os ODS/ODOP e OADI, com a seguinte distribuição: EME (5ª Subchefia)-relações com entidades internacionais; Comando Logístico-relação com fornecedores, fiscalização de produtos controlados e mobilização de material; Comando de Operações Terrestres-área de operações; Departamento de Ciência e Tecnologia-ciência, tecnologia, inovação; Departamento de Engenharia e Construção-obras, cooperação e meio ambiente; Departamento de Educação e Cultura do Exército-educação e cultura; Departamento-Geral do Pessoal- recursos humanos, saúde, assistência e mobilização; Secretaria de Economia e Finanças-orçamento, finanças e gestão de contratos; Centro de Comunicação Social do Exército-intercâmbio de dados e informações, integração com a sociedade e informação e mídia; Gabinete do Comandante do Exército-relacionamento com os poderes executivo, legislativo e judiciário.

Há, ainda, gestores de áreas geográficas, aí entendidos como os Comandos Militares de Área, que executam relacionamentos em todas as áreas temáticas. São atribuições desses gestores: formular diretrizes para as Rel Ittç na sua área de responsabilidade; executar as Rel Ittç na sua área de responsabilidade, conforme a orientação do Plano Estratégico de Rel Ittç; e cumprir os objetivos acordados na reunião de contrato de objetivos.

Por fim, os alunos do CPEAEx entenderam que é viável utilizar o Objetivo Estratégico do Exército 14 (Ampliar a integração do Exército com a sociedade) para implantar o sistema de Rel Ittç do EB.

A este OEE seria agregada uma estratégia (14.4-Implantação do sistema de relações institucionais) com três ações estratégicas, conforme tabela abaixo.

Estratégia	Ação Estratégica	Atividades impostas
14.4-Implantação do sistema de relações institucionais	14.4.1 Formular a normatização de relações institucionais no Exército Brasileiro.	14.4.1.1. Propor a diretriz Cmt Ex para as relações institucionais.
		14.4.1.2 Estabelecer os instrumentos normativos das relações institucionais.
	14.4.2 Capacitar os recursos humanos.	14.4.2.1 Capacitar recursos humanos para atuar nas relações institucionais.
		14.4.3 Implantar o processo de planejamento das relações institucionais.
	14.4.3.2 Implantar o processo 3.05.01 no Órgão Central e nos Órgãos Setoriais e de Área de relações institucionais.	

Tabela 15 – Implantação do sistema de relações institucionais

5 CONCLUSÃO

O Projeto Interdisciplinar elaborado pelo CPEAEx 2018 procurou apontar à alta administração do Exército (EME, OADI e ODS/ODOP) as ações julgadas necessárias para o aperfeiçoamento do relacionamento institucional do Exército com a sociedade brasileira.

O trabalho buscou a teoria geral dos *stakeholders* para embasar o referencial teórico, realizou um rigoroso diagnóstico com os órgãos da alta administração da Força, analisou a sistemática adotada para a formulação de cenários prospectivos e as boas prática de relações institucionais de outras organizações (*benchmarking*).

Após isso, e partindo-se de determinadas premissas impostas e deduzidas, visualizou-se a necessidade de adoção de um sistema com as seguintes características: organização matricial, utilização de estruturas existentes (Rel Ittç/Com Soc/PTTC), integração com outros sistemas (SIEx e SisComSEx), flexibilidade na formulação de objetivos particulares e emprego de elementos de ligação.

Verificou-se, também, que as Rel Ittç devem possuir um órgão central que será responsável pela gestão do sistema e que será responsável pela confecção do Plano Estratégico de Rel Ittç do EB. Esse plano congregará esforços no sentido de auxiliar na consecução dos OEE e, para isto, deverá realizar uma reunião de

contrato de objetivos com os demais órgãos da alta administração do EB. Em razão dessas características, visualiza-se que o EME terá melhores condições de ser o órgão central das Rel Ittç do EB.

Adicionalmente, sugeriu-se, ainda, que se estabeleçam gestores responsáveis por formular diretrizes de áreas temáticas e que, além de serem formuladores, também executem os relacionamentos, cumprindo o que foi contratado pelo órgão central. Caberá aos ODS/ODOP e aos OADI a tarefa de serem gestores das áreas temáticas do EB. Visualizou-se, também, a necessidade de serem estabelecidos gestores nos Comandos Militares de Área, essencialmente com a tarefa de execução e controle dos relacionamentos estabelecidos.

Visualizou-se, ainda, a necessidade do Comandante do Exército emitir diretrizes para a implantação do referido sistema, assim como o Chefe do EME deve emitir portaria regulatória.

Por fim, os resultados do presente trabalho demonstram que as relações institucionais assumem um papel relevante no contexto atual, devido à complexidade do ambiente no qual o EB está inserido. A sistematização dessas relações impõe-se como um imperativo, capaz de potencializar a integração do EB com a sociedade e reforçar sua importância como Instituição de Estado, contribuindo para sua evolução e consolidando sua inserção como uma Força Armada moderna e apta para enfrentar os desafios da Era do Conhecimento.

REFERÊNCIAS

ABRIG. Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais. Relações Governamentais. Disponível em: <http://abrig.org.br/relacoes-governamentais/>. Acesso em abr. 2018.

ATKINSON, Anthony; WATERHOUSE, John A. A stakeholders approach to strategic performance measurement. Sloan Management Review, Massachusetts, v. 38, n. 3, p.25-36, set. 1997.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei Nº 1202, DE 2007. Disciplina a atividade de "lobby" e a atuação dos grupos de pressão ou de interesse e assemelhados no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Disponível em: http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrar_integra;jsessionid=A4E73BAD25B5B8CAB1AFE72399BFFC4A.proposicoesWebExterno2?codteor=465814&filename=PL+1202/2007>. Acesso em abr. 2018

BRASIL. Exército Brasileiro. Diretriz do Comandante do Exército 2017-2018. Brasília: CCOMSEx, 2017a.

_____. Estado-Maior do Exército. Cenários EB 2030. Brasília: EME, 2011.

_____. Estado-Maior do Exército. Cenários FTer 2035. Brasília: EME, 2016.

_____. Ministério da Defesa. Cenários de Defesa 2020-2039 – Sumário Executivo. Brasília: ASPLAN, 2017b.

_____. Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM). Relações Institucionais e Comunicação. Relatório/2008. Disponível em: <[http://www.cprm.](http://www.cprm.gov.br/publique/media/informacao_publica/rel_inst_comuni.pdf)

[gov.br/publique/media/informacao_publica/rel_inst_comuni.pdf](http://www.cprm.gov.br/publique/media/informacao_publica/rel_inst_comuni.pdf)>. Acesso em Abr 18.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Regimento Interno do Gabinete do Comandante do Exército - EB10-RI-09. Brasília: MD/EB, 2016.

_____. Exército. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Formação de Trabalhos Acadêmicos na ECEME. Rio de Janeiro, RJ, 2008.

CABRAL, Bento Paulos. Centro de Estudos Estratégicos/EME. Prospectiva: Metodologia do EME. Palestra para o CPEAEx. Rio de Janeiro: ECEME, 2018.

CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. Cincinnati: South- Western Publishing, 1993.

CHAUI, M. Convite à Filosofia. Editora Ática, São Paulo, 2000.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. The Academy Of Management Review. Mississippi State, p. 65-91. jan. 1995. Disponível em: <<http://www.faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholdertheoryofcorporation.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2018.

FREEMAN, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, London, Melbourne, Toronto: University Of Minnesota, 1984. 276 p.

GIBSON, Kevin. The moral basis of stakeholder theory. Journal Of Business Ethics. SP, ago. 2000. p. 245-257. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/25074344>>. Acesso em: 23 maio 2018.

GIL, ANTONIO CARLOS. Como elaborar projetos de pesquisa. Ed. Atlas, 2002.

GUEDES, E. N. Os relacionamentos institucionais sob a perspectiva das mediações. Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão - UFMA - São Luís - MA,

julho/dezembro de 2011 - Ano XIX - No 9. Disponível em: <<http://www.cambiassu.ufma.br/cambi2011.2/neiva.pdf>>. Acessado em: abril de 2018.

GUIMARÃES, Pedro de Oliveira. Gerência de Estudos de Mercados e Negócios/Petrobras. Prospectiva: Cenários Petrobras 2040. Palestra para o CPEAEx. Rio de Janeiro: ECEME, 2018.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2011. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael.

IPEA. Brasil 2035: cenários para o desenvolvimento. Brasília: Ipea e Assecor, 2017.

LADEIRA, Daniela Lopes. Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Faculdade de Ciências Empresariais – Face da Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/download/4662/2366>>. Acesso em: 23 maio 2009.

LODI, João Bosco. Governança Corporativa: O governo da empresa e o conselho. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 190 p.

LOURENÇO, J. T. V. A Dimensão Humana Essencial: uma identificação dos alicerces do desempenho organizacional. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC-Rio, abril de 2007. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10458/10458_1.PDF//2,3,4,5,6,7,8,9PDF> Acessado em: 8 de abril de 2018.

MARCIAL, Elaine Coutinho e GRUMBACH, Raul José dos Santos. Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor. 5. ed. 228p. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MITCHELL, Ronald; AGLE, Bradley; WOOD, Donna J. Toward a theory us stakeholders identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy Of Management Review, Mississippi State, v. 22, n. 4, p.853-886, abr. 1997. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/259247>>. Acesso em: 23 maio 2018.

MOTA. T. et al. Relações Governamentais: Interagindo Democraticamente no Processo Decisório Brasileiro. RJ: Ciência Moderna, 2013. Disponível em: <<http://site.livrariacultura.com.br/imagem/capitulo/42104499.pdf>>. Acessado em Mar 18.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. Recommendation of the Council on Principles for Transparency and Integrity in Lobbying. 18 February 2010 – C (2010)16. Disponível em: <<http://acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=256&Book=False>>. Acesso em mar. 2018.

PAGGIARO, Fábio Sahm. Assessoria Especial de Planejamento/MD. Prospectiva: Cenário de Defesa 2020-2039. Palestra para o Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército. Rio de Janeiro: ECEME, 2018.

PARENTE FILHO, Wagner de Macedo. A atividade de relações institucionais no Brasil: Evolução Histórica, Legislação aplicável e a Prática Empresarial. Trabalho de Conclusão de Pós-Graduação em gestão de negócios – Consórcio Paulista, Fundação Instituto de Administração: São Paulo/SP, dez. 2013. 57 f.

QUEIROZ, Antonio Augusto de. Relações institucionais e governamentais: o que é, como e onde se faz. Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar. - Brasília, DF: DIAP, 2015

SAVAGE, Grant T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy Of Management Executive, Texas State*, v. 5, n. 2, p.61-75, maio 1991. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Grant_Savage/publication/233735907_Strategies_for_Assessing_and_Managing_Organizational_Stakeholders/links/0912f50aed25ca275f000000/Strategies-for-Assessing-and-Managing-Organizational-Stakeholders.pdf?origin=publication_detail>. Acesso em: 23 maio 2018.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2009.