

A PRÁTICA DA SUSTENTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MILITAR – IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS COM ENFOQUE PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO COMANDO MILITAR DO OESTE

Katianny Gomes Santana Estival¹

Resumo. O novo contexto organizacional demanda cada vez mais o relacionamento das organizações com seu ambiente externo de forma estruturada, com objetivos definidos, e as organizações públicas não se excluem deste cenário. Para que atinjam níveis de competitividade, reduzindo o desperdício e gerando confiabilidade aos seus usuários, necessitam ampliar as suas fronteiras de atuação e rever os atuais modelos de gestão. O cenário de mudança organizacional e necessidade de atendimento às demandas dos clientes com qualidade, não permeia somente as empresas privadas, mas emerge como fator de sobrevivência para as demais organizações. Inovar em produtos e serviços com limites de recursos financeiros e humanos é o grande desafio. Diante deste novo paradigma, o presente artigo tem como objetivos discutir e apresentar o modelo de gestão e inovações implantadas por uma organização militar através da gestão de projetos com enfoque para o desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Gestão pública. Desenvolvimento sustentável. Sistema de coleta seletiva.

Abstract. The new organizational context demands more and more the relationship of the organizations with their external environment in a structuralized way, with defined objectives; and the public organizations are not excluded from this scenery. In order to reach competitiveness levels, reducing wastefulness and generating trustworthiness to their users, they need to extend their borders of performance and to review the current models of management. The scenery of organizational change and the need of meeting the clients' demands with quality do not only affect the private enterprises, but it appears as a survival factor for the other organizations. Innovating in products and services with limited financial and human resources is the big challenge. Facing this new paradigm, the current paper aims at discussing and presenting the management model and inovations implemented by a military organization through the management of projects focused on sustainable development.

Keywords: Public Management. Sustainable Development. Selective Collection Systems.

¹ Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC/BA), Ilhéus, Brasil. katianny@hotmail.com .

1 Introdução

A Administração Pública, ao longo dos anos vem se tornando objeto de estudo de grandes teóricos em função da constante e urgente necessidade de mudança na sua forma de operacionalização.

A evolução dos mercados e da sociedade exige que se busquem novos meios de executar serviços governamentais, de maneira que se possam aplicar os métodos de tentativas e formas descontínuas. Surge a necessidade de instituições públicas transformarem-se de burocracias convencionais em organizações inovadoras, flexíveis, respondendo às demandas do público. Os modelos burocráticos criados em uma sociedade onde tudo ocorria muito lentamente eram totalmente satisfatórios. As decisões ocorriam no topo da pirâmide social onde poucos detinham as informações e a maioria usava apenas as mãos para trabalhar (OSBORNE & GAEBLER, 1992).

Diante deste contexto, a Organização Militar caracterizada por Chiavenato (2000) como integrante das bases históricas da Administração passa a implantar, com a adoção do Programa de Excelência Gerencial em 2003, novos modelos de gestão que englobam estratégias de inovação com ênfase na gestão por projetos integran-

do a comunidade militar e civil para a promoção do desenvolvimento local.

Seguindo a lógica de inovação nos processos de gestão das organizações militares, o presente trabalho tem como objetivos apresentar o modelo adotado pelo Comando Militar do Oeste, os projetos implantados, o enfoque para o desenvolvimento sustentável e resultados preliminares.

2 Metodologia

A metodologia utilizada englobou as técnicas de pesquisa descritiva, documental, bibliográfica e exploratória.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas diretas pessoais junto aos colaboradores que atuam na Seção de Administração do Comando Militar do Oeste. Grande parte do levantamento dos dados foi realizado no próprio local onde os fenômenos ocorrem.

Como o enfoque da pesquisa proposta é mais qualitativo que quantitativo, de acordo com Gil (1994), para estes casos é recomendável a utilização de amostras não probabilísticas selecionadas através do critério de intencionalidade. Para a seleção da amostra, a pesquisa contou com a colaboração de técnicos com conhecimento específico e experiência no assunto proposto, para que esta fosse selecionada de acordo com critérios tidos como relevantes, poden-

do assim, transmitir informações mais ricas que as que seriam obtidas através de critérios rígidos de seleção de amostra.

Foram explorados o total de 10 (dez) agentes que atuam na Seção de Administração da Organização selecionada como objeto de estudo, através da realização de entrevistas semi-estruturadas e abertas.

3 Organização Militar e a Visão da Qualidade

A Organização Militar tem influenciado o desenvolvimento das teorias da Administração ao longo do tempo. *O princípio da unidade de comando* (pelo qual cada subordinado só pode ter um superior) – é fundamental para a função de direção. A escala hierárquica, ou seja, a escala de níveis de comando de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade correspondente é, tipicamente, um aspecto da organização militar utilizado em outras organizações.

O conceito de hierarquia dentro do Exército é, provavelmente, tão antigo quanto a própria guerra, pois a necessidade de comando sempre existiu para esta instituição. Uma outra contribuição da organização é *o princípio da direção*, através do qual todo soldado deve saber perfeitamente o que

se espera dele e aquilo que ele deve fazer.

Mesmo Napoleão, o general mais autocrata da história militar, nunca deu uma ordem sem explicar o seu objetivo e certificar-se de que seus subordinados haviam compreendido corretamente, pois estava convencido de que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente de qualquer coisa.

No século XIX, Carl Von Clausewitz, foi um grande inspirador de muitos teóricos da Administração que posteriormente se basearam na organização e estratégias militares para adaptá-las à organização e estratégia industriais.

Clausewitz considerava a disciplina como um requisito básico para uma boa organização. Para ele, toda organização requer um cuidadoso planejamento, no qual as decisões devem ser científicas e não simplesmente intuitivas. As decisões devem basear-se na probabilidade e não apenas na necessidade lógica. O administrador deve aceitar a incerteza e planejar de maneira a poder minimizar essa incerteza e garantir a satisfação das necessidades e desejos dos seus clientes.

Até a década de 1950, a não existência de concorrentes fazia com que os consumidores procurassem qualquer organização, sem a preocupação

com a qualidade dos produtos que consumiam. Com o passar do tempo, as empresas começaram a disponibilizar mais e mais produtos similares aos já existentes, evidenciando com isso a chamada concorrência, vindo a se acentuar com a quebra de barreiras territoriais. Quem oferecia seu produto com qualidade, independente da distância, saíria na frente perante seus concorrentes. A qualidade tornou-se o centro da atenção gerencial ao promover soluções para as organizações quando a oferta se tornou maior que a demanda e quando os clientes se tornaram bem mais informados e exigentes.

Pensando na qualidade, a implantação de projetos com enfoque para o desenvolvimento sustentável que será retratada neste trabalho, tem como objetivos proporcionar a gerência participativa, desenvolvimento humano e aperfeiçoamento dos processos organizacionais, através do estabelecimento de parcerias com diversas organizações e integração entre militares e civis.

4 A Visão da Sustentabilidade nas Organizações

De acordo com a tradução do relatório “Nosso Futuro Comum” (1991, p. 46), elaborado pela Comissão Mun-

dial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, o conceito de Desenvolvimento Sustentável pode ser assim expresso:

[...]aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.

A partir da década de 1970 surgiram as primeiras influências regulatórias visando controlar as ações nocivas ao meio ambiente promovidas pelas organizações. Na década de 1980, as influências passam a ser impulsionadas pelos movimentos ambientalistas que exercem importante papel para mobilização e divulgação das ações das organizações junto à sociedade.

Já a partir da década de 1990, as organizações passam a observar as questões ambientais como questões estratégicas, por maior rigor das regulações, pressões de mercados consumidores, fornecedores, velocidade do fluxo de conhecimento e mudança das informações (ROSEN, 2001 apud SOUZA, 2001).

Diante deste cenário que demanda novos posicionamentos das Organizações frente à sociedade, as Organizações Públicas, incluindo as Organizações Militares, devem repensar o impacto e abrangência das suas ações nas comunidades na qual estão inseridas,

considerando o público interno e externo.

Assim como para as empresas privadas o investimento em práticas sustentáveis deve estar imerso no planejamento estratégico, com o objetivo de ampliar mercados, aperfeiçoar os recursos humanos e garantir a boa reputação. Para as Organizações Públicas, deve-se seguir a mesma lógica. No caso da Organização Militar, investir em práticas sustentáveis promove a aproximação com a sociedade, transparência, aumento da confiabilidade e atuação efetiva para a geração de emprego, renda e consciência ambiental nos espaços geográficos nos quais as Unidades estão inseridas.

5 Caracterização do Comando Militar do Oeste

Com o objetivo de contextualizar o leitor sobre as peculiaridades da organização militar analisada no presente artigo, será apresentado o breve histórico do Comando Militar do Oeste, a estrutura organizacional e considerações sobre a evolução até o modelo de gestão de projetos.

5.1 Histórico do Comando Militar do Oeste

A história do Comando Militar do Oeste se confunde com a própria história dos Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, uma vez que remonta ao período de expansão das fronteiras do Brasil em direção ao Oeste.

A primeira tropa militar a entrar na região oeste do Brasil foi conduzida pelo Capitão-General Rolim de Moura Tavares no ano de 1748. Formada por uma Companhia de Dragões, o efetivo era responsável por guarnecer as novas fronteiras.

Posteriormente, o Capitão-General Mello e Cáceres iniciou a defesa das fronteiras contra incursões externas, criando os Fortes de Coimbra, Corumbá, Cáceres e depois o Forte Príncipe da Beira, estabelecendo postos defensivos que favoreceram a ocupação e a manutenção de nossos limites territoriais.

Hoje, o Comando Militar do Oeste abrange uma área superior a um milhão de quilômetros quadrados, mantendo fronteiras com o Paraguai e Bolívia e englobando o Pantanal, considerado uma das mais ricas e cobiçadas reservas biológicas do mundo.

O CMO é constituído pela 9ª Região Militar, Grande Comando Admi-

nistrativo situado em Campo Grande, capital sul-matogrossense, e por três Grandes Unidades: 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada em Dourados/MS, 13ª Brigada de Infantaria Motorizada em Cuiabá/MT e 18ª Brigada de Infantaria de Fronteira em Corumbá/MS (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2006).

5.2 Seção de Administração do Comando Militar do Oeste

A Seção de Administração do Comando Militar do Oeste tem como objetivo atuar como função de apoio à operacionalidade do Comando Militar do Oeste, 14ª Cia PE, 6ª Cia de Inteligência e Cia Cmdo CMO de maneira eficaz e eficiente, construindo através dos esforços de cada integrante um modelo de gestão inovador e participativo.

Com a implantação do Programa de Excelência Gerencial do Exército (PEG/EB) em âmbito nacional, no ano de 2003, com o objetivo de alinhar as diversas iniciativas de gestão voltadas para melhorias, já em desenvolvimento pelas organizações militares, a Seção de Administração do CMO identificou a oportunidade de consolidar e sistematizar o modelo de gestão de projetos já implantado anteriormente pela sua Administração.

No ano de 2002, através do con-

tato prévio com Instituições Acadêmicas e Órgãos de Capacitação (SESI, SENAI, SENAR, SENAC e SESC), a Administração do CMO começa a despertar para a necessidade de desenvolver ações organizadas para promoção de maior integração com a comunidade local, assim como para a importância de pautar suas atividades operacionais e administrativas no conceito de desenvolvimento sustentável, visto que é uma organização militar com atuação na região Centro – Oeste, inserida num espaço de grande relevância sócio-ambiental.

5.3 Implantação de Projetos de Melhoria no Comando Militar do Oeste

A partir do ano de 2002, com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável, reduzir o desperdício, custos, oferecer capacitação aos militares temporários e efetivos e aproximar a comunidade civil da organização militar, em continuidade ao Programa de Melhoria Contínua implantado nas Organizações Militares, tiveram início os seguintes projetos gerenciados pela Seção de Administração do CMO:

1. Reciclar
2. Reeducação Alimentar

3. Aperfeiçoamento Contínuo de Pessoal
4. Horta e Pomar
5. Paisagismo
6. Aprimoramento da Capacitação Física
7. Orientando-se no Parque
8. Energia Brasil

A idéia para o desenvolvimento de cada um dos projetos surgiu da aproximação com profissionais da área, através da formalização de parcerias com Instituições de Ensino, após a discussão sobre as demandas e possibilidades para cada área de interesse.

O primeiro passo para o início de um projeto é a identificação das demandas e produtos/serviços do Comando Militar do Oeste e do possível parceiro, identificadas e definidas as possibilidades de parcerias, inicia-se o processo de formalização da idéia gerada, a tradução em conceito, o registro e formalização do projeto, com o objetivo de analisar o custo *versus* benefício e viabilizar os recursos para a implantação e continuidade da idéia proposta e aprovada por ambas as partes envolvidas.

A seguir são apresentados brevemente cada um dos projetos implantados, seus objetivos e resultados obtidos.

5.3.1 Reciclar

Implantado no ano de 2003, tem como objetivos exercer a responsabilidade ambiental do Exército Brasileiro, através da coleta seletiva e encaminhamento de resíduos sólidos para reciclagem e promover, através da educação ambiental junto à comunidade militar e civil, práticas para a redução, reutilização e reciclagem de materiais.

São selecionados e encaminhados para reciclagem a média de uma tonelada mensal de resíduos sólidos (plástico, papel, papelão, vidro e metais) gerados nas dependências do Comando Militar do Oeste, nas atividades rotineiras executadas por 500 (quinhentos) militares que atuam na organização.

Este projeto constitui-se como *benchmarking*: uma técnica que consiste em fazer comparações e procurar imitar as organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros que façam algo de maneira particularmente bem feita (MAXIMIANO, 2002). São realizados contatos entre diversas organizações públicas, com objetivo de captar informações e utilizar o projeto como base para a implantação de atividades semelhantes em outros órgãos governamentais locais.



Figura 1: Sinalizadores do Projeto Reciclar.
Fonte: Do autor.

5.3.2 Reeducação Alimentar

Através da orientação de uma nutricionista especialista em Reeducação Alimentar o projeto foi implantado no ano de 2003 nas dependências do Comando do Comando Militar do Oeste (Cmdo CMO). Os principais objetivos do projeto são os seguintes:

- Conscientização para a importância da alimentação adequada e implantação de um programa de melhoria contínua de hábitos alimentares, incluindo elaboração do cardápio balanceado, palestras, entre outras atividades;
- Melhoria da qualidade de vida dos

militares, dependentes e servidores civis do Cmdo CMO.

Entre os principais resultados obtidos destacam-se:

- Aperfeiçoamento contínuo do cardápio semanal oferecido no refeitório das praças e oficiais, através de capacitações em parceria com o SENAC, SENAR, SESC e SESI, visando atender ao objetivo do projeto e capacitar os profissionais que atuam nos serviços de alimentação;
- Realização de 4 (quatro) edições do Curso COZINHA BRASIL : participação de mais de 600 pes-

soas entre militares e civis;

- Renovação da parceria para o ano de 2007, com a previsão de 6 (seis) edições do curso COZINHA BRASIL nas dependências do Cmdo CMO para mais de 900 (novecentas) pessoas entre militares e civis.

Através de parceria com o SENAC/MS, entre as ações propostas para o projeto de Reeducação Alimentar, foi implantado em 2004 o Programa de Alimentação Segura (PAS). Este programa tem como objetivo conscientizar e desenvolver segurança, economia e qualidade na produção de alimentos.

Entre os principais resultados obtidos até dezembro de 2006, destacam-se os seguintes:

- Reorganização do *layout* do ambiente de produção de alimentos da cozinha do Comando Militar do Oeste (organização de ilhas de produção);
- Capacitação contínua do pessoal envolvido no manuseio e produção de alimentos;
- Aquisição de novos utensílios e equipamentos adequados para a produção segura de alimentos;
- 2006/2007: Reavaliação e propostas de melhorias das ações do

programa, realizada por nutricionista do SENAC.

As figuras 2 e 3 abaixo apresentam a área de produção e manuseio de alimentos, antes e depois da implantação do projeto.



Figura 2: Vista da área de produção de alimentos, antes da implantação do projeto.
Fonte: Do autor.



Figura 3 : Vista da área de produção de alimentos, após a implantação do projeto.
Fonte: Do autor.

5.3.3 Aperfeiçoamento Contínuo de Pessoal

Implantado no ano de 2003, tem como objetivo desenvolver programas de qualificação na área de organização e coordenação de eventos e produção de alimentos e bebidas para aperfeiçoamento contínuo do pessoal que atua na área de manuseio e produção de alimentos, e gestão de eventos do Comando Militar do Oeste, com o objetivo de formação de uma equipe de profissionais que atenda aos

requisitos dos padrões de qualidade e excelência exigidos pelo mercado.

A viabilização do projeto é feita através do estabelecimento de parcerias com o Sistema S (SENAC, SESI, SENAR, SESC) e Universidades locais.

Entre os resultados obtidos destacam-se o planejamento a médio prazo de agendas de cursos de interesse do Comando Militar do Oeste e demais público-alvo dos parceiros, realização de capacitação através de cursos na área de alimentos, bebidas e eventos para mais de 1.000 (mil) pessoas entre militares, dependentes e civis, formação de uma equipe de profissionais na área de alimentos e bebidas competitivos em relação à mão-de-obra do mercado de empresas privadas (*buffets*, restaurantes, hotéis) do Estado de Mato Grosso do Sul, gerando significativa economia para o Comando Militar do Oeste e preparação dos militares temporários para o mercado de trabalho (encaminhamento através do banco de oportunidades SENAC).

A parceria para a realização dos cursos ocorre da seguinte forma: o primeiro passo é identificar o curso a ser realizado, levantar demanda de possíveis clientes, havendo público-alvo em quantidade suficiente, a instituição parceira cede os materiais didáticos, pro-

fessores e um percentual de bolsas para os militares, o Comando Militar do Oeste fornece os produtos alimentícios e instalações, abrindo espaço para a participação de dependentes e civis nos cursos realizados.

5.3.4 Horta Aratama e Pomar Ajuricaba

Implantado em 2003 com o objetivo de cultivar frutas e verduras na área do Comando Militar do Oeste, em quantidade e qualidade suficientes para o auto-abastecimento dos setores de alimentação, obtendo vantagens de custo de produção.

Entre os resultados obtidos destaca-se a produção e abastecimento de 70% do consumo de verduras, legumes e frutas, gerando uma significativa economia para Cozinha do Cmdo CMO, alimentação balanceada, natural e saudável para os militares e funcionários civis; parcerias com SENAR, SENAC, SESI e UFMS (Departamento de Agronomia) para implantação e continuidade do projeto.

No ano de 2006 aconteceram cinco cursos realizados em parceria com o SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural) com o objetivo de capacitar os militares para o manejo da horta, pomar, elaboração de conservas de frutas e verduras e elabora-

ção de pratos regionais através do aproveitamento dos recursos produzidos no local.

Para o ano de 2007 foi estabelecida em conjunto com o SENAR/MS a realização de 12 (doze) cursos sobre técnicas para a implantação e cultivo de horta e pomar, além de tópicos sobre aproveitamento de verduras e frutas para culinária regional.

5.3.5 Paisagismo

Este projeto tem como objetivo atuar na preservação ambiental da flora local, através do plantio e cultivo de árvores nativas, plantas ornamentais contribuindo para a boa apresentação das áreas verdes das instalações do Comando do Comando Militar do Oeste.

Os resultados preliminares verificados são os seguintes:

- Harmonização do espaço verde do Cmdo CMO;
- Identificação das árvores nativas, através de placas específicas, com inscrição dos nomes científicos e populares;
- Criação do BOSQUE DOS COMANDANTES – área destinada ao plantio de árvores nativas pelas mãos de cada Comandante que ingressa no CMO, simbolizan-

do o respeito e ação com relação aos problemas ambientais;

- Disponibilização das áreas verdes com as espécies de árvores existentes como campo de estudos para escolas e universidades interessadas em aprofundar conhecimentos sobre a flora brasileira.

5.3.6 Aprimoramento da Capacitação Física

Implantado no ano de 2005 nas dependências do Comando Militar do Oeste, tem como público-alvo os militares que atuam na organização e as Instituições de Ensino de Mato Grosso do Sul.

O principal objetivo é oferecer aos militares do Cmdo CMO uma estrutura física adequada para a prática de exercícios específicos, através do acompanhamento técnico e científico de profissionais da área de Educação Física, visando a melhoria da capacidade física e da qualidade de vida.

Entre os resultados obtidos destacam-se os seguintes:

- Parceria com o Departamento de Educação Física da Universidade Católica Dom Bosco, através do desenvolvimento de pesquisa científica sobre o projeto e convê-

nio para a atuação de estagiários;

- Construção e inauguração da Academia para Aprimoramento Físico do Comando Militar do Oeste (2006) de acordo com orientações de profissionais da área de Educação Física;
- Estabelecimento de um processo permanente de avaliação do condicionamento físico dos militares que atuam na organização.

5.3.7 Orientando-se no Parque

Implantado no ano de 2004, tem como principais objetivos difundir o esporte Orientação e suas vertentes pedagógicas, ambientais, esportivas e turísticas, através do desenvolvimento de atividades de promoção da prática desportiva junto à comunidade local, no espaço do Parque das Nações Indígenas, localizado na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

Entre os principais resultados obtidos até o mês de fevereiro de 2007, destacam-se os seguintes:

- Realização de eventos para a promoção do esporte e conscientização para a saúde na Semana Nacional Anti-Drogas, Dia das Crianças e estabelecimento de parcerias com Secretarias Municipais e Estaduais, Base Aé-

rea de Campo Grande, escolas públicas e particulares, envolvendo mais de 1.500 participantes, a maioria crianças e adolescentes;

- Divulgação da área do Parque das Nações Indígenas, localizado na cidade de Campo Grande/MS, para a prática do esporte Orientação, através do mapeamento da área e sinalização com motivos ecológicos, enfatizando aspectos da fauna e flora pantaneira;
- Parceria com o Instituto de Meio Ambiente Pantanal, órgão do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul para instalação de espaço físico fixo em área ambiental para divulgação permanente do esporte Orientação junto à comunidade.

5.3.8 Energia Brasil

O Programa Energia Brasil - Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME) foi criado pelo Governo Federal com o objetivo de promover o uso eficiente de energia por estas empresas, gerando ganhos de produtividade e lucratividade.

O Cmdo CMO, através da parceria com o SESI/MS, encaminhou militares para a realização dos cursos do Programa Energia Brasil, oferecido por aquela instituição, com o objetivo de

formar gestores para a implantação e continuidade do Programa nas dependências deste Comando.

O Programa implantado em 2006 no Cmdo CMO, tem como objetivo identificar as fontes de desperdício de energia, reduzir custos, promover a conscientização dos militares e servidores civis para o uso racional da energia e manter as metas de consumo estabelecidas pelo Programa do Governo Federal.

Para o alcance dos objetivos propostos foi designada uma equipe de militares para a gestão do programa e elaboração de um projeto de racionalização do uso de energia nas dependências do Cmdo CMO, através da identificação de problemas e propostas de melhorias para redução do consumo.

6 Considerações Finais

O atual processo de gestão não se limita às fronteiras organizações, mas estende-se ao relacionamento com o ambiente externo, seja por pressões da comunidade local ou por exigências competitivas. A ampliação da atuação organizacional através de ações que intensifiquem o relacionamento com o público externo, deve ser planejada e executada de acordo com critérios pré-estabelecidos, para que traga re-

sultados positivos tanto para a organização executora, quanto para o desenvolvimento sustentável da comunidade na qual está inserida.

As organizações militares como organizações públicas têm como missão a defesa territorial, mas também como instituições que abrigam um grande contingente de pessoas e representam grande percentual de participação em economias locais, devem começar a visualizar e delinear ações voltadas para a maior integração com a comunidade, visando o aumento da credibilidade e a manutenção da boa imagem corporativa, seguindo a lógica de sucesso das grandes empresas privadas.

O presente artigo comprova que é possível promover as inovações nas organizações públicas, através da implantação e gestão de projetos, e estabelecimento de parcerias com outras instituições, com o objetivo de viabilizar a realização de ações que beneficiem tanto os militares quanto às comunidades próximas às Organizações.

É importante destacar que a iniciativa pioneira da organização militar apresentada só foi possível devido à participação e envolvimento dos seus recursos humanos, que manifestam um alto grau de comprometimento para a execução e continuidade das ações propostas em cada um dos projetos.

Referências

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Comando Militar do Oeste. **Histórico**. Campo Grande, 2006. Disponível em: <http://www.cmo.eb.mil.br/index2.php?conteudo=canais&ca_id=1&numMenu=3>. Acesso em: 03 dez. 2006.

_____. Portal de Excelência Gerencial. Disponível em: <<http://www.portalpeg.eb.mil.br/index.php>>. Acesso em 25 abr. 2006.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OSBORNE, D. & GAEBLER, T.
Reinventando o Governo: Como o
espírito empreendedor está transfor-
mando o setor público. Brasília:
Editora MH Comunicações, 1992.

SOUZA, R. S. Evolução e
Condicionantes da Gestão Ambiental
nas Empresas. **Revista Eletrônica
de Administração.** Porto Alegre, v.
8, n. 6, jan.-fev. 2002. Edição
especial. Disponível em: <[http://
read.adm.ufrgs.br/edicoes/
antecedentes.php](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/antecedentes.php)>. Acesso em: 17 jul.
2007.