

TENDÊNCIAS PARA MODERNIZAÇÃO DO TRABALHO DE COMANDO DA SUBUNIDADE

ALEXANDRE MENEZES DA SILVA¹

RESUMO

Este trabalho tem como escopo apresentar uma proposta de execução do Exame de Situação do Comandante Tático no nível subunidade (SU). Demonstra que o exame de situação é feito da mesma forma tanto pelo comandante da Força Terrestre Componente (FTC) quanto pelo comandante da SU. O texto ainda aproveita a experiência obtida em missão no exterior e em estágio no Centro de Instrução de Blindados (CIBId) para propor um exame de situação modificado que atenda, de maneira mais objetiva, as necessidades do comandante de SU.

Palavras-chave: Comando de Subunidade. Comandante de Subunidade. Exame de Situação.

ABSTRACT

This work has as scope to present a proposal of execution of the Situation Survey of the Tactical Commander at the subunit level (SU). Demonstrates that the situation examination is done in the same way both by the Commander of the Ground Force Component (FTC) and by the commander of the SU. The text also draws on the experience gained by the author on mission abroad and on an internship at the Armored Instruction Center (CIBId) to propose a modified situation examination that more objectively addresses the needs of the SU commander.

Keywords: Subunit Command. Subunit Commander. Situation Examination.

1 INTRODUÇÃO

As ações táticas em combate são empreendidas pelos diversos escalões de tropa da Força Terrestre por meio de um direcionamento (ordens) de seu escalão superior e do exercício do Comando e do Controle por parte de seu comandante. Ao nível Unidade (U), o elemento de manobra disponível para condução das operações militares é a Subunidade (SU).

A SU constitui-se, pois, na verdadeira ferramenta que o Comandante de Unidade (Cmt U) dispõe para atuar decisivamente no combate. Por um lado, é o primeiro escalão que dispõe de meios específicos para executar diferentes funções táticas e logísticas; por outro, é o último nível no qual o comandante conduz o planejamento e a preparação para as operações sem contar com um estado-maior (EM) para auxiliá-lo – a SU trata-se do elemento executante por excelência.

Para a condução das ações táticas da SU, seu comandante se vale do ciclo de atividades nomeado Trabalho de Comando. De uma maneira geral, essa atividade compreende as medidas de preparação da tropa, planejamento, execução e avaliação da operação da SU (BRASIL, 2014).

O Perfil Profissiográfico do concluinte do Curso de Formação de Oficiais (CFO) de Infantaria da AMAN estabelece, dentre as competências profissionais almejadas, que o oficial formado seja apto a realizar o estudo de situação e comandar fração ou subunidade em qualquer tipo de operação. Com este escopo, os cadetes de Infantaria são submetidos às instruções e ao treinamento que os capacitem à condução de operações militares com base no Trabalho de Comando – o qual atualmente

possui como subfase importante o Estudo de Situação do Comandante de Companhia (Cmt Cia) – no 4º ano de seu curso. Com a modernização da Doutrina Militar Terrestre, tal processo, assim como tantos outros, encontra-se em atualização e, como consequência, tem apresentado conceitos divergentes nas diferentes publicações.

Serão tratadas aqui, portanto, algumas ideias acerca dos caminhos para atualização do Trabalho de Comando com base nos exemplos e na doutrina escrita sobre a típica Subunidade de Infantaria (SU Inf), a Companhia de Fuzileiros – ambicionando-se, contudo, a expansão destas ideias e sua generalização para todas as naturezas de tropa valor subunidade, mesmo oriundas de outras armas além da Infantaria.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O Trabalho de Comando: Abordagem Tradicional

De acordo com o manual de campanha C 7-10: *Companhia de Fuzileiros*, o Trabalho de Comando do Comandante da Companhia envolve as atividades do recebimento da missão, a aplicação das Normas de Comando e a execução propriamente dita (BRASIL, 2005). Observa-se que o conceito presente no principal manual do Comandante de Companhia não abrange a concepção cíclica da condução de operações militares, que ressalta o valor da avaliação contínua. Esta é uma consideração mais moderna, presente nas publicações mais recentes. A abordagem clássica sugere fases estáticas e bem definidas para a execução de uma operação militar. A figura 1 sintetiza a concepção tradicional do Trabalho de Comando da SU.

singular em cada um deles e mesmo em cada atividade a ser realizada.

Dentre os seis passos previstos nas Normas de Comando, o estudo de situação é aquele decisivo para o planejamento tático. Nos escalões inferiores à SU, utilizam-se os fatores da decisão MISSÃO – INIMIGO – TERRENO – MEIOS – TEMPO – CONSIDERAÇÕES CIVIS (MITMeTCo) como bases para este estudo. Nos demais escalões, vale-se do método do Estudo de Situação do Comandante Tático, conforme descrito no manual de campanha C 101-5: *Estado-Maior e Ordens*, 1º volume, baseado nos cinco passos ANÁLISE DA MISSÃO – SITUAÇÃO E LINHAS DE AÇÃO – ANÁLISE DAS LINHAS DE AÇÃO OPOSTAS – COMPARAÇÃO DAS LINHAS DE AÇÃO – DECISÃO (MiSACoDe). Para o escalão SU, especificamente, utiliza-se este segundo método, naquilo que lhe for aplicável, “devendo ser simples, objetivo e prático” (BRASIL, 2005, p. 2-7).

Considera-se, em qualquer caso, conforme o modelo tradicional, o estudo de situação como o planejamento tático em sua essência – vale notar, entretanto, que há um lapso nas publicações sobre o que seria exatamente esse “o que é aplicável” ao nível subunidade.

2.2 Experiências Pessoais e Algumas Tendências Observadas

Conforme o manual EB-20-MC-10.211: *Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres* (PPCOT), “a Força Terrestre (...) depara-se com um ambiente operacional caracterizado pela complexidade, volatilidade, incertezas e ambiguidades. Os



Figura 1: a concepção tradicional do Trabalho de Comando da Companhia.

Fonte: Elaboração própria.

Cabe salientar que o C 7-10 enfatiza a fase das Normas de Comando como a ferramenta maior para a preparação da SU para o cumprimento de sua missão. Baseadas no mnemônico “POREOF”, as Normas de Comando consubstanciam a sequência de ações tomadas pelo comandante desde o recebimento da missão até o momento da execução da ordem. Embora não estejam estabelecidas dentro da metodologia de trabalho do Estado-Maior (EM), elas são comumente aplicadas em diversos escalões, superiores e subordinados à SU. Por causa da sua amplitude e pela sua capacidade de generalização, documentos doutrinários de diferentes níveis especificam as atividades a serem executadas em cada fase das Normas de Comando, para o seu escalão. O C 7-20: *Batalhões de Infantaria*, por exemplo, contextualiza o estudo de situação a ser realizado pelo EM/Btl com cada fase das Normas de Comando. O CI 21-75: *Patrulhas*, por sua vez, preconiza outros procedimentos a serem realizados pelo comandante da patrulha em cada uma das fases do POREOF. Em suma, as Normas de Comando, apesar de transversais a diferentes escalões, são executadas de maneira

comandantes de todos os níveis se esforçam para entender, visualizar e descrever esse cenário de caráter paradoxal e caótico” (BRASIL, 2014, p. 4-1). Portanto, torna-se evidente que o planejamento das operações seja capaz de adaptar-se a este novo contexto. Mesmo nos escalões mais baixos de emprego, especificamente a SU, o Comandante tático deve dispor de ferramentas de planejamento e preparação capazes de auxiliá-lo tempestivamente quanto a mudanças de situação. Resta a conseqüente reflexão acerca da necessidade, ou não, de atualizarem-se os procedimentos do Trabalho de Comando da SU.

A fim de ilustrar tal reflexão, gostaria de compartilhar duas experiências pessoais. Em 2016, fui designado para frequentar o Curso de Operações (*Army Operations Course*) junto ao Exército do Canadá. Embora o escopo do curso fosse o trabalho de Comando e Estado-Maior nos níveis Força-Tarefa Unidade Mecanizada e Brigada Mecanizada, nas quatro primeiras semanas os oficiais alunos estrangeiros participaram de um estágio preparatório, a título de nivelamento, cujo currículo era baseado no *Army Tactical Operations Course*, curso que possui como objetivo formar o comandante da FT SU daquele exército.

Na citada oportunidade, durante as instruções sobre os procedimentos do Cmt, ficaram evidentes as semelhanças dos métodos de planejamento brasileiro e canadense, comuns também à boa parte dos exércitos ocidentais. Apesar de que a metodologia da estimativa de combate (*Combat Estimate*) canadense, versão reduzida e aplicada nas SU e U do Processo de Planejamento Operacional (*OPP – Operational Planning Process*), fosse bastante análogo ao Exame de Situação do Comandante Tático não encontrei a mesma similaridade quanto às

Normas de Comando. Embora ao nível U e Bda as fases do planejamento tático fossem correlatas, no nível SU as atividades do Trabalho de Comando eram executadas através do *Battle Procedure*, que, ao invés de possuir o foco nos seis passos das Normas de Comando (POREOF), era esmiuçado em dezesseis passos bem específicos os quais integravam, de forma entrelaçada, as atividades da estimativa de combate (CANADÁ, 2007). O *Battle Procedure* para o escalão SU e inferiores contempla as ações desde o recebimento da Ordem de Alerta até a condução da análise pós-ação (realçando o valor da avaliação no processo). Travava contato, então, com uma nova possibilidade, está com notável detalhamento, especificando cada atividade para execução do Trabalho de Comando da SU, em contraponto ao relativamente vago conceito de que na SU tão somente se deve realizar “a mesma metodologia de solução de problemas militares do Exame (Estudo) de Situação, guardado o nível de detalhamento adequado ao escalão” (BRASIL, 2014, p.3-8).

A percepção dessa nova possibilidade remeteu à memória o segundo exemplo. No ano de 2014, quando comandava a 1ª Cia Fuz do 2º Batalhão de Fronteira (Cáceres-MT), por ocasião da Operação ÁGATA VIII, a Cia estabeleceu uma Base de Combate (Ba Cmb) no município de Porto Esperidião-MT e, dessa posição, coordenava as ações dos Pelotões de Fuzileiros (Pel Fuz) articulados em outras três localidades da Faixa de Fronteira no estado do Mato Grosso. Ao décimo dia de operação, a Cia recebeu a missão de desmobilizar para reforçar um dos batalhões que compunham a FTC PANTANAL, a fim de integrar a força de contingência da defesa de área para a realização da Operação Copa do Mundo, na capital Cuiabá.

Naquela ocasião, a SU executava um ciclo de Trabalho de Comando e iniciava outro concomitantemente, saindo de uma operação em Faixa de Fronteira para outra no contexto de Proteção Integrada, mesmo antes do encerramento da primeira. Para o cumprimento da missão recebida, eu deveria deslocar a Cia reforçada por elementos da Companhia de Comando e Apoio (Cia C Ap) e aprestada para cumprir missões cujos locais e detalhes ainda seriam fruto de planejamento mais apurado do Escalão Superior (Esc Sp). Até aquele ponto, as informações que possuía eram sumárias, prestadas inicialmente apenas para viabilizar o planejamento paralelo. Ao passo que se iniciava o desengajamento da Operação Ágata, emiti uma Ordem Preparatória para a SU sobre a Operação Copa. Contudo, tive que iniciar o movimento para participar da concentração na cidade-sede e os preparativos para a execução, como ensaios, simultaneamente ao aprimoramento do planejamento, antes mesmo de realizar os reconhecimentos. Durante a execução da missão, não consegui empreender todo o processo lógico das Normas de Comando, dadas as diversas alterações substanciais que ocorriam na própria missão atribuída enquanto a execução já ocorria – em outras palavras, o próprio problema militar mudava enquanto buscávamos sua solução. A tropa, por exemplo, que durante as primeiras semanas de concentração realizou planejamentos, reconhecimentos e ensaios para executar Operações de Controle de Distúrbios, recebera, no momento da execução, a missão de treinar condutas de contingência para administração de consequências, mas acabou por efetivamente participar de operação presença e controle de vias urbanas.

Esta inversão das fases das Normas de Comando tem sido cada vez mais comum no ambiente operacional contemporâneo, revelando a necessidade de maior dinamismo e, principalmente, da aquisição de maior adaptabilidade em sua concepção e aplicação. O Cmt SU deve ser apto a avaliar e compreender o ambiente para se adequar às suas mudanças. Nota-se, então, que há a necessidade latente de sistematizar uma maneira de treinar os nossos Cmt SU a efetivamente “planejar executando”.

2.3 Abordagens Contemporâneas

A modernização da doutrina tem trazido à Força Terrestre novos conceitos e enfoques para quase todas as atividades relacionadas ao emprego de tropa em operações militares. No caso do Trabalho de Comando da SU, a nova série de manuais traz modernos quadros conceituais que por vezes atualizam e por vezes conflitam com a sua abordagem tradicional.

A já referida publicação EB-20-MC-10.211 (PPCOT), de 2014, estabelece o Trabalho de Comando como “um processo dinâmico que obedece à mesma metodologia de solução de problemas militares do Exame de Situação” (BRASIL. PPCOT, 2014, p. 3-8). Suas fases compreendem a preparação, o planejamento, a execução e a avaliação. Três consequências diretas dessa nova concepção podem ser percebidas: primeiramente, as Normas de Comando não constituem mais uma fase direta do Trabalho de Comando; segundo, o elemento balizador do planejamento é agora o Exame de Situação do Comandante, que atualiza o Estudo de Situação do Comandante Tático; em terceiro lugar, a maior parte dos passos do Trabalho de Comando está inserida

TENDÊNCIAS PARA MODERNIZAÇÃO DO TRABALHO DE COMANDO DA SUBUNIDADE

nas fases antes da partida da missão, sem definir procedimentos específicos para sua execução, mas estabelecendo a avaliação contínua como uma das etapas basilares no processo.

Para o planejamento e a preparação, ao invés do tradicional POREOF, o PPCOT propõe uma sequência de ações modificada, já estabelecendo o paralelismo entre o Exame de Situação (lembrando que no escalão SU ele deve ocorrer de forma simplificada) e os demais passos do que seriam as Normas de Comando. Tal sequência é mais coerente com o ciclo adaptativo² para a condução das operações, a dizer: providências iniciais; observação e planejamento do reconhecimento; reconhecimento; montagem das linhas de ação e jogo da guerra; decisão; emissão da Ordem de Operações (O Op) e fiscalização, além da avaliação contínua.

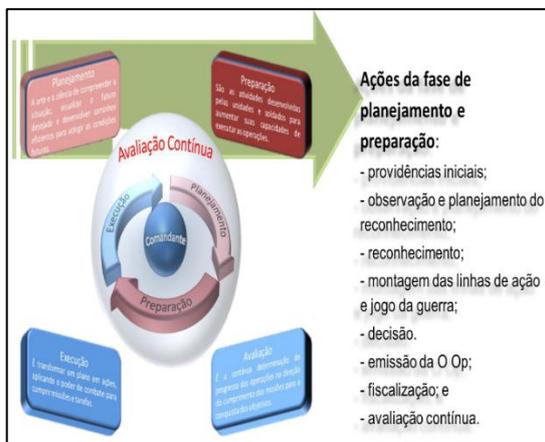


Figura 2: o ciclo das operações e o planejamento no trabalho de Comando da SU

Fonte: BRASIL. PPCOT, 2014, p. 3-1 (adaptado pelo autor)

Em 2016, o manual de ensino EB60-ME-12.401: *o Trabalho de Estado-Maior*, do DECEX, já baseado nas atualizações do PPCOT, veio a discriminar as atividades do Exame de Situação do Comandante, remodelando o método clássico do Estudo de

Situação disseminado pelo C 101-5, e estabelecendo-o como “uma referência importante (..) dos planejamentos nos escalões Força Terrestre Componente (FTC) até o nível Unidade” (BRASIL, 2016, p. 1-6). Assim, excluiu-se, por óbvio, o elemento que se utiliza das ferramentas do Exame, mas não conta com um estado-maior constituído para sua condução: a subunidade.

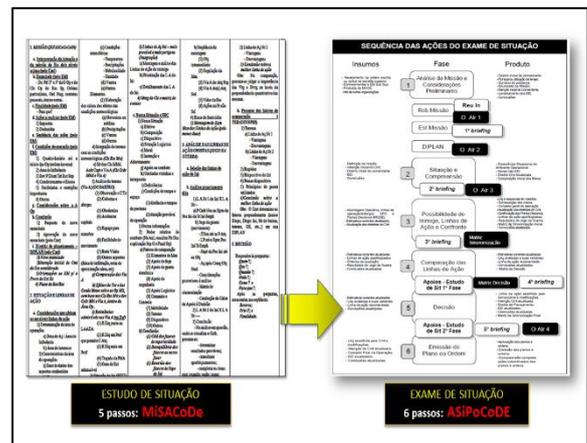


Figura 3: o Estudo de Situação (MISACODE) e o Exame de Situação (ASIPOCODE)

Fonte: BRASIL, 2003 p. 6-5 a 6-6 e BRASIL, 2016 p. 1-8 (adaptados pelo autor)

Em vista disso tudo, percebe-se que as atualizações recentes nos conceitos afeitos à atividade do Trabalho de Comando conferem a ele certo dinamismo, ao mesmo tempo em que descontinuum os passos tradicionais do POREOF, mas ainda não pacificam exatamente o “como” o Cmt SU irá executar o planejamento em seu escalão, desprovido de um EM.

Vale ressaltar o que tem sido feito no âmbito do Curso de Infantaria da AMAN: com a finalidade de promover a adaptação à nova tendência, mas sem contradizer o C 7-10, “livro de cabeceira” do Cadete do 4º ano, é ainda ensinado ao futuro oficial o processo das Normas de Comando, conforme o tradicional

manual, mas num contexto que emula o previsto no PPCOT, com destaque à avaliação contínua, e que cita conceitos recentes como o Exame de Situação e o planejamento paralelo.

Uma solução para dar mais foco ao Trabalho de Comando da SU que tem sido aplicada pelo Centro de Instrução de Blindados Gen Walter Pires (Santa Maria-RS) é a adoção do Processo de Condução de Tropas (PCT). O PCT, segundo seus autores, “tem como objetivo completar a lacuna quanto ao método utilizado pelo PPCOT e o estudo [exame] de situação do comandante tático nível SU e Pel” (BRASIL, 2015, p. 1-1). Trata-se de um método de condução do planejamento e preparação para esse nível mais inclinada ao trabalho no ambiente dinâmico (em contrapartida ao modelo estático tradicional do POREOF) por abordar quais são os passos que os escalões táticos mais baixos irão executar em consonância com o PPCOT. Das maiores novidades trazidas pelo PCT, a previsão de sequenciais Ordens de Alerta e a inclusão do movimento para a Área de Operações durante o próprio processo de planejamento, ou seja, a admissão de que continuar-se-á planejando mesmo após ter sido iniciada a execução, são um reconhecimento da evolução contínua de conjuntura da operação e da necessidade de adaptar-se às mudanças de situação – inclusive do próprio problema militar – enquanto se busca uma solução.

Os oito passos do PCT vêm sendo vistos como uma ferramenta para as tropas blindadas, alvo do CI Bld, em virtude do dinamismo de seu emprego e da rapidez das mudanças de sua situação. Eles são claramente baseados nos análogos passos do *Troop Leading Procedures* (TLP), adotado

pelo Exército dos Estados Unidos da América que, como é de conhecimento comum, trata-se de uma força altamente mecanizada e blindada. O manual de campanha ADP 5-0: *The Operations Process* deixa claro que o MDMP (que equivale ao nosso Exame de Situação) é utilizado prioritariamente nos escalões que possuem um estado-maior, enquanto os TLP (equivalente ao PCT) serão utilizados pelas SU e Pel (EUA, 2012, tradução nossa).

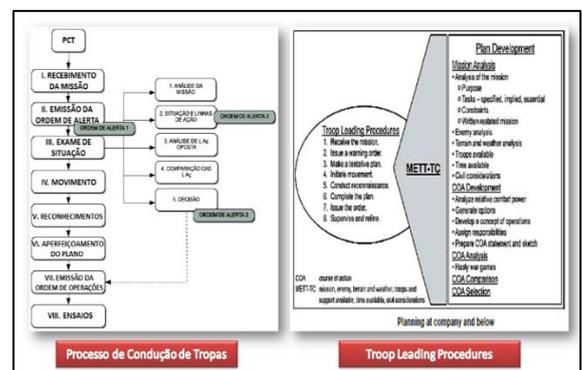


Figura 4: o PCT e o TLP.

Fonte: BRASIL, 2015 p. 1-10 e EUA, 2011 p. C-3 (adaptados pelo autor).

O PCT, isto posto, mostra-se como uma alternativa às tradicionais Normas de Comando, mais consoante ao estabelecido atualmente no PPCOT. Resta saber se esta metodologia agora aplicada para as forças blindadas também poderá ser útil, de forma mais generalizada, a outros tipos de SU.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aperfeiçoamento do conhecimento militar é um ciclo permanente, sendo natural que os fundamentos doutrinários estejam em constante revisão, em vista de novas experiências, estudos e lições aprendidas. Do entendimento de que a doutrina militar terrestre

TENDÊNCIAS PARA MODERNIZAÇÃO DO TRABALHO DE COMANDO DA SUBUNIDADE

brasileira inexoravelmente manterá o ritmo de atualização, emerge-se a ponderação acerca de que precisa ser aprimorado em termos de Trabalho de Comando da SU. Algumas ideias, para tanto, podem ser levantadas. Primeiramente, deverá ser decidido sobre como o Trabalho de Comando deve ser conduzido. Deve ele permanecer compartimentado, como estabelecido ainda nos manuais de Infantaria (particularmente o C 7-10), nos quais se dividem nitidamente as fases das Normas de Comando e da execução? Em caso negativo, modelos como o do *Battle Procedure* e, principalmente, do Processo de Condução de Tropas (ou *Troop Leading Procedures*) podem ser uma boa fonte inspiradora, principalmente numa Força Terrestre que se torna cada vez mais mecanizada.

Ainda que se optasse pela manutenção do antigo entendimento, ao menos a concepção do Trabalho de Comando deveria ser atualizada para alinhar-se aos novos manuais. A admissão da avaliação contínua, bem como a “quebra” do faseamento tradicional do POREOF já são previstas no PPCOT – devendo assim serem revisadas as publicações as quais tratam do assunto no nível SU e inferiores.

Em um segundo passo, deve-se analisar como será remodelado o POREOF tão impregnado em nossa cultura organizacional e largamente utilizado pelos nossos comandantes. O PORemDEFA – acrônimo das etapas definidas pelo PPCOT – já é uma realidade que não pode ser ignorada. Definindo-se por uma atualização mais conservadora, mantendo-se o espírito da condução do planejamento tático como fase

estaque do Trabalho de Comando da SU, no mínimo a adoção das etapas do Exame de Situação sobrepondo-se ao Estudo de Situação deve ser empreendida. Até mesmo, de forma mais incisiva, como seria da preferência particular deste autor, poderia ser alterado o foco do planejamento neste escalão, abandonando-se os complexos passos do MiSACoDe (estudo) ou do ASiPoCoDE (exame) para o Cmt SU – que não possui um EM para auxiliá-lo em montagens de linhas de ação e execução de jogo da guerra – para concentrar-se nos fatores da decisão (MITMeTCo), mais palpáveis para o comandante isolado, quando da realização da análise de sua situação.

Independentemente de qual seja a modernização que ocorra, o ponto crítico é, sem dúvida, a adoção destes conceitos numa doutrina escrita para o nível SU. Muito embora o C 7-10 estabeleça em seus capítulos diversos procedimentos do Cmt Cia Fuz nas fases das Normas de Comando para diferentes tipos de operações, é percebido um lapso de embasamento para o ensino dos futuros Cmt Cia sobre “o como agir e pensar” nas fases de planejamento e preparação de sua tropa para o cumprimento de missões recebidas. Se por um lado o EB60-ME-12.401 estipula os procedimentos do Exame de Situação, sendo um excelente guia para o trabalho do Cmt Btl e seu estado-maior, não há documentação equivalente para o nível SU.

Desta forma, parece crucial que seja concebido um Manual de Ensino ou mesmo um Caderno de Instrução que organize o passo-a-passo da condução do Trabalho de Comando na SU (no mínimo, que seja elaborado numa futura atualização do C 7-10

um capítulo inteiro dedicado a este tema). Devem ser estabelecidas nessa futura publicação as atividades a serem empreendidas pelo Cmt SU para a solução do problema militar, contemplando as novas demandas, procedimentos e conceitos – assim como o manual do PCT vem fazendo com as SU Bld. Assim, ter-se-ia à disposição uma ferramenta para o ensino dos futuros comandantes de companhia, em particular os Cad 4º ano da AMAN, e ao mesmo tempo uma fonte de consulta e base para adestramento de oficiais em comando de SU nos corpos de tropa.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **C 7-10**: a companhia de fuzileiros. Anteprojeto. Brasília, DF: EGGCF, 2005.
- _____. **C 7-20**: batalhões de infantaria. 3ª edição (revisada). Brasília, DF: EGGCF, 2007.
- _____. **C 101-5**: estado-maior e ordens. 2ª edição. Brasília, DF: EGGCF, 2003.
- _____. **EB-20-MC-10.211**: processo de planejamento e condução das operações terrestres. 1ª edição. Brasília, DF: EME, 2014.
- _____. **EB-60-ME-12.401**: o trabalho de estado-maior. 1ª edição. Rio de Janeiro, RJ: DECEX, 2016.
- _____. **Nota Experimental de Instrução Processo de Condução de Tropas**. Edição M10. Santa Maria, RS: CI Bld, 2015
- _____. **Perfil Profissiográfico do Concludente do Curso de Formação de Oficiais de Infantaria da AMAN**. Boletim Interno. Nr 01/13. Rio de Janeiro, RJ: DECEX, 2013.
- CANADÁ. **B-GL-300-003/FP-001**: command in land operations. Ottawa, ON: Department of National Defense, 2007.
- _____. **B-GL-334-001/FP-001**: standing operating procedures for land operations. Ottawa, ON: Department of National Defense, 2009.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **FM 5-0**: the operations process. Change No 01. Washington, DC: Department of the Army, 2011.
- _____. **ADP 5-0**: the operations process. Washington, DC: Department of the Army, 2012.
- MILITARY FACTORY. M60 (PATTON) MAIN BATTLE TANK (MBT). Disponível em: <http://www.militaryfactory.com/armor/de.rmor_id=28>. Acessado em 10 de agosto de 2017.

¹O Cap Inf Alexandre Silva é instrutor do Curso de Infantaria da AMAN.

²O ciclo adaptativo estabelece na avaliação contínua um papel preponderante no Processo de Condução de Operações Terrestres. Assim, a aprendizagem e a percepção das mudanças e adaptações ocorridas no ambiente operacional e no problema militar acontecem no decorrer de todas as fases do planejamento e da execução. (BRASIL, 2014)