



### **CORONEL DAMASCENO**

Formulador de Doutrina do Centro de Doutrina do Exército.

## **APOIO FINANCEIRO ÀS OPERAÇÕES: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONTRIBUIÇÕES PARA A DOUTRINA MILITAR TERRESTRE**

O Apoio Financeiro às Operações (AFO), denominação adotada neste trabalho para designar as atividades de administração financeira em ambiente operacional, constitui pilar para o êxito das missões do Exército Brasileiro (EB). Transcende o âmbito orçamentário e financeiro, consolidando-se como vetor estratégico imbricado no planejamento e execução operacional (Brasil, 2022, 2025).

Embora mantenha características da gestão pública tradicional, englobando processos administrativos cruciais, como gestão de aquisições, controle de registros contábeis e formalização da gestão de riscos financeiros, o AFO adquire especificidades próprias ao tender particularidades do campo de batalha e necessidades operacionais. Nesse sentido, torna-se componente essencial para a sustentação do poder de combate, permitindo aos comandantes, em todos os níveis, atuar com maior flexibilidade em ambientes multidomínio, caracterizados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade – VUCA (Brasil, 2014; Drumond et al., 2014).

O contexto estratégico contemporâneo, marcado pela complexidade dos conflitos híbridos, operações prolongadas em territórios extensos e demanda por sustentabilidade operacional em cenários de recursos limitados (Brasil, 2020), confere ao AFO relevância sem precedentes. A experiência internacional demonstra que conflitos modernos são decididos pela capacidade de sustentar operações ao longo do tempo, mantendo moral da tropa, eficiência logística e credibilidade institucional.

O rastreio da trajetória do AFO revela quatro fases distintas: Gênese Administrativa (1821-1920), Sistematização Institucional (1930-1982), Modernização Estratégica (1990-2010) e Integração Conjunta e Gestão de Riscos (2010-atual). Cada fase representa transformações que elevaram o AFO de função administrativa básica a componente estratégico fundamental, alinhado aos modelos de gestão pública e às necessidades operacionais emergentes.

Compreender a evolução do AFO é crucial para reconhecê-lo como vetor estratégico que otimiza resultados e impulsiona a capacidade operacional do EB. Suas contribuições – para o aprimoramento da gestão financeira, dos registros contábeis, do controle interno e da governança em operações – consolidam sua posição como uma capacidade operacional integrada ao planejamento militar moderno.

Este trabalho tem por finalidade apresentar a evolução histórica do AFO no EB, identificando as transformações paradigmáticas e suas contribuições para a Doutrina Militar Terrestre.

### **FUNDAMENTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS**

O AFO constitui um campo de conhecimento interdisciplinar que se situa na intersecção entre as ciências militares, a administração pública, a gestão financeira e a logística operacional, fundamentando-se na Teoria dos Sistemas aplicada às organizações militares (Brasil, 2014; Drumond et al., 2014). Essa convergência disciplinar confere ao AFO características únicas que o distinguem tanto da administração financeira tradicional quanto da gestão logística convencional.

A fundamentação teórica do AFO encontra respaldo na Teoria dos Sistemas, que comprehende as organizações como sistemas complexos adaptativos, nos quais múltiplos subsistemas interagem de forma dinâmica para produzir capacidades emergentes (Brasil, 2022, 2025). Nesta perspectiva sistêmica, o AFO funciona como um subsistema integrador que facilita a coordenação entre diferentes elementos organizacionais, otimizando o fluxo de informações e os recursos necessários para a eficácia operacional.

Os princípios fundamentais que regem o AFO derivam da convergência entre os

princípios constitucionais da administração pública brasileira – legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988) – e as necessidades específicas das operações militares. Por exemplo, em relação aos princípios constitucionais, a legalidade manifesta-se na estrita observância às normas orçamentárias e financeiras, mesmo em ambiente operacional; e a eficiência traduz-se na otimização do uso de recursos públicos para maximizar os resultados operacionais.

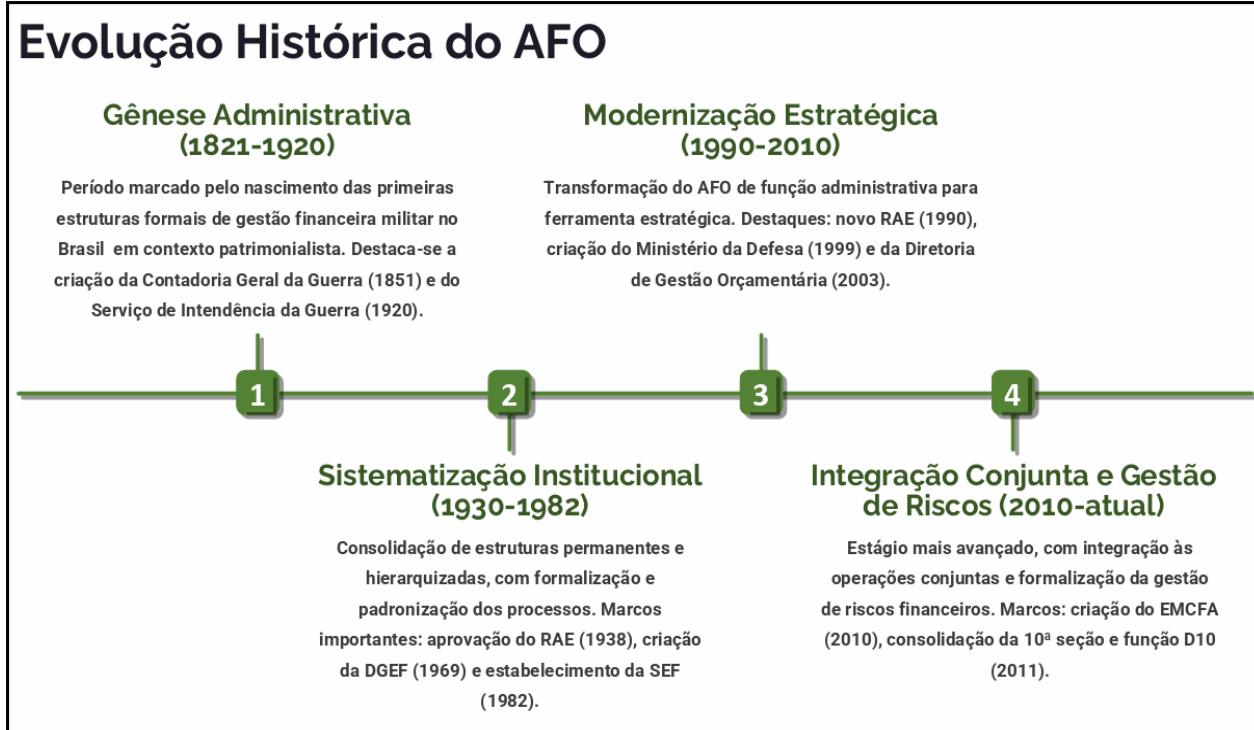
Sobre a necessidade da legitimidade das operações, destaca-se o princípio da transparência, por garantir a prestação de contas adequada e o controle social

dos gastos militares. Nesta mesma senda, a adaptabilidade constitui um princípio específico do AFO, reconhecendo que as operações militares frequentemente exigem flexibilidade na aplicação de recursos para responder a situações imprevistas. Essa adaptabilidade deve ser exercida dentro dos limites legais e éticos, mantendo o equilíbrio entre a necessidade operacional e a responsabilidade fiscal.

## EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO AFO: DAS ORIGENS À ESTRATÉGIA

Na figura 1, é possível verificar de forma esquematizada a evolução histórica do AFO, com uma linha do tempo.

Fig 1 - Evolução Histórica do AFO



Fonte: o autor (2025).

### Gênese Administrativa (1821-1920): fundamentos no Período Patrimonialista

A primeira fase caracteriza-se pelo nascimento das estruturas formais de gestão financeira militar no Brasil, em contexto marcado pela fusão entre público e privado, típica do modelo patrimonialista (Drumond et al., 2014). Observa-se a transição gradual da informalidade para o estabelecimento de registros organizados e órgãos precursores, alicerces do sistema posterior de apoio financeiro-

administrativo do EB.

Em 1821, foi criada a Secretaria de Estado dos Negócios da Guerra (Almeida, 2013), responsável pelos assuntos das dependências do Exército Imperial, incluindo a provisão de postos militares. Em 1841, o Regulamento nº 112 promoveu nova organização da Secretaria, substituindo a Contadoria do Arsenal de Guerra pela Contadoria Geral (Brasil, 1841), que assumiu atribuições sobre receitas e despesas de pessoal e material, exames contábeis e tomada de contas.

Outro evento de relevo ocorreu, em 1851, com a criação da Contadoria Geral da Guerra pelo Decreto Imperial nº 778 (Brasil, 1851), reconhecida como organização militar precursora da atual Diretoria de Contabilidade (DCont). Suas atribuições incluíam tomada de contas, exame de despesas, escrituração parcial do arsenal de guerra, organização de balanços e orçamentos, e liquidação de dívidas, consolidando os processos contábeis em estrutura formal.

**"A segunda fase marca a consolidação de estruturas permanentes e hierarquizadas no AFO, caracterizada pela formalização e padronização dos processos, estabelecimento de controles rígidos e criação de procedimentos uniformes."**

#### **Marcos Históricos Operacionais**

A Guerra do Paraguai (1864-1870) representa um evento relevante para a compreensão da evolução do AFO. A atuação de José Francisco Lopes, conhecido como Guia Lopes, durante a Retirada da Laguna, exemplifica o papel dos supridores de tropas. No contexto do conflito, Lopes forneceu suprimentos essenciais às forças que avançavam em território paraguaio, motivado pelo objetivo de resgatar sua família capturada (Maestri, 2018). Nesse período, era comum que comandantes recorressem a fazendeiros locais, como Guia Lopes, para assegurar os recursos necessários ao financiamento das campanhas militares, evidenciando o emprego massivo da propriedade privada na sustentação financeira das operações.

A Campanha de Canudos (1896-1897) destacou a necessidade de coordenação logística centralizada. Após três expedições fracassadas, o Ministro da Guerra, Marechal Carlos Machado de Bittencourt, liderou pessoalmente a quarta incursão em 1897, estabelecendo um precedente para a centralização das operações logísticas e financeiras (Johnson, 2021).

A fase culminou em 1920, com a criação do Serviço de Intendência da Guerra pelo

Decreto nº 14.385 (Brasil, 1920), que exercia a fiscalização administrativa de dinheiro e material confiados aos conselhos de administração e aos comandantes de destacamento. Esse evento representou um avanço significativo na gestão financeira e no controle interno, com uma visão mais pragmática e voltada para a aplicação de recursos, estabelecendo as bases conceituais para o desenvolvimento futuro do AFO.

#### **Sistematização Institucional (1930-1982): consolidação no Período Burocrático**

A segunda fase marca a consolidação de estruturas permanentes e hierarquizadas no AFO, caracterizada pela formalização e padronização dos processos, estabelecimento de controles rígidos e criação de procedimentos uniformes. O modelo burocrático, inspirado nas ideias de Max Weber, buscava combater a corrupção e o nepotismo por meio de procedimentos padronizados e rígidos controles de conformidade (Bresser Pereira, 1996).

O período iniciou-se em 1932, com a criação do Conselho Superior de Economias de Guerra (CSEF) e da Caixa Geral de Economias da Guerra (CGEG), pelo Decreto nº 22.139 (Brasil, 1932), incumbidos de fiscalizar a arrecadação e regular a aplicação das economias. Esta medida fortaleceu a governança ministerial, uniformizando a doutrina e aprimorando a gestão financeira.

Em 1938, o Decreto nº 3.251 aprovou o Regulamento de Administração do Exército (RAE). Este regulamento estabeleceu um modelo centralizado e rígido, focado na provisão massiva de recursos e controle estrito de verbas, com pouca flexibilidade, sendo um dos marcos que caracterizaram a gestão financeira burocrática, com ênfase no controle interno formal.

A transformação mais significativa dessa fase ocorreu em 1969, com a reestruturação promovida pelo Decreto nº 64.716 (Brasil, 1969), que extinguiu o CSEF e o Conselho Superior do Fundo do Exército, criando a Diretoria-Geral de Economia e Finanças (DGEF). Este Órgão centralizava as atividades de administração financeira, contabilidade e auditoria, representando avanço robusto

na gestão financeira, registros contábeis e controle interno.

A fase culminou em 1982, com a criação da atual Secretaria de Economia e Finanças (SEF) pelo Decreto nº 86.978 (Brasil, 1982), a qual se tornou o Órgão de Direção Setorial do Exército Brasileiro, com missão de realizar a gestão de recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais. Esta mudança configurou avanço estratégico na gestão financeira e governança orçamentária.

#### **Modernização Estratégica (1990-2010): transformação no Período Gerencialista**

**“A criação do Ministério da Defesa (MD), em 1999, pela Lei Complementar nº 97 (Brasil, 1999), centralizou a política de defesa, substituindo os ministérios das Forças Singulares.”**

A terceira fase representa a transformação paradigmática do AFO de função meramente administrativa para ferramenta estratégica de gestão, alinhada aos princípios da Nova Gestão Pública. Caracterizou-se pela busca de eficiência, flexibilidade e orientação para resultados em ambiente operacional, marcando ruptura conceitual com o modelo burocrático anterior (Bresser Pereira, 1996).

Em 1990, o Decreto nº 98.820 aprovou novo RAE (Brasil, 1990), que, distanciando-se da centralização e rigidez do RAE de 1938, forneceu a base para o desenvolvimento de procedimentos e manuais específicos para o AFO em ambiente operacional, reconhecendo formalmente a necessidade de abordagens administrativas diferenciadas para a campanha.

A criação do Ministério da Defesa (MD), em 1999, pela Lei Complementar nº 97 (Brasil, 1999), centralizou a política de defesa, substituindo os ministérios das Forças Singulares. Esse avanço possibilitou a implementação de uma proposta orçamentária única para a defesa, promovendo a integração na gestão financeira.

A consolidação desta fase ocorreu em 2003, com a criação da Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO) pelo Decreto nº 4.879

(Brasil, 2003), subordinada à SEF, com finalidade de execução orçamentária, gestão setorial e gestão dos recursos do Fundo do Exército. Em 2004, o Estado-Maior do Exército (EME) teve sua estrutura consolidada pelo Decreto nº 5.158 (Brasil, 2004), aprimorando a governança estratégica e coordenando a proposta orçamentária do Exército.

#### **Integração Conjunta e Gestão de Riscos (2010-atual): elevação estratégica no Período da Governança Pública**

**“A reestruturação do Estado-Maior da Defesa (EMD) para Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA), em 2010, pela Lei Complementar nº 136 (Brasil, 2010), ampliou expressivamente suas atribuições no planejamento conjunto.”**

A quarta fase representa o estágio mais avançado da evolução do AFO, sendo caracterizada pela integração com operações conjuntas, formalização da gestão de riscos financeiros e elevação do AFO ao nível de assessoramento estratégico de alto escalão. Essa fase transcende a eficiência gerencial, reconhecendo a complexidade crescente dos problemas operacionais e a necessidade de atuação colaborativa, transparente e participativa (Drumond et al., 2014).

O período iniciou-se em 2009, com o estabelecimento formal do Centro de Controle Interno do Exército (CCIE) pelo Decreto nº 7.299 (Brasil, 2009), que passou a integrar os órgãos de assistência direta e imediata ao Comandante do Exército. O CCIE foi criado com a missão de aumentar e proteger o valor organizacional do Exército Brasileiro, desenvolvendo atividades de avaliação e consultoria objetivas, baseadas em riscos.

A reestruturação do Estado-Maior da Defesa (EMD) para Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA), em 2010, pela Lei Complementar nº 136 (Brasil, 2010), ampliou expressivamente suas atribuições no planejamento conjunto. Essa mudança harmonizou as demandas das Forças Singulares para operações conjuntas e influenciou a distribuição de verbas para

exercícios e projetos de interoperabilidade.

A inovação doutrinária mais significativa ocorreu em 2011, com a aprovação da *Doutrina de Operações Conjuntas* (MD30-M-01) pela Portaria Normativa nº 3.810/MD (Brasil, 2011), que introduziu formalmente a função D10 e a 10ª Seção nos Estados-Maiores Conjuntos, dedicadas aos aspectos financeiros e orçamentários das operações interagências. Esse foi o primeiro reconhecimento formal no Brasil da necessidade de um AFO com visão conjunta no século XXI.

A consolidação conceitual ocorreu em 2014, com a publicação do Manual de Fundamentos EB20-MF-10.103 Operações (Brasil, 2014). Este manual concebeu o AFO não mais como atividade meramente administrativa e isolada, mas como função transversal à logística e integrada ao planejamento operacional.

A formalização da gestão de riscos financeiros ocorreu em 2019, com a publicação do Manual Técnico EB20-

MT-02.001 *Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro* (Brasil, 2019), que incluiu a gestão financeira e orçamentária como categoria explícita de risco a ser gerenciada no contexto do emprego da Força Terrestre.

A evolução mais recente ocorreu em 2025, com a aprovação do Manual de Campanha MC 6.101 *Estado-Maior* (Brasil, 2025a), que consolidou a 10ª Seção – Administração Financeira (E10) como elemento permanente da estrutura do Estado-Maior Geral, formalizando definitivamente o assessoramento financeiro no mais alto nível de comando. Paralelamente, a publicação do Manual de Campanha Experimental MC 5.1 *Planos e Ordens* (Brasil, 2025b) padroniza o Anexo O – Finanças, estabelecendo modelos estruturados para a integração dos aspectos financeiros no planejamento operacional. Juntos, representam a culminância do processo evolutivo iniciado em 2010, consolidando o AFO como função estratégica plenamente integrada à Doutrina Militar Terrestre.

Quadro 1- Síntese das Fases Evolutivas do AFO no EB

FASE	PERÍODO	MODELO DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	MARCOS FUNDAMENTAIS
Gênese Administrativa	1820-1920	Patrimonialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nascimento das primeiras estruturas formais.</li> <li>Transição da informalidade para registros organizados.</li> <li>Estabelecimento de órgãos precursores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contadoria Geral da Guerra (1851)</li> <li>Serviço de Intendência da Guerra (1920)</li> </ul>
Sistematização Institucional	1930-1980	Burocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidação de estruturas permanentes.</li> <li>Formalização e padronização dos processos.</li> <li>Estabelecimento de controles rígidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RAE de 1938</li> <li>Criação da SEF (1982)</li> </ul>
Modernização Estratégica	1990-2010	Gerencialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformação em ferramenta estratégica.</li> <li>Ruptura conceitual com modelo anterior.</li> <li>Busca por flexibilidade e eficiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RAE de 1990 - bases conceituais para AFO moderno</li> <li>Criação do Ministério da Defesa (1999)</li> </ul>
Integração Conjunta e Gestão de Riscos	2010-Atual	Governança Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração com operações conjuntas.</li> <li>Formalização da gestão de riscos.</li> <li>AFO como função transversal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doutrina de Operações Conjuntas (2011)</li> <li>Manual de Gestão de Riscos (2019)</li> <li>DGOF no COTER (2019)</li> <li>Diretriz de Prontidão Logística do COLOG – 2025 (2024)</li> <li>Manual do SISEMP (2025)</li> </ul>

Fonte: o autor (2025).

## A MATERIALIZAÇÃO E A APLICAÇÃO DO AFO NA REALIDADE OPERACIONAL

### O AFO e a Prontidão Logística: integração e inovações conceituais

A Diretriz de Prontidão Logística do Exército Brasileiro para 2025 (Brasil, 2024) representa uma evolução importante para o AFO, formalizando sua integração ao Sistema

Logístico Militar Terrestre (SLMT). A diretriz reconhece o AFO como elemento transversal que permeia todas as funções logísticas, influenciando desde o planejamento de suprimentos até a execução de serviços especializados.

Uma das principais inovações introduzidas pela Diretriz é a previsão do Centro de

Coordenação de Administração Financeira (CCAF) junto ao Centro de Operações Logísticas (COpLog) em operações. Essa estrutura materializa a integração logística-financeira, proporcionando coordenação centralizada dos aspectos financeiros das operações logísticas.

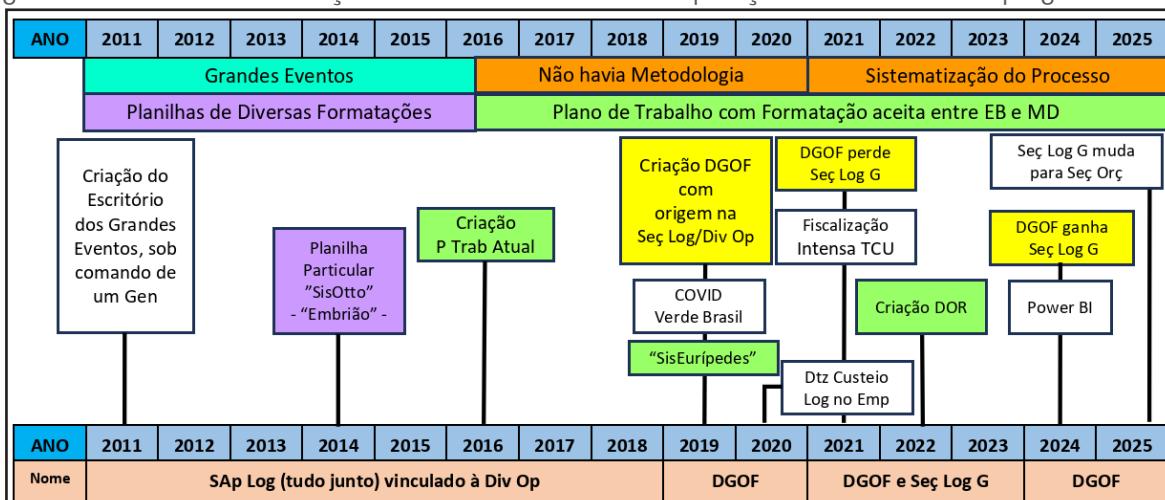
### A Doutrina e a Materialização Prática do AFO no Emprego da Força Terrestre

O Sistema de Emprego da Força Terrestre (SISEMP), conforme estabelecido no Manual do SISEMP EB70-N-12.001 (Brasil, 2025c), representa o atual estágio da evolução sistêmica do AFO, que se iniciou em 2011

(Fig 2), integrando-se aos demais sistemas operacionais, conforme preconizado pela Doutrina Militar Terrestre. A incorporação do AFO ao SISEMP transformou a gestão financeira, elevando-a de uma função meramente de apoio para um elemento estratégico e fundamental no sistema.

No SISEMP, solicitações de recursos financeiros são feitas por meio do Documento de Oficialização da Requisição (DOR), que formaliza as demandas entre os níveis. A execução financeira caracteriza-se pela flexibilidade adaptativa, permitindo ajustes dinâmicos conforme necessário.

Fig 2- Histórico da Gestão Orçamentária e Financeira das Operações na Chefia de Emprego do COTER



Fonte: Material Didático da Capacitação em Gestão Orçamentária e Financeira nas O Emp da F Ter (COTER, 2025).

A prestação de contas no SISEMP adota princípios de transparência e accountability<sup>1</sup>, conforme exigido pela Constituição. Isso reforça a credibilidade institucional e a confiança pública nas operações militares.

A sistematização do AFO na Chefia de Emprego do Comando de Operações Terrestres (Ch Emp F Ter) resultou na concretização dos conceitos doutrinários desenvolvidos ao longo das quatro fases evolutivas. Esse processo reflete a transição de métodos informais para um sistema consolidado de gestão orçamentária e financeira, evidenciando uma trajetória de aprimoramento contínuo.

Em 2011, iniciou-se a evolução com a criação do Escritório dos Grandes Eventos na Chefia do Emprego da Força Terrestre do COTER, utilizando "Planilhas de Diversas

Formatações" (COTER, 2025). O processo avançou em 2014, com o surgimento da "Planilha Particular SisOtto", e em 2016, com a criação do Plano de Trabalho (P Trab) no modelo atual.

A institucionalização formal ocorreu, em 2019, com a criação da Divisão de Gestão Orçamentária e Financeira (DGOF) do COTER. A consolidação enfrentou um teste significativo em 2021, com a fiscalização do Tribunal de Contas da União (TCU), impulsionando maior rigor e formalização. O período de 2022 a 2024 caracterizou-se por refinamentos estruturais e tecnológicos, culminando com a implementação da ferramenta Power BI em 2024.

A consolidação atual resulta de uma expansão contínua das responsabilidades e da capacidade operacional. O

<sup>1</sup>No âmbito do Tribunal de Contas da União (TCU), accountability é o dever das organizações que gerenciam recursos públicos de prestar contas à sociedade, demonstrando que administraram tais recursos em conformidade com princípios éticos, diretrizes governamentais e as normas aplicáveis, assegurando que desvios do interesse público sejam apurados e tratados devidamente segundo as exigências da sociedade (Brasil, 2021).

sistema evoluiu de planilhas básicas para uma estrutura robusta capaz de gerenciar recursos de múltiplas operações simultâneas, demonstrando como a sistematização progressiva pode transformar processos administrativos em capacidades estratégicas.

## **CONTRIBUIÇÕES PARA A DOUTRINA MILITAR TERRESTRE**

A evolução histórica do AFO oferece contribuições significativas para a Doutrina Militar Terrestre, consolidando conceitos que transcendem a mera gestão administrativa. Essas contribuições manifestam-se em quatro aspectos principais: AFO como função transversal à logística, Integração ao Planejamento Operacional, Gestão de Riscos Financeiros em Operações e a função do Oficial de Finanças (E10 e D10).

### **AFO como Função Transversal à Logística**

A principal contribuição doutrinária consiste na caracterização do AFO como função transversal à logística, conforme estabelecido no Manual de Fundamentos EB20-MF-10.103 Operações (Brasil, 2014). Essa transversalidade encontra respaldo no Manual de Campanha MC 4.0 Logística Militar Terrestre (Brasil, 2022), que reconhece a disponibilidade de recursos financeiros como condicionante básica para o atendimento integral das necessidades logísticas.

O AFO influencia todas as funções logísticas estabelecidas no MC 4.0 Suprimento, Manutenção, Transporte, Saúde, Engenharia e Salvamento. Em cada uma dessas funções, as decisões financeiras afetam a capacidade operacional.

### **Integração ao Planejamento Operacional**

A segunda contribuição é a integração sistemática do AFO ao planejamento operacional desde as fases iniciais de concepção das operações. Essa integração substitui a abordagem reativa tradicional por uma postura proativa na definição das opções de linhas de ação.

A metodologia desenvolvida no COTER demonstra como a integração precoce do AFO ao planejamento permite a identificação antecipada de necessidades financeiras, a otimização de recursos disponíveis e a mitigação de riscos orçamentários. O

Plano de Trabalho (P Trab) tornou-se uma ferramenta essencial que conecta os objetivos operacionais às disponibilidades financeiras.

### **Gestão de Riscos Financeiros em Operações**

A terceira contribuição doutrinária significativa é a formalização da gestão de riscos financeiros como categoria específica no contexto das operações militares. O Manual EB20-MT-02.001 Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro estabeleceu os fundamentos conceituais para identificar, avaliar e mitigar riscos financeiros que podem impactar diretamente o sucesso das operações (Brasil, 2019).

Essa abordagem proativa abrange desde a identificação de vulnerabilidades orçamentárias até a implementação de medidas preventivas, permitindo antecipar problemas financeiros, desenvolver planos de contingência e manter reservas estratégicas que assegurem a flexibilidade operacional.

### **Assessoramento de Alto Nível: a função do Oficial de Finanças (E10 e D10)**

A quarta e mais inovadora contribuição doutrinária é o estabelecimento da função de Oficial de Finanças, E10 nos Estados-Maiores e D10 nos Estados-Maiores Conjuntos, elevando o AFO ao nível de assessoramento de alto escalão. Essa função caracteriza a atual fase de evolução do AFO, transformando-o em um elemento capaz de influenciar decisões no mais alto nível de comando.

O Manual MC 6.101 Estado-Maior (Brasil, 2025a) estabelece que o E10 tem por responsabilidade assessorar o emprego correto dos recursos financeiros. A padronização do Anexo O – Finanças às Ordens de Operações, estabelecido no Manual de Campanha Experimental MC 5.1 Planos e Ordens (Brasil, 2025b), evidencia a consolidação prática da função.

### **Implicações para a Capacidade Operacional**

**“A gestão financeira eficiente, em apoio às operações e nas operações, viabiliza a realização de operações prolongadas.”**

As contribuições doutrinárias do AFO traduzem-se em incrementos tangíveis de capacidade operacional da Força Terrestre. A integração sistemática dos aspectos financeiros ao planejamento e execução das operações resulta em maior eficiência no uso de recursos, redução de desperdícios e otimização dos resultados operacionais.

A gestão financeira eficiente, em apoio às operações nas operações, viabiliza a realização de operações prolongadas. O fortalecimento da credibilidade institucional, alcançado por meio da administração transparente e eficaz dos recursos públicos, favorece o respaldo político e social às operações militares, assegurando a sustentabilidade das missões.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A trajetória evolutiva do AFO, por meio de suas quatro fases distintas, demonstra a capacidade de adaptação e aprimoramento contínuo do Exército Brasileiro, refletindo a transição dos modelos de gestão pública e consolidando-se como um vetor estratégico fundamental para a Doutrina Militar Terrestre. Partindo de um modelo rudimentar e patrimonialista, passando pela formalização e controle da era burocrática, abraçando a eficiência e os resultados da gestão gerencialista, o EB alcançou, na era da governança pública, um estágio de integração e estratégia sem precedentes para o AFO.

A sistematização do AFO no COTER comprova a concretização dos conceitos doutrinários em capacidade operacional, evidenciando como a gestão financeira eficaz contribui diretamente para a eficácia operacional. As contribuições para a Doutrina Militar Terrestre transcendem aspectos meramente administrativos, estabelecendo o AFO como função transversal à logística, integrada ao planejamento operacional e elevada ao nível de assessoramento estratégico.

As perspectivas futuras apontam para a consolidação do AFO como elemento indispensável da capacidade operacional moderna, com potencial para influenciar o desenvolvimento de novas doutrinas e procedimentos. A integração crescente com tecnologias emergentes promete amplificar ainda mais a contribuição do AFO para a eficácia operacional.

Por fim, essa evolução do AFO caracteriza a busca constante da manutenção da capacidade operacional da Força Terrestre, adaptando-se às demandas futuras e alinhando-se aos mais altos padrões de governança e transparência. Com isso, o AFO consolida-se como um vetor estratégico que não apenas sustenta as operações militares, mas as impulsiona para resultados tangíveis, refletindo o compromisso com a eficácia e a credibilidade das instituições militares brasileiras.

## **REFERÊNCIAS**

- ALMEIDA, F. P. A Secretaria de Estado dos Negócios da Guerra, 1821-1889. *Memória da Administração Pública Brasileira*. Cadernos Mapa, n. 6. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2013.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. *Estado-Maior*. MC 6.101. 1. ed. Brasília: COTER, 2025a.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. *Logística Militar Terrestre*. MC 4.0. 2. ed. Brasília: COTER, 2022.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. *Normas de Funcionamento do Sistema de Emprego da Força Terrestre (Manual do SISEMP)*. EB70-N-12.001. 3. ed. Brasília: COTER, 2025c.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. *Planos e Ordens*. MC 5.1. 1. ed. Brasília: COTER, 2025b.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Comando Logístico. *Diretriz de Prontidão Logística - 2025*. Brasília, DF: COLOG, 2024.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. *Operações*. EB20-MF-10.103. 4. ed. Brasília: EME, 2014.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. *Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro*. EB20-MT-02.001. 1. ed. Brasília: EME, 2019.
- BRASIL. Ministério da Defesa. *Doutrina de Operações Conjuntas*. MD30-M-01. 2. ed. Brasília: MD, 2020.
- BRASIL. Ministério da Defesa. *Doutrina de Operações Conjuntas*. MD30-M-01. 1. ed. Brasília: MD, 2011.
- BRASIL. Ministério do Exército. *Portaria Ministerial nº 818*, de 21 de setembro de 1990. Transfere a

denominação histórica do extinto Depósito Regional de Subsistência da 9ª RM para o 9º Batalhão de Suprimento. Brasília: ME, 1990.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 3.251**, de 9 de novembro de 1938. Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE). Rio de Janeiro: Presidência da República, 1938.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 98.820**, de 12 de janeiro de 1990. Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE). Brasília: Presidência da República, 1990.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 778**, de 15 de abril de 1851. Cria a Contadoria Geral da Guerra. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1851.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 64.716**, de 18 de junho de 1969. Cria a Diretoria-Geral de Economia e Finanças (DGEF). Brasília: Presidência da República, 1969.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 4.879**, de 18 de novembro de 2003. Cria a Diretoria de Gestão Orçamentária. Brasília: Presidência da República, 2003.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 86.978**, de 3 de março de 1982. Cria a Secretaria de Economia e Finanças. Brasília: Presidência da República, 1982.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 22.139**, de 25 de novembro de 1932. Cria o Conselho Superior de Economias de Guerra (CSEF) e a Caixa Geral de Economias da Guerra (CGEG). Rio de Janeiro: Presidência da República, 1932.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 14.385**, de 1º de outubro de 1920. Cria o Serviço de Intendência da Guerra. Brasília: Presidência da República, 1920.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 7.299**, de 10 de setembro de 2009. Estabelece o Centro de Controle Interno do Exército. Brasília: Presidência da República, 2009.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Complementar nº 97**, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Brasília: Presidência da República, 1999.

BRASIL. Presidência da República. **Regulamento nº 112**, de 22 de dezembro de 1841. Reorganiza a Secretaria de Estado dos Negócios da Guerra. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1841.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Dez passos para a boa governança**. 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES. Chefia do Emprego da Força Terrestre. Divisão de Gestão Orçamentária e Financeira. **Capacitação em Gestão Orçamentária e Financeira nas Operações de Emprego da Força Terrestre**. 1. ed. Brasília: COTER, 2025.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. F. R.; SILVA, E. A. **Predominância ou coexistência?**: modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. Revista de Administração Pública, v. 48, n. 1, p. 7-40, 2014.

JOHNSON, Adriana Michele Campos. *War of Canudos*. In: **Oxford Research Encyclopedia of Latin American History**. Oxford: Oxford University Press, 2021.

MAESTRI, Mário. A expedição militar ao norte do Paraguai antes da Retirada da Laguna. **Revista História: Debates e Tendências**, v. 18, n. 2, p. 293-312, 2018.

## SOBRE O AUTOR

O Coronel de Intendência VINICIUS DAMASCENO DO NASCIMENTO é formulador doutrinário de Logística do Centro de Doutrina do Exército (C Dout Ex). Foi declarado aspirante a oficial em 2000, pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Cursou a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2009, obtendo o título de Mestre em Operações Militares. Na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), frequentou o Curso de Comando e Estado-Maior (2016-2017), obteve o título de Doutor em Ciências Militares (2018) e realizou o Pós-Doutorado em Ciências Militares (2019). Ao longo de mais de 15 anos de carreira como oficial subalterno e intermediário, especializou-se em gestão orçamentária e financeira, auditoria, logística e direito, atuando como Encarregado de Setor Financeiro em organizações militares do Exército e na área de auditoria da 5ª Inspetoria de Contabilidade e Finanças do Exército (5º ICFEx). Como oficial do Quadro de Estado-Maior da Ativa (QEMA), foi instrutor de Gestão, Logística e Direito na ECEME (2018-2019) e oficial de Inteligência e Operações da 9ª Região Militar (2022). No exterior, desempenhou a função de instrutor de Logística, Tática, Operações e Direito na Escola de Comando e Estado-Maior das Forças Armadas de El Salvador (2020-2021). Mais recentemente, comandou o 9º Batalhão de Suprimento (9º B Sup) no biênio 2023-2024. (damasceno.nascimento@eb.mil.br).