



Revista da Secretaria de Economia e Finanças . Ano II, número 3, novembro de 2022

## Instituto de Economia e Finanças do Exército - 10 Anos

Pág. 4



**e mais...**

Agentes da Administração Sob a Ótica da Qualidade e o Tempo de Permanência na Função.

Pág 16

A Gestão Ambiental Potencializada Pelo Ambiente Virtual da Diretoria de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente.

Pág 23

A Governança e Geração de Valor Público no Contexto do Exército Brasileiro.

Pág 32



Distribuição Gratuita



Prezados leitores,

É com satisfação que apresento esta nova edição da Revista **O Gestor Militar**, agradecendo aos os militares que colaboraram no envio de artigos pela qualidade dos trabalhos.

Como tema principal deste número, o aniversário de 10 anos do Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx), Organização Militar dedicada ao ensino e à pesquisa na área orçamentário-financeira, que tem o propósito de capacitar agentes da administração, desenvolver pesquisas, doutrinas, processos e serviços, além de cooperar com o Estado-Maior do Exército na seleção de militares para cursos de Pós-Graduação ligados à governança e à gestão.

Ao longo do ano de 2022, o IEFEx capacitou mais de 22 mil militares nos 22 estágios setoriais de seu portfólio. Nesse sentido, vem buscando as melhores práticas para oferecer estágios atrativos, com a melhor didática, forma e conteúdo, para que as 657 Organizações Militares do Exército possam gerir e empregar os recursos com efetividade.

Abrindo a edição, a Maj Milena aborda os 10 anos de história do IEFEx, desde sua criação até os dias de hoje.

Em seguida, o Cel Eclair explora a adesão dos Agentes da Administração nos cursos de capacitação setoriais disponibilizados pelo IEFEx, propondo recomendações que tratam dos temas “tempo de permanência na função” e “capacitação”.

Dando prosseguimento, o Tem Cel Olnei apresenta a implantação do Ambiente Virtual de Patrimônio Imobiliário e de Meio Ambiente (AVPIMA) como ferramenta para potencializar a gestão ambiental no Exército Brasileiro.

Na sequência, a Maj Nélia Mayrink e a Maj Melisa analisam a criação de valor decorrente das atividades de governança do Exército.

Finalizando, o Maj Ephrain, o 1º Ten Varejão e o 1º Ten Mauro apresentam uma proposta de ferramenta de Tecnologia da Informação e Comunicações elaborada com o objetivo de solucionar os desafios inerentes à execução da despesa.

Assim, a atual publicação de **O Gestor Militar** mantém o compromisso da SEF pelo aprimoramento constante das práticas de gestão.

Boa leitura

Gen Ex Sérgio da Costa Negraes

Secretário de Economia e Finanças



Revista o Gestor Militar

SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS  
Quartel-General do Exército - Bloco I - 2º  
andar CEP 70630-904-Sector Militar Urbano-  
Brasília/DF  
Telefone: (61) 2035-3028 (RITEX860)

## Expediente

Secretário de Economia e Finanças  
Gen Ex Sérgio da Costa Negraes

Subsecretário de Economia e Finanças  
Gen Div Aires de Melo Jurema

Editor Chefe  
Cel Int Marcio Gabriel Ribeiro

Editor Assistente  
Maj Int Victor Cosenza dos Santos Pereira

Revisão de Texto  
Maj Int Victor Cosenza dos Santos Pereira

Projeto Gráfico e diagramação  
3º Sgt STT Igor Jesus Alves  
Tavares

ISSN 2764-0396

A Revista O Gestor Militar é produzida e distribuída pela Secretaria de Economia e Finanças (SEF), com o objetivo de divulgar artigos, dissertações, teses e noticiários relacionados com logística militar, administração, gestão, economia e finanças.

Direitos e Permissão de utilização: os textos publicados na revista são de inteira responsabilidade de seus autores. Permite-se a reprodução desde que citada a fonte do autor. **DISTRIBUIÇÃO GRATUITA**



# Sumário

## **Instituto de Economia e Finanças do Exército – 10 anos**

**4**

Maj QCO  
Milena Cândida de Medeiros Justo



## **Agentes da Administração Sob a Ótica da Qualificação e o Tempo de Permanência na Função**

**16**

Cel Int Eclair Gil Tinoco Junior

## **A Gestão Ambiental potencializada pelo Ambiente Virtual da Diretoria de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente**

**23**

Ten Cel Eng Luis Gustavo Olnei Rodrigues Melo

## **A Governança e Geração de Valor Público no Contexto do Exército Brasileiro**

**32**

Maj QCO Nélia de Souza Mayrink Resende  
Maj QCO Melisa Maia de Paula

## **O Sistema de Execução Orçamentária e Planejamento de Aquisições na Brigada de Infantaria Pára-quedista**

**44**

Maj Sv Int Ephrain Talmud Leite de Oliveira Cruz  
1º Ten QCO Thiago Mesquita Varejão  
1º Ten Com Jorge Mauro de Lemos Moreira Junior



# Instituto de Economia e Finanças do Exército - 10 anos:



▲  
**Maj QCO Milena  
Cândida de Medeiros  
Justo**

*Bacharel em Estatística  
UFRN/2002, Pós-graduada  
em Conhecimentos Militares  
EsAO/2013 e em  
Administração  
pública:finanças FGV/2014,  
mestranda em Governança e  
Desenvolvimento ENAP.*

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por finalidade apresentar os 10 anos de história do Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx), o caminho percorrido desde sua criação, subordinado à Diretoria de Gestão Especial (DGE), até os dias de hoje, percorrendo as realizações, sua reestruturação ao longo dos anos até a sua elevação à Organização Militar (OM)

## 2. A CRIAÇÃO DA DGE

Em decorrência das demandas do Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA)<sup>1</sup> e das evoluções e aperfeiçoamentos na área da gestão pública, a Secretaria de Economia e Finanças (SEF) detectou a necessidade de reunir atividades e tarefas afins, que se encontravam dispersas ou sendo executadas de forma parcial.

Também foi constatado que o Exército não possuía estruturas executivas que permitissem:

- o estabelecimento de processos para a execução e o acompanhamento de contratos comerciais e financeiros decorrentes dos Projetos Estratégicos do Exército (PEE);
- o acompanhamento dos instrumentos de parceria, com ênfase no controle dos créditos recebidos, na comprovação das despesas realizadas e no emprego dos recursos conforme o planejamento desenvolvido;
- a atuação proativa face aos grandes eventos que foram realizados no Brasil naquele período; e
- a capacitação de profissionais nos temas supracitados, propiciando continuidade do processo de transformação da gestão orçamentária e financeira no Exército Brasileiro (EB).

Diante de tais carências, a SEF resolveu adequar sua estrutura organizacional, por meio da proposta de criação da DGE e da reorganização interna das atribuições de suas Organizações Militares Diretamente Subordinadas (OMDS).

Neste sentido, o Comandante do Exército (CmtEx) criou e ativou o Núcleo da DGE (Nu DGE), a contar de 23 de julho de 2012<sup>2</sup>, para dar início aos trabalhos de suporte aos gerentes dos PEE, tratar de operações de créditos externos, tratar de convênios não geridos pelo Departamento de Engenharia e Construção, além de acompanhar a ges-

tão dos recursos destinados aos grandes eventos, demandando a pronta resposta do EB quanto ao judicioso e correto emprego dos recursos públicos.

Entre as atribuições do Nu DGE estava a seguinte:

- Propor um plano de capacitação dos Recursos Humanos (RH) da DGE e demais envolvidos nos PEE, com base nas demandas levantadas pelos Órgãos de Direção Geral (ODG), Órgãos de Direção Setorial (ODS), SEF e Unidades Gestoras (UG).

Perante a crescente demanda vislumbrada à época, surgiu a necessidade de capacitação para fazer face às solicitações impostas pelos PEE. Por conseguinte, a SEF identificou a necessidade de profissionais habilitados para atuarem nas áreas de negociação e contratos internacionais, procedimentos alfandegários, operações de crédito externo e fundamentos macroeconômicos.

Outra necessidade detectada pela SEF foi a constituição de um banco de dados de RH definido a partir de capacitações nas áreas supracitadas. Esse banco de talentos visava a gestão das necessidades e a aplicação de recursos humanos específicos, consoante a definição das demandas.

A criação do IEFEx, teve o objetivo de atender as solicitações impostas pelos PEE com capacitação na área orçamentário-financeira, no âmbito do Sistema de Economia e Finanças.

## 3. HISTÓRICO DA DGE: DE SUA CRIAÇÃO ATÉ SUA DESATIVAÇÃO

Em março de 2013, ano seguinte a criação do Nu DGE, foi determinada a implantação da DGE<sup>3</sup> e o General de Brigada Intendente **Helcio** de Freitas Martins foi nomeado para exercer o cargo de Diretor de Gestão Especial, a partir de 31 de março.

A Diretoria foi composta por um efetivo de oficiais e praças vindos das OMDS da SEF. Com isso, o Centro de Pagamento do Exército (CPEx), a Diretoria de Contabilidade (D Cont), a Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO), o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEx) e as Inspetorias de

1 Criado por meio da Portaria nº 104, de 14 de fevereiro de 2011.

2 Publicado por meio da Portaria nº 554 - Comandante do Exército, de 24 de julho de 2012.

3 Publicada por meio da Portaria nº 142, de 13 de março de 2013, do Cmt Ex.

Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx), atuais Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx), cederam vagas em seu Quadro de Cargos Previstos (QCP) para o recompletamento da DGE.

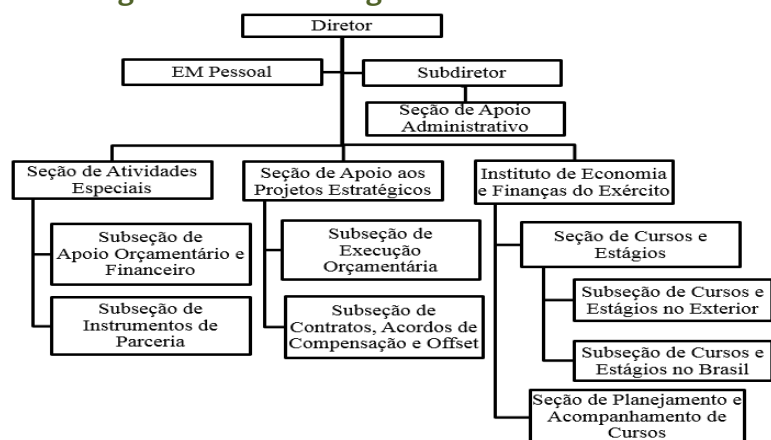
**Figura 1: Integrantes da DGE em março de 2013**



Fonte: Arquivo histórico da DGE.

A nova Diretoria surgiu, com uma estrutura organizacional apta a exercer as funções a que se propunha, além do Diretor, Subdiretor e Estado-Maior Pessoal (EMP), era composta pelas seções da atividade fim, as quais se seguem: Seção de Atividades Especiais e suas subseções, Seção de Apoio aos Projetos Estratégicos e suas subseções, IEFEx e suas subseções Seção de Apoio Administrativo, conforme organograma a seguir:

**Figura 2: Estrutura Organizacional da DGE**



Fonte: Arquivo histórico da DGE.

Durante o comando do Gen Bda Int Helcio, o IEFEx foi reconhecido como estabelecimento de

ensino habilitado a oferecer cursos e estágios do Ensino Superior, Técnico e Pós-Técnico, na modalidade de Educação a Distância (EAD).<sup>4</sup>

Ainda no ano de 2013, foi realizado, no mês de março, para os Agentes da Administração de várias OM do EB, o Seminário de Administração, que contou com a presença de ilustres palestrantes, tais como, os Ministros do Tribunal de Contas da União (TCU) Benjamin Zymler e Augusto Sherman e, especificamente, na fase de preparação dos novos Comandantes de OM, contou com a palestra proferida pelo Ministro substituto daquele tribunal, o senhor André Luiz de Carvalho.

Em abril, o Secretário de Economia e Finanças inaugura o Centro de Capacitação Gerencial Marechal Bittencourt (CECAGE), localizado no 11º Depósito de Suprimento (D Sup), com a finalidade de proporcionar um ambiente adequado para realizar as capacitações com maior qualidade e conforto. No mesmo mês, o IEFEx, utilizando aquelas instalações, constituiu e coordenou o primeiro Curso de Negociação de Contratos Internacionais e Acordos de Compensação - Offset. E em outubro, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), implementou e coordenou a primeira turma de Pós-Graduação em Finanças, para 35 militares das diversas OM sediadas na Guarnição Militar de Brasília-DF.

4

Reconhecimento por meio da Portaria nº 219-EME, de 6 de novembro de 2013.



**Figura 3: primeiro Curso de Negociação de Contratos Internacionais e Acordos de Compensação**



Fonte: Arquivo histórico da DGE.

Em 28 de março de 2014, aconteceu a primeira solenidade de transmissão do cargo de Diretor de Gestão Especial, do Gen Bda Int Helcio para o Gen Bda Int Eduardo Castanheira **Garrido** Alves, cuja solenidade foi presidida pelo Secretário de Economia e Finanças, General de Exército **Arakende Albuquerque**.

**Figura 4: transmissão do cargo de Diretor de Gestão Especial**



Fonte: Arquivo histórico da DGE.

Durante o período, em que o General Garrido exerceu o cargo de Diretor, entre março de 2014 em março de 2015, a DGE prosseguiu reali-

zando o acompanhamento da execução orçamentária de grandes eventos, prestando apoio técnico-normativo na área orçamentário-financeira para a elaboração dos contratos comerciais referentes aos PEEs.

Destaca-se ainda, que neste período, por intermédio do IEFEx, a DGE intensificou as parcerias com instituições de ensino civis para a capacitação de pessoal e, como fato marcante, firmou a assinatura do Acordo de Entendimento Cultural com a Universidade do Minho, em Braga (Portugal). A assinatura do citado Ato facilitou o intercâmbio, naquela nação amiga, para militares selecionados aos Cursos de Mestrado em Negócios Internacionais, Administração Pública, Finanças e Contabilidade oferecidos por aquele Estabelecimento de Ensino.

Ainda em 2014, na execução do Programa Ciências sem Fronteiras (PCsF), o Instituto coordenou e orientou a seleção técnica dos trabalhos para a admissão de dois militares ao Curso de Doutorado em Gestão na Universidade de Évora-Portugal.

Em 23 de março de 2015, o Coronel **Eduardo** Ferreira dos Santos foi designado para exercer, interinamente, o cargo de Diretor de Gestão Especial em substituição ao Gen Bda Int Garrido.

Passados quatro meses sob a Direção do Coronel Eduardo, em 31 de julho de 2015, foi nomeado para exercer o cargo de Diretor de Gestão Especial, o General de Brigada **Aires** de Melo Jurema e no dia 7 de agosto de 2015, ocorreu a transmissão do cargo de Diretor de Gestão Especial.

**Figura 5: Transmissão de cargo de Diretor de Gestão Especial**



Fonte: Arquivo histórico da DGE.

Neste período, o Instituto passou a, anualmente, coordenar o Plano de Capacitação do Sistema de Economia e Finanças, a fim de dar maior eficiência e eficácia na execução das capacitações, destacando o aprimoramento e o desenvolvimento de habilidades, conhecimento e atitudes, com ênfase no emprego da modalidade de ensino a distância.

Ainda no ano de 2015, a DGE se tornou órgão de apoio setorial da SEF por meio da publicação da Diretriz para sua Implantação<sup>5</sup>, na qual, foram estabelecidas as competências norteadoras da estruturação da Diretoria, citadas abaixo:

a) Executar e acompanhar os contratos comerciais e financeiros referentes aos projetos estratégicos do Exército, no Brasil e no exterior.

b) Gerenciar os instrumentos de parceria, nos aspectos legais e administrativos, com ênfase no controle dos recursos recebidos e na comprovação da execução das despesas realizadas.

c) Gerenciar, de modo específico, a execução orçamentária por ocasião de grandes eventos e projetos, em que o Exército esteja envolvido.

d) Com a orientação técnico-pedagógica do DECEX, implementar uma estrutura de gerenciamento da capacitação de recursos humanos, nas áreas de orçamento, contratos de grande vulto, operações de crédito, gestão

financeira, contabilidade e auditoria, além de capacitá-los a dar continuidade ao processo de evolução da gestão econômico-financeira do Exército.

No período de 3 a 21 e outubro de 2016, aconteceu no CECAGE, a segunda turma do CNEG, o qual contou com a presença de palestrantes do Exército, da Força Aérea, além de instrutores civis como o Ministro André Luís de Carvalho, do Tribunal de Contas da União e a Professora Maria Edelvacy Pinto Marinho, do Centro Universitário de Brasília (UnICEUB).

**Figura 6: Curso de Negociação de Contratos Internacionais e Acordos de Compensação (CNEG) – 2ª turma**



Fonte: Arquivo histórico da DGE.

Em 31 de março de 2017, foi designado para exercer o cargo de Diretor de Gestão Especial, o General de Brigada Antônio **Amaro** de Lima Filho, em substituição ao General Aires.

<sup>5</sup> Publicada na Portaria nº 002-EME de 6 de janeiro de 2016.



**Figura 7: Transmissão de cargo de Diretor de Gestão Especial**



Fonte: Arquivo histórico da DGE.

Em 2017, a DGE iniciou seu programa de capacitação de forma mais específica, coordenando cursos mais estruturados com a finalidade de atender um público cada vez maior. Como por exemplo, o Curso de Governança Corporativa e Governança Pública, pela FGV, na modalidade presencial e o Curso de Noções de Comércio Exterior.

**Figura 8: Curso de Governança Corporativa**



Fonte: Arquivo histórico da DGE.

**Figura 9: Curso de Noções de Comércio Exterior**



Fonte: Arquivo histórico da DGE.

Ainda em 2017, por meio da Portaria nº 189-EME, de 4 de maio, foi criado o Curso de Preparação para o Comando, Chefia e Direção de Organizações Militares e Postos Médicos de Guarnição (CPCOM), atribuindo ao Instituto nova missão: realizar os trabalhos necessários para que a segunda fase do CPCOM, o Estágio de Ordenação de Despesas, fosse realizada na modalidade EAD.

Outro fato relevante desse período foi o reconhecimento e credenciamento do IEFEx como Instituição de Educação Superior, de Extensão e de Pesquisa (IESEP)<sup>6</sup>.

Em 10 de abril de 2018, o General Amaro foi substituído interinamente pelo Coronel Roberto Carlos **Moreira** Silva.

A DGE, por intermédio do IEFEx, nesse período, coordenou e executou diversos cursos, com maior ênfase aos estágios setoriais na modalidade a distância, dentre os quais temos os estágios de Pagamento de Pessoal, de Suprimento de Fundos, de Estruturação do Termo de Referência em Projeto Básico, de Rotinas de Funcionamento do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP), de Danos ao Erário e Sisade, Estágio de Rotinas do setor Financeiro e de Aquisição, Licitação e Contratos.

Em abril de 2019, foi revogada a

6

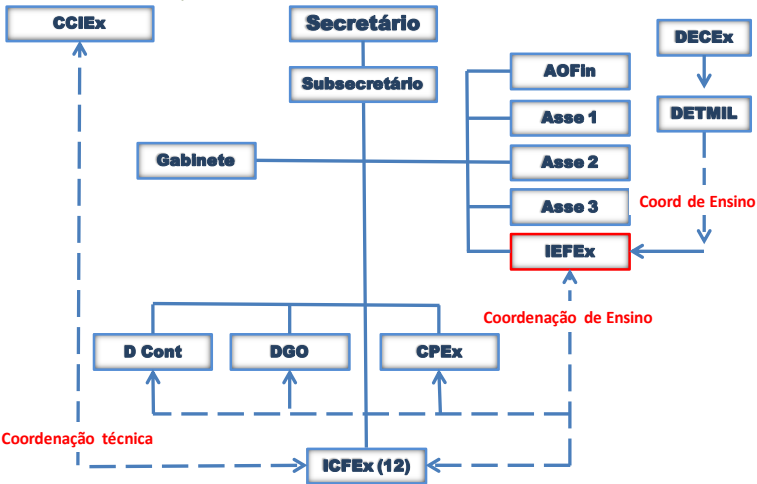
Por meio da Portaria nº 1.718-Cmt Ex, de 13 de dezembro de 2017.

implantação da DGE na estrutura organizacional do Exército e foi aprovada a diretriz de sua desativação<sup>7</sup>. Com a desativação da DGE, a Portaria nº 1.919, de 22 de novembro daquele ano determinou a reestruturação do IEFEx, o que assegurava a continuidade das atividades de capacitação de pessoal nas áreas do Sistema de Economia e Finanças do EB.

4. O IEFEx NA CONDIÇÃO DE SEÇÃO SUBORDINADA À SEF

Com a desativação da DGE, o IEFEx passou a integrar a estrutura organizacional da SEF, tendo a vinculação para orientação técnico-pedagógica com o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEx), por meio da Diretoria de Educação Técnica Militar (DETMil)<sup>8</sup>.

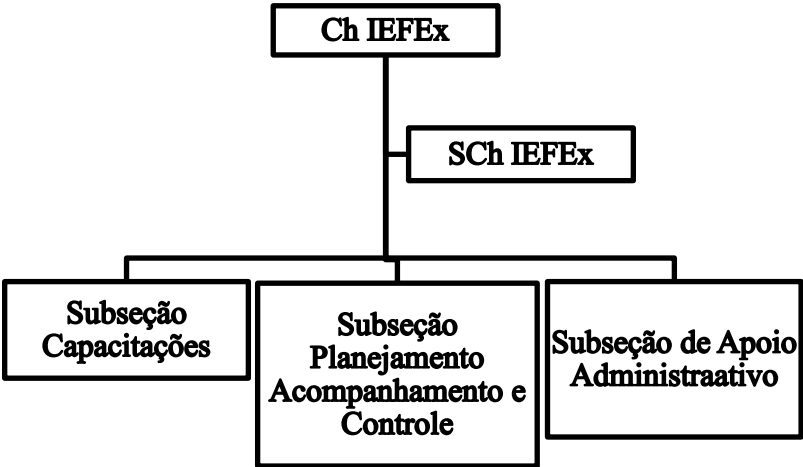
Figura 10: Organograma do Sistema de Economia e Finanças



Fonte: Arquivo histórico do IEFEx.

Como consequência dessa mudança, o IEFEx iniciou uma nova fase, passando a apresentar a seguinte estrutura organizacional:

Figura 11: Organograma do IEFEx subordinado à SEF



Fonte: Arquivo histórico do IEFEx.

Como parte integrante da estrutura da SEF, o IEFEx coordenou e executou vários cursos, com destaque para o Estágio de Despachante Aduaneiro nos Processos de Importação e Exportação Direta de Bens e Serviços, realizado na modalidade presencial no período de 14 a 18 de setembro de 2020 na cidade do Rio de Janeiro.

Em 2 de dezembro de 2020, o Instituto recebeu a primeira Visita de Orientação Técnica (VOT) da DETMIL, que teve como objetivo acompanhar, avaliar e orientar o processo educacional, visando seu aprimoramento.

Figura 12: Reunião de Orientação da DETMIL



Fonte: Arquivo histórico do IEFEx.

7 Publicada por meio da Portaria nº 355-EME, de 25 de novembro de 2019  
8 Publicada por meio da Portaria nº 176-DECEx, de 20 de julho de 2020

Como primeira atividade de capacitação do ano de 2021, foi conduzido o Seminário sobre “Modernização da Lei de Licitações e Contratos – PL 4253/20”. Ocorrido no dia 10 de fevereiro, esse evento teve como palestrante o senhor José Gustavo Lopes Roriz, da Controladoria Geral da União (CGU).

O Seminário contou com a participação de representantes de todos os Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx), com o intuito de difundir o conhecimento junto aos Agentes da Administração das Unidades Gestoras Apoiadas.

**Figura 13: Seminário “Modernização da Lei de Licitações e Contratos – PL 4253/20”**



Fonte: Arquivo histórico do IEFEx.

## 5. O IEFEx ELEVADO A ORGANIZAÇÃO MILITAR

Com objetivo de propiciar ao IEFEx melhores condições de funcionamento para a capacitação e qualificação de recursos humanos do EB, para o exercício de cargos e funções do Sistema de Economia e Finanças e outras atividades da Administração Pública Militar, vislumbrou-se a necessidade de elevar o Instituto à condição de OM, sendo aprovada a Diretriz de Implantação do Instituto de Economia e Finanças do Exército, subordinado à Secretaria de Economia e Finanças<sup>9</sup>.

Em março de 2021, o IEFEx foi elevado a OM diretamente subordinada à SEF<sup>10</sup> e o Coronel Renato **Caldeira** Igreja foi nomeado para o cargo de Chefe do IEFEx<sup>11</sup>.

No dia 15 de abril, em evento presidido pelo Secretário de Economia e Finanças, General de Exército Lourival **Carvalho** Silva, o Coronel Caldeira assumiu o cargo de Chefe do IEFEx.

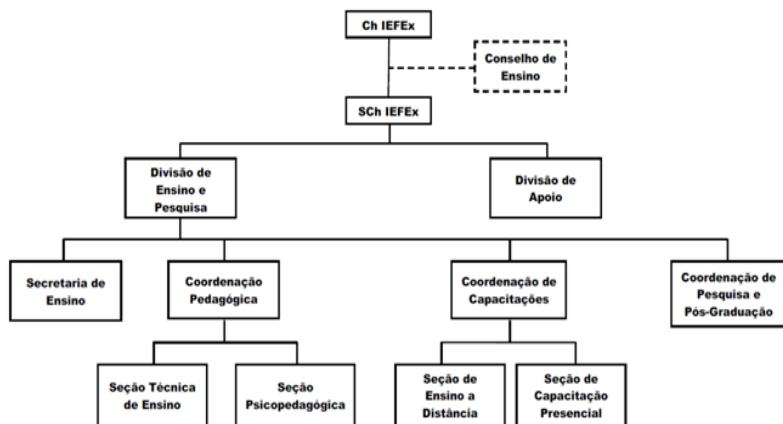
**Figura 14: Inauguração da placa alusiva ao evento**



Fonte: Arquivo histórico do IEFEx.

Com a finalidade de atender a condição do IEFEx como OM, a sua estrutura organizacional foi novamente adaptada para abarcar a nova configuração.

**Figura 15: Organograma atual do IEFEx**



Fonte: Regimento Interno do IEFEx.

<sup>10</sup> Publicada por meio da Portaria-CmtEx nº 1.494 de 17 de março de 2021

<sup>11</sup> Publicada por meio da Portaria-CmtEx nº 248, 31 de março de 2021

<sup>9</sup> Publicada por meio da Portaria nº 335-EME/CmtEx, de 8 de março de 2021



Ainda em 2021 foram coordenados pelo Instituto outros seminários, os quais utilizaram a ferramenta de transmissão pelo Youtube, uma inovação que possibilitou maior alcance as OM em todo Brasil. Os quais foram:

- O seminário “Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Lei 14.133/21”, realizado no dia 6 de maio, o qual teve como palestrante o senhor José Gustavo Lopes Roriz, da CGU, que mais uma vez apoiou o IEFEx em suas atividades de capacitação.

**Figura 16: Seminário “Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Lei 14.133/21”**



Fonte: Arquivo histórico do IEFEx.

- O seminário “Estudo Técnico Preliminar - Lei Nº 14.133/21”, realizado no dia 20 de julho, tendo como Palestrante o senhor Ronaldo Corrêa, da CGU.

**Figura 17: Seminário “Estudo Técnico Preliminar - Lei Nº 14.133/21”**



Fonte: Arquivo histórico do IEFEx.

- A instrução sobre Atribuições do Fiscal de Contrato, realizada no período de 25 a 27 de outubro, tendo como palestrante o Tenente Coronel Marcos da Silva Castro, da SEF.

**Figura 18: Instrução sobre Atribuições do Fiscal de Contrato**



Fonte: Arquivo histórico do IEFEx.

Fez parte também da incumbência do Instituto, a produção de uma publicação periódica de caráter técnico e científico. Assim, foi criada a Revista “O Gestor Militar” com os seguintes objetivos:

I - contribuir para o aperfeiçoamento dos recursos humanos do Exército Brasileiro, fornecendo subsídios necessários ao aprimoramento da cultura geral e profissional dos oficiais e praças;

II - estimular a participação de oficiais e praças nas atividades culturais, permitindo a divulgação das ideias e das experiências adquiridas durante a vida militar;

III - manter o público interno informado sobre assuntos de interesse do Sistema de Economia e Finanças do Exército;

IV - divulgar, junto ao público externo, as atividades do Exército e reforçar a sua imagem perante a sociedade brasileira; e

V - estimular o espírito de corpo, o moral e os valores do Exército Brasileiro como Serão publicados artigos, dissertações, teses e noticiários relacionados com logística militar, administração, gestão, economia e finanças.

A primeira edição da Revista “O Gestor Militar” foi publicada em Setembro de 2021, reunindo artigos sobre assuntos correlatos ao Sistema SEF.

**Figura 19: Capa da Revista “O Gestor Militar” – 1ª edição.**



Fonte: Arquivo histórico do IEFEx.

No dia 21 de março de 2022, foi realizada a solenidade de Passagem de Chefia do IEFEx, do Coronel Caldeira para o Coronel Marcio **Gabriel** Ribeiro, atual Chefe do Instituto.

**Figura 20: Passagem de Chefia**



Fonte: Arquivo do IEFEx.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É natural que, ao assumir a função de agente da administração, os militares e servidores civis tenham dúvidas a respeito das atividades que devem executar e as responsabilidades envolvidas. A modernização da Administração Pública e o dinamismo dos processos administrativos com exigências de eficiência, eficácia e efetividade aumentam os desafios do gestor público. Nesse contexto, o IEFEx apresenta-se como instrumento para gerir processos de capacitação, gerando segurança para as atividades do sistema de economia e finanças.

Partindo da sobredita vocação, o IEFEx coordena e conduz cursos e estágios próprios, concedendo certificados a milhares de militares distribuídos pelo país.

Desde sua criação, já capacitou mais de 86 mil civis e militares em cursos, estágios e webinários, abarcando várias OM em todo o território nacional e também no exterior. Desde sua elevação à OM, o IEFEx incrementou em 83 % a oferta de Estágios Setoriais por meio do Portal de Educação do Exército, passando a disponibilizar tais capacitações durante todo o ano, na modalidade de ensino a distância.

Além das atividades de capacitação, também tem desenvolvido pesquisas e mantém relações institucionais com outros Estabelecimentos de Ensino Superior, públicos e privados, nacionais e estrangeiros, em áreas do interesse do Sistema de Economia e Finanças.

As capacitações desenvolvidas e coordenadas pelo IEFEx permeiam diversas áreas do conhecimento dentro do universo orçamentário-financeiro, assim como áreas de interesse do Sistema de Economia e Finanças, que englobam todas as funções administrativas de uma Organização Militar, de forma a abarcar as necessidades de conhecimentos específicos dos agentes da administração e ofertar capacitações que possam suprir esta demanda, tornando eficiente a gestão do Bem Público no Exército Brasileiro.

Pode-se observar que desde a sua criação, fazendo parte da DGE até sua elevação à condição de OM, o IEFEx sempre manteve o foco na sua missão, buscando cada vez mais o aprimoramento e constante atualização dos seus processos de capacitação. Portanto o que objetiva é apresentar uma capacitação um de excelência a cada profissional. Tudo com a finalidade de potencializar a qualidade dos recursos humanos do Exército para o desempenho da Governança e Gestão Pública.

Nos seus 10 anos de existência, é perceptível a trajetória de sucesso do IEFEx e o quão relevante é a sua missão. Nessa senda, olhando o futuro, é possível afirmar o quanto ainda esta Organização Militar, ímpar no EB, deverá promover com capacitação e pesquisa, assegurando a melhor gestão de recursos para gerar poder de combate.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Portaria nº 104- Comandante do Exército, de 14 de fevereiro de 2011. Cria o Projeto de Força do Exército Brasileiro.

BRASIL. Portaria nº 554 - Comandante do Exército, de 24 de julho de 2012. Criação do Núcleo da Diretoria de Gestão Especial e do Instituto de Economia e Finanças do Exército.

BRASIL. Portaria nº 164-Estado-Maior do Exército, de 11 de outubro de 2012. Diretriz para Implantação do Núcleo da Diretoria de Gestão Especial.

BRASIL. Portaria nº 142 – Comandante do Exército, de 13 de março de 2013. Determinar a Implantação da Diretoria de Gestão Especial.

BRASIL. Portaria nº 219 - Estado-Maior do Exército, de 06 de novembro de 2013. Reconhece e credencia estabelecimentos de ensino e centros de instrução do Exército como habilitados a oferecer e conduzir cursos e estágios, na modalidade de Educação a Distância (EAD).

BRASIL. Portaria nº 002 – Estado-Maior do Exército, de 6 de janeiro de 2016. Aprova a Diretriz para a Implantação da Diretoria de Gestão Especial como órgão de apoio setorial da Secretaria de Economia e Finanças.

BRASIL. Portaria nº 1.718 – Comandante do Exército, de 13 de dezembro de 2017. Reconhece e credencia Escolas, Centros de Instrução e Instituições de Pesquisa como Instituições de Educação Superior, de Extensão e de Pesquisa.

BRASIL. Portaria nº 1.919 – Comandante do Exército, de 22 de novembro de 2019. Desativa a Diretoria de Gestão Especial, altera a subordinação e determina a reestruturação do Instituto de Economia e Finanças do Exército.

BRASIL. Portaria nº 355 – Estado-Maior do Exército, de 25 de novembro de 2019. Aprova a Diretriz que regulamenta as medidas necessárias para a desativação da Diretoria de Gestão Especial (DGE).

BRASIL. Portaria nº 176 – Departamento de Ensino e Cultura do Exército, de 20 de julho de 2020. Inclui o IEFEx na responsabilidade de orientação técnico-pedagógica do DECEX.

BRASIL. Portaria nº 335 – Estado-Maior do Exército, de 8 de março de 2021. Aprova a Diretriz de Implantação do Instituto de Economia e Finanças do Exército, com sede em Brasília-DF e subordinado à Secretaria de Economia e Finanças

BRASIL. Portaria nº 1.497 – Comandante do Exército de 17 de março de 2021. Transforma o Instituto de Economia e Finanças do Exército à condição de Organização Militar diretamente subordinada à Secretaria de Economia e Finanças, com sede em Brasília-DF.

BRASIL. Portaria nº 248 – Comandante do Exército, de 31 de março de 2021. Nomeia por necessidade do serviço, exofficio, o Cel RENATO CALDEIRA IGREJA para o desempenho do cargo de Chefe do Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx), Brasília-DF.

# Agentes da Administração Sob a Ótica da Qualificação e o Tempo de Permanência na Função

## 1. INTRODUÇÃO



▲  
**Cel Int Eclair Gil Tinoco Junior**

*Turma AMAN/1997, Mestre de Salto/1998, Pós-graduada em Conhecimentos Militares EsAO/2005, Mestrado Profissional em Administração Pública – IDP/2021 .*

Este trabalho tem como objetivo mostrar, por meio de métodos quantitativos, o percentual de adesão dos Agentes da Administração nos cursos de capacitação setoriais disponibilizados pelo Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx) e também, por meio do método qualitativo, verificar as opiniões dos Ordenadores de Despesas (OD) acerca do tempo de permanência das principais funções constantes no rol de responsáveis do SIAFI.

Para isso, buscou-se por meio de um questionário, respondido pelos OD, verificar as impressões desse público acerca do tempo de permanência em função dos agentes e, por meio de análise documental, buscar o percentual de militares qualificados pelo IEFEx que estão nas principais funções administrativas.

Por fim, o trabalho se propõe a levantar linhas de ação como recomendações que tratam dos temas “tempo de permanência na função” e “capacitação”.

## 2. DESENVOLVIMENTO

O intenso dinamismo das Organizações Militares (OM) do Exército, aliado ao momento atual em que as necessidades e utilidades se modificam rapidamente são desafios constantes para os chefes militares.

A política de pessoal do Exército que valoriza a vivência nacional e regional é mais uma variável que precisa ser considerada, principalmente quando falamos de atividades e funções com razoável grau de especialização, como as funções de natureza administrativa.

Há de considerar que os mecanismos de controle interno e externo, a necessidade constante de publicidade dos atos públicos, as negociações contratuais com montantes financeiros elevados e as alterações constantes nas leis e normas que regem as atividades administrativas tornam a seleção de recursos humanos para o desempenho dessas atividades um verdadeiro desafio para os OD.

Outro ponto importante a ser considerado, não aprofundado nesta pesquisa, é o fator motivacional, em que o desempenho de determinadas funções administrativas, visto o necessário grau de esforço demandado para a especialização e o risco de haver intervenções de órgãos de controles, pode se tornar pouco atrativo.

Assim, inicialmente, este trabalho analisará o tempo de permanência dos militares nas funções administrativa, analisando o tempo médio na função dos atuais Agentes da Administração inscritos no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e coletará as impressões dos OD acerca do assunto.

Posteriormente, realizará o cruzamento dos dados do SIAFI e do Portal de Educação do Exército para verificar o número de militares do Exército atualmente capacitados nos estágios setoriais da Secretaria de Economia e Finanças (SEF), coordenados pelo IEFEx, para a função administrativa.

### 2.1. TEMPO DE PERMANÊNCIA NA FUNÇÃO DOS AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO

Para subsidiar a análise qualitativa dos dados, foi enviado por meio do DIEx N° 95-IEFEx/SEF – CIRCULAR, de 20 de junho de 2022, uma pesquisa de opinião, utilizando o formulário

do Google, constante do endereço: “[https://docs.google.com/forms/d/1M\\_sal7ojCZ53C4cr1MzZwn8uDZ8hYnVkuZ48OpChEFQ/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1M_sal7ojCZ53C4cr1MzZwn8uDZ8hYnVkuZ48OpChEFQ/edit#responses)” para todos os OD do Exército Brasileiro.

A análise das respostas às nove perguntas ocorreu no dia 29 de junho de 2022, utilizando-se uma amostra de 152 (cento e cinquenta e duas) respostas dos atuais OD, em um universo total de 339 (trezentos e trinta e nove) OD titulares e de 126 (cento e vinte e seis) OD por delegação de competência cadastrados no SIAFI.

As respostas aos questionamentos tiveram classificação sigilosa, sem coleta de dados que identificassem o respondente. As duas primeiras questões trataram sobre a unidade federativa em que a OM está localizada e o Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx) de vinculação. As demais perguntas foram realizadas por meio de questões do tipo múltiplas escolhas e por questões com respostas abertas.

Para verificar o tempo de permanência médio na função dos atuais Agentes da Administração foi calculado por meio do banco de dados do Sistema de Acompanhamento da Gestão 2022 (SAG-2022), no endereço eletrônico <http://sag.2icfex.eb.mil.br/sag2022/php/index.php>, na aba SIAFI/Gestão>Rol dos Responsáveis (BETA)

### 2.2. RESPOSTAS ÀS QUESTÕES FORMULADAS PARA OS ORDENADORES DE DESPESAS.

A questão 3 tratou do tempo mínimo que o OD considera necessário para o desempenho profissional pleno nas funções, obtendo-se o seguinte resultado:

**Tabela 1: Tempo mínimo para o desempenho funcional pleno dos Agentes da Administração**

	3 anos ou mais	Entre 1 e 3 anos	Tempo mínimo é irrelevante	Total
Fiscal Administrativo	32	117	3	152
Chefe da SALC	48	101	3	152
Almoxarife	11	114	27	152
Enc Conf de Registro de Gestão	28	104	20	152
Chefe da Seção de Pagamento de Pessoal	38	111	3	152

Fonte: elaborado pelo autor

A questão 4 tratou da possibilidade de os Agentes da Administração permanecerem por mais tempo em suas OM, como forma de



aprofundar o conhecimento da legislação, retornando as seguintes respostas:

Tabela 2: Permanência por mais tempo na OM como forma de especialização

	Sim	Não	Total
Fiscal Administrativo	87	65	152
Chefe da SALC	107	44	151
Almoxarife	46	104	150
Enc Conformidade de Registro de Gestão	76	75	151
Chefe da Seção de Pagamento de Pessoal	83	68	151

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SAG 2022.

A questão 6 questionou os OD acerca da possibilidade de se estabelecer um plano de carreiras específico para os Agentes da Administração. Nesta questão os respondentes podiam escolher uma ou mais funções, havendo o seguinte resultado:

Tabela 3: Plano de carreira específico para os Agentes da Administração

	Favoráveis	Desfavoráveis	Total
Ordenador de Despesas	30	71	156
Fiscal Administrativo	42		
Chefe da SALC <sup>1</sup>	53		
Almoxarife	6		
Enc Conformidade de Registro de Gestão	15		
Chefe da Seção de Pagamento de Pessoal	18		
Aprovisionador	2		
Tesoureiro	7		
Todas as funções do rol	10		

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SAG 2022.

Observou-se na tabela 3 que dos 156 (cento e cinquenta e seis) respondentes, 85 (oitenta e cinco) foram favoráveis ao plano de carreira específico para uma ou mais funções do rol dos responsáveis e 71 (setenta e um) OD foram contrários.

2.3. TEMPO DE PERMANÊNCIA EM FUNÇÃO DOS ATUAIS AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO.

Foi utilizada amostra de 2.591 (dois mil, quinhentos e noventa e um) militares para análise dos dados relativos ao tempo de permanência dos atuais Agentes da Administração, estratificados por região militar, conforme tabela 4 a seguir:

Tabela 4: Número de Agentes da Administração titulares por comando militar de área.

Comando Militar	CMO	CMA	CML	CMN	CMNE	CMP	CMSE	CMS
Ordenador de Despesas	23	29	65	14	45	26	23	114
Ordenador de Despesas por delegação	9	8	33	4	20	27	11	14
Fiscal Administrativo	35	38	110	23	70	57	33	142
Chefe da SALC	31	36	79	21	48	55	31	27
Almoxarife	56	35	80	19	53	48	32	17
Enc Conf de Registro de Gestão	36	39	95	20	63	59	33	130
Tesoureiro	29	42	96	21	69	55	31	132
Soma	219	227	558	122	368	327	194	576

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SIAFI no dia 04 JUL 22.

Da análise dos dados constantes do SAG-2022, foi possível, conforme tabela 5, extrair o tempo médio na função dos Agentes da Administração atualmente na função:

Tabela 5: Tempo médio na função dos atuais Agentes da Administração

Comando Militar	CMO	CMA	CML	CMN	CMNE	CMP	CMSE	CMS	Média
Ordenador de Despesas	1a3m	1a3m	1a7m	1a4m	1a8m	1a4m	1a4m	1a5m	1a6m
Ordenador de Despesas por delegação	1a4m	10m	1a4m	7m	11m	2a7m	1a7m	2a4m	1a8m
Fiscal Administrativo	1a3m	10m	1a2m	1a1m	1a5m	1a	1a9m	1a2m	1a3m
Chefe da SALC	1a	1a3m	1a6m	1a	1a3m	1a4m	1a4m	1a3m	1a4m
Almoxarife	1a4m	1a4m	1a6m	1a4m	1a4m	1a6m	1a6m	2a	1a7m
Enc Conf de Registro de Gestão	1a6m	1a6m	1a5m	1a7m	1a10m	1a8m	2a11m	1a5m	1a7m
Tesoureiro	1a10m	1a1m	1a6m	1a10m	1a9m	1a9m	2a3m	1a7m	1a8m
Média	1a4m	1a2m	1a5m	1a3m	1a7m	1a7m	1a7m	1a6m	1a6m

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SAG 2022.

2.4. AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO CAPACITADOS PELO IEFEX.

Para analisar a qualificação nos estágios setoriais coordenados pelo IEFEx dos atuais Agentes da Administração, foi realizado o cruzamento de dados constantes do Sistema de Acompanhamento da Gestão 2022, em que foram coletados os dados pessoais dos Agentes da Administração, e a relação de concludentes dos estágios setoriais dos anos de 2021 e 2022 para as respectivas funções, disponibilizados pelo portal de ensino a distância do Exército, endereço eletrônico <https://portaldeeducacao.eb.mil.br/academico/>

acesso com “login” e senha).

A seguir serão relacionadas as funções dos atuais Agentes da Administração conforme registro do SIAFI e o percentual de agentes aprovados ou matriculados nos estágios setoriais do IEFEx, categorizados conforme regiões militares.

Tabela 6: Adesão dos Agentes da Administração aos cursos de capacitação para a função no CMO.

CMO	Existente	Realizaram Curso IEFEx (2021-2020)	CPCOM	Adesão
Ordenador de Despesas	23	5	19	100%
Ordenador de Despesas por delegação	9	2	0	22%
Fiscal Administrativo	35	25	-	71%
Chefe da SALC	31	21	-	67%
Almoxarife	56	38	-	67%
Enc Conformidade de Registro de Gestão	36	25	-	69%
Tesoureiro	29	20	-	68%
Soma	219	136	19	71%

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SAG 2022.

Tabela 7: Adesão dos Agentes da Administração aos cursos de capacitação para a função no CMA.

CMA	Existente	Realizaram Curso IEFEx (2021-2020)	CPCOM	Adesão
Ordenador de Despesas	2	1	23	83%
Ordenador de Despesas por delegação	8	3	0	38%
Fiscal Administrativo	38	14	-	37%
Chefe da SALC	36	16	-	44%
Almoxarife	35	17	-	49%
Enc Conformidade de Registro de Gestão	39	22	-	56%
Tesoureiro	42	23	-	55%
Soma	227	96	23	52%

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SAG 2022.

Tabela 8: Adesão dos Agentes da Administração aos cursos de capacitação para a função no CML.

CML	Existente	Realizaram Curso IEFEx (2021-2020)	CPCOM	Adesão
Ordenador de Despesas	65	11	47	89%
Ordenador de Despesas por delegação	33	17	1	54%
Fiscal Administrativo	110	70	-	64%
Chefe da SALC	79	50	-	63%
Almoxarife	80	52	-	65%
Enc Conformidade de Registro de Gestão	95	60	-	63%
Tesoureiro	96	65	-	68%
Soma	558	325	48	67%

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SAG 2022.

Tabela 9: Adesão dos Agentes da Administração aos cursos de capacitação para a função no CMN.

CMN	Existente	Realizaram Curso IEFEx (2021-2020)	CPCOM	Adesão
Ordenador de Despesas	14	4	13	100%
Ordenador de Despesas por delegação	4	1	0	25%
Fiscal Administrativo	23	13	-	57%
Chefe da SALC	21	13	-	62%
Almoxarife	19	12	-	63%
Enc Conformidade de Registro de Gestão	20	13	-	65%
Tesoureiro	21	12	-	57%
Soma	122	68	13	66%

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SAG 2022.

Tabela 10: Adesão dos Agentes da Administração aos cursos de capacitação para a função no CMNE.

CMNE	Existente	Realizaram Curso IEFEx (2021-2020)	CPCOM	Adesão
Ordenador de Despesas	45	10	37	100%
Ordenador de Despesas por delegação	20	9	0	45%
Fiscal Administrativo	70	35	-	50%
Chefe da SALC	48	28	-	58%
Almoxarife	53	34	-	64%
Enc Conformidade de Registro de Gestão	63	43	-	68%
Tesoureiro	69	43	-	62%
Soma	368	202	37	65%

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SAG 2022.

Tabela 11: Adesão dos Agentes da Administração aos cursos de capacitação para a função no CMP.

CMP	Existente	Realizaram Curso IEFEx (2021-2020)	CPCOM	Adesão
Ordenador de Despesas	26	3	21	92%
Ordenador de Despesas por delegação	27	8	2	37%
Fiscal Administrativo	57	18	-	32%
Chefe da SALC	55	18	-	33%
Almoxarife	48	12	-	25%
Enc Conformidade de Registro de Gestão	59	27	-	46%
Tesoureiro	55	25	-	45%
Soma	327	111	23	41%

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SAG 2022.

Tabela 12: Adesão dos Agentes da Administração aos cursos de capacitação para a função no CMSE.

CMSE	Existente	Realizaram Curso IEFEx (2021-2020)	CPCOM	Adesão
Ordenador de Despesas	23	4	17	91%
Ordenador de Despesas por delegação	11	5	0	45%
Fiscal Administrativo	33	9	-	27%
Chefe da SALC	31	16	-	52%
Almoxarife	32	18	-	56%
Enc Conformidade de Registro de Gestão <sup>3</sup>	33	17	-	51%
Tesoureiro	31	16	-	52%
Soma	194	85	17	53%

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SAG 2022.

**Tabela 13: Adesão dos Agentes da Administração aos cursos de capacitação para a função no CMS.**

CMS	Existente	Realizaram Curso IEFEx (2021-2020)	CPCOM	Adesão
Ordenador de Despesas	114	19	84	90%
Ordenador de Despesas por delegação	14	7	0	50%
Fiscal Administrativo	142	68	-	48%
Chefe da SALC	27	17	-	63%
Almoxarife	17	13	-	76%
Enc Conformidade de Registro de Gestão	130	86	-	66%
Tesoureiro	132	79	-	60%
<b>Soma</b>	<b>576</b>	<b>289</b>	<b>84</b>	<b>65%</b>

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SAG 2022.

## 2.5. ANÁLISE DOS DADOS

Por meio das impressões dos Ordenadores de Despesas e dos dados acerca do tempo de permanência dos atuais Agentes da Administração verifica-se que a maioria das opiniões é de que o tempo mínimo necessário para que os Agentes da Administração possam ter desempenho funcional pleno nas funções é de 1 (um) a 3 (três) anos, conforme detalhes a seguir:

**Tabela 14: Cruzamento de dados tabelas 1 e 5**

Função	Opinião dos OD Entre 1 e 3 anos	Tempo médio dos atuais Agentes
Fiscal Administrativo	76,9%	15 meses
Chefe da SALC	66,4%	16 meses
Almoxarife	75,0 %	19 meses
Enc Conformidade de Registro de Gestão	68,4%	19 meses
Chefe da Seção de Pagamento de Pessoal	73,0%	18 meses

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SAG 2022 e o questionário aos OD.

O tempo médio das principais funções, em todos os comandos militares, encontra-se de acordo com as expectativas dos Ordenadores de Despesas quanto à maturidade necessária na função para o desempenho pleno das atividades. Quanto à possibilidade de os militares que desempenhem as funções de Agentes da Administração permanecerem por mais tempo nas suas OM para aprofundar o conhecimento da legislação que rege suas atribuições, observou-se que os Ordenadores de Despesas apresentaram opiniões diferentes a depender da função desempenhada. Todas as funções, porém, com exceção de Almoxarife, retornaram respostas positivas acima de 50% (cinquenta por cento). A

função de Chefe da SALC, porém, foi a que apresentou maior percentual favorável:

**Tabela 15: Opiniões dos OD sobre a possibilidade de permanência por mais tempo na OM dos Agentes da Administração**

Função	Sim	Não
Fiscal Administrativo	57,2%	42,8%
Chefe da SALC	<b>70,9%</b>	<b>29,1%</b>
Almoxarife	<b>30,6%</b>	<b>69,4%</b>
Enc Conformidade de Registro de Gestão	50,3%	49,7%
Chefe da Seção de Pagamento de Pessoal	54,9%	45,1%

Fonte: elaborado pelo autor com dados do questionário aos OD.

Quanto à possibilidade de haver um plano de carreira específico para os Agentes da Administração, a maioria dos respondentes (85 militares) foi favorável ao estabelecimento de um plano de específico para um ou mais funções relacionadas à administração financeiro-patrimonial, enquanto 71 militares foram contrários à idéia de um plano de carreira próprio.

Nesta questão, a função de Chefe da SALC foi lembrada por 62% (sessenta e dois por cento) dos militares favoráveis, enquanto as funções de Almoxarife, Aprovisionador e Tesoureiro retornaram percentuais abaixo dos 10% (dez por cento) dos militares favoráveis.

Por meio da análise do índice de adesão aos treinamentos disponibilizados pelo IEFEx e pelo Curso de Preparação para o Comando, Chefia e Direção de Organizações Militares e Postos Médicos de Guarnição (CPCOM) verificou-se que os índices de adesão não são uniformes, há variação significativa a depender da função. Analisando o cômputo total dos Agentes a nível nacional, o percentual de adesão de todas as funções é de 61% (sessenta e um por cento), a função de Ordenador de Despesas apresenta o maior percentual de adesão enquanto a de Ordenador de Despesas por delegação e o Fiscal Administrativo apresentam os menores percentuais:



**Tabela 16: Adesão ao treinamento oferecido pelo IEFEx**

Todos os Cmdo Mil A <sup>4</sup>	Existente	Realizaram Treinamento	Adesão
Ordenador de Despesas	339	318	94%
OD delegação	126	55	44%
Fiscal Administrativo	508	252	50%
Chefe da SALC	328	179	55%
Almoxarife	340	196	58%
Enc Conf de Registro de Gestão	475	293	62%
Tesoureiro	475	283	60%
<b>Soma</b>	2591	1576	61%

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SAG 2022.

Ao se analisar os dados estratificados por Comando Militar de Área, verifica-se que o Comando Militar do Oeste possui o maior percentual de militares capacitados pelos estágios setoriais/CPCOM enquanto o Comando Militar do Planalto apresentou o menor percentual.

**Tabela 17: Adesão ao treinamento oferecido pelo IEFEx por Comando Militar**

Comando Militar	CMO	CMA	CML	CMN	CMNE	CMP	CMSE	CMS
Ordenador de Despesas	100%	83%	89%	100%	100%	92%	91%	90%
Ordenador de Despesas por delegação	22%	38%	55%	25%	45%	37%	45%	50%
Fiscal Administrativo	71%	37%	64%	57%	50%	32%	27%	48%
Chefe da SALC	68%	44%	63%	62%	58%	33%	52%	63%
Almoxarife	68%	49%	65%	63%	64%	25%	56%	76%
Enc Conf de Registro de Gestão	69%	56%	63%	65%	68%	46%	52%	66%
Tesoureiro	69%	55%	68%	57%	62%	45%	52%	60%
<b>Soma</b>	<b>71%</b>	<b>52%</b>	<b>67%</b>	<b>66%</b>	<b>65%</b>	<b>41%</b>	<b>53%</b>	<b>65%</b>

Fonte: elaborado pelo autor com dados do SAG 2022.

## 2.6. LIMITAÇÕES ENCONTRADAS DURANTE A PESQUISA

O acesso aos dados do presente trabalho foi possível por meio do SAG, sistema corporativo que consolida dados do SIAFI, pela pesquisa de campo que identificou as opiniões dos Ordenadores de Despesas por meio do questionário do Google e ainda pelos dados coletados pelo Portal de Educação do Exército.

Quanto ao relatório disponibilizado pelo SAG com dados do SIAFI, os dados dos Agentes da Administração mostram dados possivelmente defasados, repetidos e em duplicidade. Há casos realização do Estágio Setorial de Ordenação de

em que militares encontram-se na função por tempo demasiadamente longo, fruto possivelmente de informações caducas. O SAG, no entanto, foi uma ferramenta de vital importância na pesquisa, visto a possibilidade de haver a migração de dados para o Excel.

## 3. CONCLUSÃO

A última parte da pesquisa visa apresentar recomendações que tratam dos temas “tempo de permanência na função” e “capacitação”, cabendo observações distintas para cada assunto.

Ao analisar os dados de tempo de permanência na função, verifica-se que dos Ordenadores de Despesas, militares diretamente responsáveis pela gestão patrimonial, econômica e financeira da OM, a maioria considerou de 1 (um) até 3 (três) anos como tempo necessário para o desempenho pleno nas funções dos Agentes da Administração. Este tempo mostra-se condizente com a política de movimentação de pessoal do Exército, quando observado o tempo atual de permanência mínimo dos militares de carreira. O Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Exército (R-50), nos Artigos 28 e 34 estabelece o prazo mínimo de permanência em OM para fins de movimentação de 2 (dois) anos e de 3 (três) anos respectivamente para Oficiais e Praças. Verifica-se, portanto que o atual tempo de permanência dos Agentes da Administração encontra-se de acordo com as expectativas dos Ordenadores de Despesas e condiz com o tempo estabelecido no R-50.

Quanto à capacitação dos Agentes nos estágios setoriais coordenados pelo IEFEx, a pesquisa mostrou a média de 61% (sessenta e um por cento) de adesão. Ao analisar os dados de adesão ao treinamento, sem considerar o universo dos Ordenadores de Despesas, este índice cai para 56% (cinquenta e seis por cento). Há atualmente 1.015 (mil e quinze) militares atuando como Agentes da Administração que não realizaram os estágios setoriais. Assim, sugere-se que as seguintes ações sejam tomadas para o aumento da participação dos agentes nos estágios setoriais:

Publicar expressamente em Boletim Interno de designação do militar para a função de Ordenador de Despesas ou Ordenador de Despesas por delegação a obrigatoriedade da

Despesas. Este ponto encontra respaldo no Art 41

da Portaria - SEF/C Ex nº 198, de 28 de junho de 2022, que trata das normas para Atuação dos Agentes da Administração (EB90-N-08.006), 1ª Edição, 2022. Não haveria a obrigatoriedade de realização do estágio setorial caso este possua curso de aperfeiçoamento de Oficiais da EsAO e o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM), ou ainda o Curso de Preparação para o Comando, Chefia e Direção de Organizações Militares e Postos Médicos de Guarnição (CPCOM).

Para as outras funções dos Agentes da Administração, ainda conforme da Portaria - SEF/C Ex nº 198, de 28 de junho de 2022, sugere-se que seja publicada em Boletim Interno de designação do militar para a função a obrigatoriedade de realização dos seguintes estágios:

**Tabela 18: Estágios Setoriais a serem realizados por função**

Função	Estágio Setorial
Fiscal Administrativo	Estágio Setorial de Fiscalização Administrativa; e Estágio Setorial de Apuração e Acompanhamento de Dano ao Erário
Encarregado do Setor de Pessoal e Chefe do Subsetor de Pagamento de Pessoal	Estágio Setorial de Pagamento de Pessoal
Chefe da SALC	Estágio Setorial de Aquisições, Licitações e Contratos
Agente de Contratação	Estágio Setorial de Aquisições, Licitações e Contratos e Estágio Setorial de Formação de Agente de Contratação/Pregoeiro
Almoxarifes e Encarregados de material da SU e Encarregados por Depósitos e Oficinas	Estágio Setorial de Gestão de Almoxarifado; e Estágio Setorial de Gestão de Estoques;
Aprovisionador	Estágio Setorial de Gestão do Serviço de Aprovisionamento
Enc Conformidade de Registro de Gestão	Estágio Setorial de Conformidade de Registros de Gestão;
Gestor de Contrato	Estágio Setorial de Aquisições, Licitações e Contratos e Estágio Setorial de Fiscalização de Contratos;
Fiscal de Contrato	Estágio Setorial de Fiscalização de Contratos
Tesoureiro	Estágio Setorial de Gestão do Setor Financeiro
Auxiliares dos agentes	Os estágios correlatos de suas atribuições

Ao ser designado para a função de Agente da Administração, sugere-se que seja concedido ao militar um período de estudo, compatível à carga horária do estágio correspondente, durante o horário de expediente da OM, para que permita melhor aprendizado e reduza a possibilidade de abandonos e reprovações.

Sugere-se também que haja a correção dos dados inseridos no SIAFI no tocante aos Agentes da Administração que atualmente estão no desempenho da função, anexando o relatório do SIAFI ao relatório de prestação de contas mensal.

Por fim, sugere-se que o tema “capacitações” que durante as visitas de orientações técnicas, o tema capacitação seja abordado, frisando a necessidade de o Comandante, Chefe ou Diretor da OM realizar gestões visando à participação efetiva de todos os seus agentes.

Fonte: elaborado pelo auto, com dados da Portaria- SEF/C Ex nº 198, de 28 de junho de 2022.

# Gestão Ambiental potencializada pelo Ambiente Virtual da Diretoria de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente



▲  
**Ten Cel Eng Luis Gustavo Olnei Rodrigues Melo**  
(AMAN/2000, EsAO/2007, CGAEM 2021). Mestre em Operações Militares. Instrutor do Curso de Engenharia da Academia Militar das Agulhas Negras (2005-2006). Instrutor da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (2010-2013). Chefe da Subseção de Capacitação da Diretoria de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente (2016-2021). Atualmente exerce a função de Adjunto da Assessoria 1 do Departamento de Engenharia e Construção.

## 1. INTRODUÇÃO

A proteção e preservação do meio ambiente é uma responsabilidade do indivíduo, das instituições/organizações e em particular do Estado, que deve constituir-se como exemplo para a sociedade em geral (BRASIL, 1999).

Nesse contexto, a Constituição Federal de 1988 (CF/88), ampara o ser humano, a fauna e flora no tocante à dualidade preservação ambiental e desenvolvimento nacional (BRASIL, 1988). Dessa forma, a Política Nacional de Meio Ambiente enfatiza que o Poder Público deve ser o protagonista na preservação, recuperação e revitalização do meio ambiente (BRASIL, 1981); que é considerado um patrimônio do Estado Nação no mundo contemporâneo.

No universo de instituições públicas nacionais encontra-se o Exército Brasileiro (EB), gestor de 2 mil imóveis da União, que abrange uma área total de aproximadamente o tamanho do estado de Sergipe. Tal fato possibilita o desenvolvimento de atividades militares, em todos os biomas contidos no território nacional, na área da União sob sua responsabilidade.

Assim, o presente artigo visa apresentar a implementação do Ambiente Virtual de Patrimônio Imobiliário e de Meio Ambiente (AVPIMA) como ferramenta para potencializar a gestão ambiental no EB nas áreas sob sua responsabilidade.



## 2. EDUCAÇÃO AMBIENTAL NO BRASIL

A Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA) está pautada em princípios, sendo a educação ambiental elencada como um deles. Por meio da educação ambiental, a sociedade brasileira terá a oportunidade de compreender e participar das atividades que envolvam o tema meio ambiente no Brasil e no mundo (BRASIL, 1981).

De modo a atender ao artigo 225 da CF/88 e ao princípio da educação ambiental da PNMA, foi homologada a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA). A PNEA define a educação ambiental como “um componente essencial e permanente da educação nacional, devendo estar presente, de forma articulada, em todos os níveis e modalidades do processo educativo, em caráter formal e não formal.” (BRASIL, 1999, p. 01).

Nesse quadro, por fazer parte do Poder Público, o EB deve proporcionar a todos os brasileiros um meio ambiente ecologicamente equilibrado. Além disso, conforme prescreve o caput do artigo 225 da CF/88, o EB possui o compromisso em defendê-lo e em preservá-lo para as presentes e futuras gerações (BRASIL, 1988), seja por meio da Mão Amiga e por vezes do Braço Forte.

## 3. HISTÓRICO DA GESTÃO E EDUCAÇÃO AMBIENTAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Historicamente o EB desempenha o papel de protagonista no tocante à preservação de biomas e áreas verdes num país de dimensões continentais como o Brasil. A exemplo disso, há o Decreto nº 14.273, de 28 de julho de 1920, que aprovou a regulamentação do Campo de Instrução de Gericinó no Rio de Janeiro, determinando a atenção com a questão ambiental, destacando o corte de árvores dos bosques e a preservação das águas nascentes (BRASIL, 1920).

O EB criou, na década de 1980, o Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX), que engloba os planejamentos de cunho administrativo e operacional de alto nível (DA SILVA, 2009). O SIPLEX consiste numa ferramenta de apoio à decisão do Comandante do Exército e possui no seu escopo o Plano Estratégico do Exército (PE-Ex) (GUIMARÃES, 2009).

Cabe salientar que o SIPLEX preconiza as ações da Doutrina do EB em consonância com a PNMA, mostrando ser um sistema que almeja a

gestão ambiental (BRASIL, 1981; DA SILVA, 2009). O Comando do Exército, como objetivo de alinhar as ações da Doutrina Militar Terrestre aos objetivos da PNMA, incluiu no SIPLEX a orientação para a Elaboração dos Planos Básicos de Gestão Ambiental do Exército Brasileiro (PBGAEB) (GUIMARÃES, 2009).

Nesse contexto, entrou em vigor a regulamentação para a confecção e implantação do PBGAEB, que estabelece dentre outros assuntos, a capacitação de recursos humanos na área ambiental.

No mesmo compasso do manual de campanha Logística Militar Terrestre (EB70-MC-10.238), criado em 2003 e atualizado em 2018, o Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006, estabeleceu ao Departamento de Engenharia e Construção (DEC), **que é um Órgão de Direção Setorial do EB**, a incumbência de supervisionar as ações básicas e de consultoria técnica para as questões ambientais do EB, para aperfeiçoar as ações relativas ao meio ambiente (BRASIL, 2006; BRASIL, 2018).

Nesse cenário, houve a aprovação das Instruções Gerais (IG) para o Sistema de Gestão Ambiental no âmbito do Exército Brasileiro (IG 20-10), por meio da Portaria nº 386 – CmtEx, de 09 de junho de 2008, norma que direciona a gestão ambiental no EB.

Nessa circunstância, o DEC cria em 2009 a Seção de Meio Ambiente (SMA), na então Diretoria de Patrimônio (D Patr), que em 2013 passou a ser denominada Diretoria de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente (DPIMA). A SMA vem buscando atender as demandas crescentes do componente ambiental no âmbito da F Ter, potencializando o envolvimento do EB nas ações que abarcam o tema meio ambiente.

Nessa conjuntura, para que a Gestão Ambiental fosse devidamente regulada, houve a necessidade de aprovar uma nova Política de Gestão Ambiental do Exército Brasileiro (PGAEB), por meio da Portaria nº 1138, de 22 de novembro de 2010. A PGAEB visa assegurar o aperfeiçoamento contínuo do desempenho do EB quanto à preservação, proteção e melhoria da qualidade ambiental (BRASIL, 2010), em consonância com a PNMA e a CF/88 (BRASIL, 1981; BRASIL, 1988).

Após a aprovação da PGAEB, o DEC elaborou as Instruções Reguladoras do Sistema de Gestão Ambiental do Exército Brasileiro (IR 50-20) no ano de 2011 (BRASIL, 2011).

Um fato significativo no ano de 2014 foi a publicação do Manual de Fundamentos do Exército Brasileiro (EB20-MF-10.101), que estabelece uma visão de futuro contemplando o tema meio ambiente (BRASIL, 2014). O EB20-MF-10.101 enfatiza os cenários prospectivos, destacando a crescente demanda por alimentos, recursos hídricos, energéticos e minerais; que exigem medidas ambientalmente sustentáveis nos processos de atuação do EB (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, o Livro Defesa e Meio Ambiente evidencia que a homologação da PGAEB, das IG20-10 e das IR50-20, disciplinou o tema meio ambiente em todos os níveis da Instituição EB:

É inquestionável que o Exército tem, na proteção do meio ambiente, parte fundamental do seu trabalho de defesa do país e da integridade dos seus patrimônios. E ações são desenvolvidas em todas as regiões do Brasil, com destaque para a qualidade ambiental das unidades militares. Adicionalmente, todos os integrantes do Exército têm um papel no Sistema de Gestão Ambiental. (BRASIL, 2017, p. 10)

Considerando a salvaguarda do meio ambiente, em consonância com a Política Nacional de Defesa (PND) e visando manter-se na vanguarda da gestão ambiental, o EB atualizou os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) no PEEEx 2020-2023. Na PND um dos objetivos nacionais de defesa determina que deve-se “estruturar as Forças Armadas em torno de capacidades; dotando-as de pessoal e material compatíveis com os planejamentos estratégicos e operacionais de cada Força Armada.” (BRASIL, 2012, p. 30).

Dessarte, no PEEEx 2020-2023 foi inserido o tema educação ambiental nos OEE 1, OEE2, OEE3 e OEE 12 (BRASIL, 2019).

A fim de cumprir os OEE acima mencionados, o EB atualizou a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Sistema de Engenharia 2020-2023 (EB20-D-08.014) - Prg EE PENSE - sob responsabilidade do DEC. O PENSE abrange todo o Sistema de Engenharia do Exército, incluindo a melhoria da gestão ambiental nas atividades militares, conforme o que prescreve o manual de Logística Militar Terrestre (BRASIL, 2018). Cabe ressaltar que o referido Programa

Estratégico:

a. impõe o desenvolvimento do SIGAEB, resultando em meios adequados e suficientes para que ocorra a educação ambiental não formal por um ambiente virtual, colocando a F Ter na vanguarda dessa atividade no âmbito do Ministério da Defesa; e

b. ressalta que a não implementação do PENSE poderá impactar negativamente o Processo de Transformação do Exército, incluindo os assuntos relativos à educação ambiental, prejudicando o fortalecimento da mentalidade em prol da gestão ambiental no EB.

Isto posto, por meio do PENSE, o EB incluiu o SIGAEB em seu Portfólio Estratégico, para aperfeiçoar as ações no tocante à gestão ambiental, destacando o aprimoramento constante da Educação Ambiental alinhada com Lei do Ensino no EB.

#### **4. A EDUCAÇÃO AMBIENTAL NO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

A Lei do Ensino no EB institui o Sistema de Ensino do Exército, com características próprias, que visa qualificar recursos humanos para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções previstas, na paz e na guerra, nas organizações militares da F Ter (BRASIL, 1999).

Dessa forma, cabe aos Estabelecimentos de Ensino do EB, no que concerne o direito à educação ambiental transversal como parte de um processo educativo de maior abrangência, seguir a PNEA para a promoção da educação ambiental de maneira integrada aos programas educacionais que o EB desenvolve (BRASIL, 2019).

No mesmo diapasão, o Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999, dispõe sobre o ensino no EB, estabelece que “as atividades de ensino e de instrução militar devem estar integradas, observadas a doutrina militar, a valorização dos recursos humanos e a busca do constante aperfeiçoamento, por meio dos currículos e dos programas desenvolvidos no âmbito do Sistema de Ensino do Exército” (BRASIL, 1999, p. 1-2), destacando a necessidade de conhecimento e preservação do meio ambiente.

Na esteira do Decreto que regula o ensino no EB, a PGAEB estabelece que a educação ambiental deverá ser promovida pelo Sistema de Ensino do Exército (SEEx) e pelo Sistema de Instrução

Militar do Exército Brasileiro (SIMEB), com a finalidade de desenvolver, junto ao público interno, a mentalidade de comprometimento com a gestão ambiental.

Nesse alinhamento, as IG 20-10 e as IR 50-20 determinam que o fomento da educação ambiental formal deve ser exercido: pelo Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), quanto ao SEEX; e pelo Comando de Operações Terrestres (COTER), quanto ao SIMEB (BRASIL, 2008; BRASIL, 2011).

Concomitantemente, alguns princípios fomentam a educação ambiental, conforme a PGAEB, destacando o fortalecimento dos sistemas de ensino e de instrução militar na proteção e na conservação do meio ambiente (BRASIL, 2010).

No mesmo rumo imposto pelo Decreto que estabelece o ensino no EB, o DECEX elabora a Diretriz de Educação e Cultura do Exército Brasileiro 2016-2022 (EB20-D-01.031). A EB20-D-01.031 tem por finalidade orientar a implementação das ações educacionais em prol do Processo de Transformação do Exército Brasileiro. Para isso, ao DEC, cabe a capacitação continuada, a fim de manter a efetividade do profissional por meio de cursos e estágios de pequena duração ao longo de toda a carreira do militar.

Destarte, a educação ambiental continuada de uma instituição permanente pode ser realizada pela educação a distância (EAD), principalmente quando a educação corporativa ocorre em um país de dimensões continentais. Para isso é de suma importância a utilização de ferramentas da tecnologia da informação e comunicação (TIC), potencializando a educação ambiental no EB através de um ambiente virtual de aprendizagem (EMANG et al. 2017).

Nesse cenário, a DPIMA implantou o Ambiente Virtual de Patrimônio Imobiliário e de Meio Ambiente (AVPIMA).

## 5. AMBIENTE VIRTUAL DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO E DE MEIO AMBIENTE

O AVPIMA foi desenvolvido para que o EB trilhasse o que estipula a PNEA e a Diretriz de Educação e Cultura do Exército Brasileiro 2016-2022. O AVPIMA está disponível no endereço eletrônico <<http://avpima.eb.mil.br>>, utilizando a plataforma Moodle, com a finalidade de:

a. disseminar a doutrina ambiental vigente

no Brasil e no mundo, por meio de material educativo da própria instituição e posterior acompanhamento por meio de avaliação temporal;

b. promover a capacitação do recurso humano que trabalha direta ou indiretamente no EB, contribuindo para o desenvolvimento da gestão ambiental e no aperfeiçoamento da legislação e procedimentos operativos por meio de estudos, pesquisas e experimentações realizadas no cotidiano do EB;

c. ampliar a capacidade do EB em mitigar problemas de cunho ambiental no âmbito nacional e internacional; e

d. aperfeiçoar o controle ambiental nas atividades militares operacionais, administrativas e subsidiárias no Brasil e no exterior, por meio da Diretriz do Programa de Conformidade Ambiental do Sistema de Gestão Ambiental do Exército Brasileiro (EB50-D-04.007).

Cabe salientar que as atividades de educação ambiental realizadas pelo AVPIMA são classificadas em não formal.

“Entendem-se por educação ambiental não formal as ações e práticas educativas voltadas à sensibilização da coletividade sobre as questões ambientais e à sua organização e participação na defesa da qualidade do meio ambiente.” (PNEA, 1999, p. 2).

Além disso, as Instruções Reguladoras da Educação Ambiental no âmbito do Departamento de Educação e Cultura do Exército (EB60-IR-57.011) ampara a educação ambiental não formal realizada pela DPIMA:

“A educação ambiental será tratada em todos os cursos e estágios como prática educativa integrada, contínua e permanente, por meio de atividades transdisciplinares e contextualizadas. Deverá estar presente na educação formal, não formal e informal.” (BRASIL, 2019, p. 9)



**Figura 2–Módulos do Estágio de Gestão Ambiental.**



Fonte: Diretoria de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente.

Dito isto, a DPIMA utilizando-se da educação ambiental não formal – seja na modalidade EAD, presencial ou híbrido – desenvolve cursos e estágios no âmbito do EB para atender a legislação ambiental em vigor. Tal fato potencializa a disseminação do conhecimento por meio de módulos de aprendizagem – Figura 2 – e preenche as lacunas existentes na formação do pessoal vinculado ao EB como demonstrado na Figura 3:

**Figura 3 – Estágios disponibilizados no AVPIMA.**



Fonte: Diretoria de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente.

Na esteira do que determina o Art. 13 da PNEA, por meio de programas informacionais, o AVPIMA incentiva:

- a difusão via rede mundial de computadores e Rádio Verde Oliva;
- a participação em programas e

campanhas educativas do governo federal por meio da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P);

c. informações acerca de temas relacionados ao meio ambiente, como o Guia Prático de Prevenção a Incêndios Florestais, disponibilizado no sítio eletrônico <[http://www.dpima.eb.mil.br/images/manuais/DPIMA-SMA\\_Folder\\_PrevIncFlor.pdf](http://www.dpima.eb.mil.br/images/manuais/DPIMA-SMA_Folder_PrevIncFlor.pdf)>;

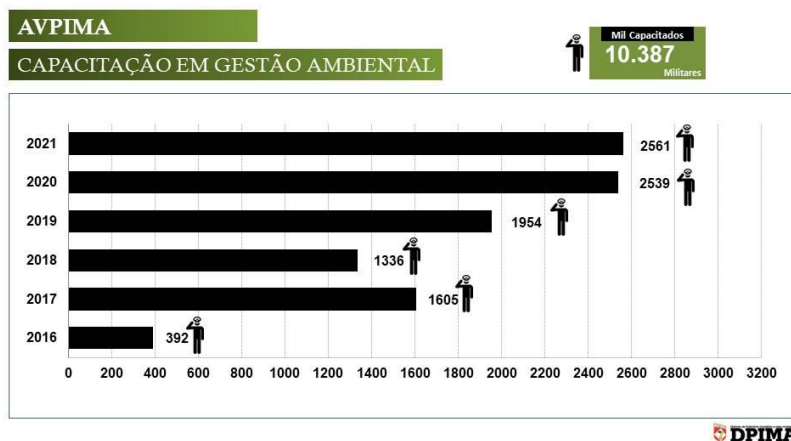
d. a sensibilização da sociedade brasileira em geral, para a importância das unidades de conservação, por meio de atividades de conformidade ambiental que podem ser conferidas na página eletrônica <<http://www.dpima.eb.mil.br/index.php/en/noticias-dpima?start=30>>;

e. a participação em reuniões com a Organização das Nações Unidas de modo a colaborar com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), conforme atividade publicada no endereço eletrônico <<http://www.dpima.eb.mil.br/index.php/en/ultimas-noticias/130-videoconferencia-com-a-onu>>; e

f. a disponibilização de publicações voltadas para o tema gestão ambiental, que podem ser acessadas pelo endereço eletrônico <<http://avpima.eb.mil.br/ava/course/view.php?id=170>>.

O AVPIMA já capacitou, por meio das atividades de ensino disponibilizadas, 10.387 pessoas desde a sua criação em 2016:

**Figura 4 - Capacitados no AVPIMA de 2016 a 2021.**



Fonte: Diretoria de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente.

## 6. CONCLUSÃO

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) tem por premissa que o Poder Público seja o protagonista nas ações atinentes à gestão ambiental na complexa missão de promover a dualidade preservação ambiental e desenvolvimento nacional.

Paralelamente, o Estado-Nação brasileiro possui legislação que impõe princípios a serem seguidos e objetivos a serem cumpridos no tocante a gestão do meio ambiente, destacando a PNMA e a PNEA.

O EB homologou normas a fim de estar alinhado com a legislação ambiental em vigor, evidenciando a PGAEB, as IG 20-10 e as IR 50 – 20. As IR 50-20 elucidam como deve ser a educação ambiental não formal no âmbito da F Ter, determinando que os integrantes do EB sejam capacitados de modo eficiente e eficaz quanto às novas percepções e habilidades necessárias em prover a gestão ambiental.

Nesse contexto, e de modo a subsidiar a educação ambiental não formal no âmbito da F Ter, o DEC, por meio da DPIMA, implantou o AVPIMA em 2016. O ambiente virtual favoreceu que os Objetivos Estratégicos do EB pudessem estar alinhados com a educação ambiental não formal continuada, para proporcionar ao Exército Brasileiro a possibilidade de:

a. manter os integrantes do EB atualizados com o tema gestão ambiental por meio das atividades desenvolvidas no AVPIMA, com destaque para cursos e estágios;

b. cumprir sua missão constitucional considerando a gestão ambiental, como fonte de consulta das normas em vigor e pela capacitação disponível 24 horas por dia na rede mundial de computadores;

c. aprimorar o SIGAEB quanto à instrução especializada de cunho ambiental para cada nova capacidade que possa surgir na estrutura do EB, favorecendo a consecução dos OEE sem deixar de atender as normas ambientais em vigor.

d. reestruturar o SIGAEB, como prevê as IR 50-20, utilizando as possibilidades do AVPIMA para ampliar as interações de cooperação e coordenação com órgãos relacionados ao meio ambiente;

e. contribuir para a evolução da doutrina ambiental na F Ter e consequente melhoria do controle ambiental em todas as atividades operacionais, subsidiárias e administrativas

realizadas pelo EB;

f. ampliar a projeção do EB internacionalmente nos assuntos sobre gestão ambiental, ao possibilitar o emprego de tropas no exterior, capacitadas em cumprir suas missões humanitárias sem obliterar as premissas para gerir o meio ambiente de forma sustentável; e

g. aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura do EB, por meio da educação ambiental não formal guiada pelo AVPIMA, através de material didático e campanhas educativas divulgadas com os folhetos e na capacitação dos integrantes do EB.

Por fim, o AVPIMA proporciona a manutenção do êxito do Exército Brasileiro na gestão ambiental como uma Instituição permanente de Estado. Tal fato favorece o cumprimento dos objetivos estratégicos do EB, como instrumento para a evolução da educação ambiental não formal no âmbito da F Ter, a fim de capacitar seu recurso humano no exercício das atividades operacionais, subsidiárias e administrativas no Brasil e no exterior.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. **Constituição Federal de 1988**. CF/88Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acessado em: 5 Jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto Nr 14.273, de 28 de julho de 1920**. DOU de 28.8.1920. Approva o regulamento para o Campo de instrução de Gericino. Disponível em:<<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14273-28-julho-1920-506637-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acessado em: 11jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei Nr 6.938, de 31 de agosto de 1981**. DOU de 2.9.1981. Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos deformulação e aplicação. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6938.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm)>. Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Lei Nr 93.188, de 29 de agosto de 1986. DOU de 1.9.1986. Estrutura regimental do Comando do Exército. Dispõe sobre a Organização Básica do Ministério do Exército, e dá outras providências. Revogado pelo **Decreto nº 5.751 de 12 de abril de 2006**. DOU de 13.4.2006. Disponível em<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/D5751.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5751.htm)> Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei Nr 9.795, de 27 de abril de 1999**. DOU de 28.4.1999. Política Nacional de Educação Ambiental. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9795.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9795.htm)>. Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999**. Regulamenta a Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999, que dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3182.htm#:~:text=DECRETO%20No%203.182%2C%20DE,Brasileiro%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3182.htm#:~:text=DECRETO%20No%203.182%2C%20DE,Brasileiro%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias). Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Decreto nº 5.484, de 30 de junho de 2005. Política de Defesa Nacional (PDN), o documento foi atualizado em 2012, passando a se chamar **Política Nacional de Defesa (PND)**. 2012b. Disponível em:  
< [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/politica-nacional-de-defesa](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/politica-nacional-de-defesa)>. Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Comandante do Exército. Portaria nº 338-Cmt Ex, de 26 de maio de 2008. Aprova a atualização do **Sistema de Planejamento do Exército/2008** (SIPLEx/2008). Disponível em:  
< <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=450&act=bre> >. Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Comandante do Exército. Portaria nº 386-Cmt Ex, de 9 de junho de 2008. **Instruções Gerais para o Sistema de Gestão Ambiental no Âmbito do Exército** (IG 20-10) e dá outras providências. Disponível em:  
< <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=466&act=bre>>. Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Comandante do Exército. Portaria nº 817-Cmt Ex, de 2 de setembro de 2010. Autoriza e delega competência para assinatura do **Termo de Adesão ao Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)**. Disponível em:  
< <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=845&act=bre>>. Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Comandante do Exército. Portaria nº 570-Cmt Ex, de 6 de novembro de 2001. Aprova a **Política de Gestão Ambiental do Exército Brasileiro**. 2001. Alterada pela Portaria nº 1138-Cmt Ex, de 22 de novembro de 2010 Disponível em:  
<[http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim\\_do\\_exercito/copiar.php?codarquivo=871&act=bre](http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim_do_exercito/copiar.php?codarquivo=871&act=bre) >. Acessado



em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Departamento de Engenharia e Construção. Portaria nº 001, de 26 de setembro de 2011. Aprova as **Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão Ambiental no Âmbito do Exército (IR 50-20)**. Boletim do Exército nº 41, de 14 de outubro de 2011 Disponível em:  
< <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=986&act=bre>>. Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Portaria nº 012, de 29 de janeiro de 2014. **Manual de Fundamentos. O Exército Brasileiro** - EB20-MF-10.101. 1ª Edição, 2014. Disponível em:  
< <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1231&act=bre>>. Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Portaria nº 341, de 17 de dezembro de 2015 - Republicação. Aprova a **Diretriz de Educação e Cultura do Exército Brasileiro 2016-2022** (EB20-D-01.031). Boletim do Exército Nr 6/2016, 2016. Disponível em:  
< <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1406&act=bre>>. Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Comandante de Operações Terrestres. Portaria nº 131-COTER, de 08 de novembro de 2018. **Manual de Campanha de Logística Militar Terrestre**. EB70-MC-10.238, 2018. Disponível em:  
<[https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2650/5/EB70-MC-10.238\\_Log%C3%ADstica%20Militar%20Terrestre.pdf](https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2650/5/EB70-MC-10.238_Log%C3%ADstica%20Militar%20Terrestre.pdf)> . Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Portaria nº 031-EME, de 26 de fevereiro de 2018. EB20-D-08.014 - **Diretriz de implantação do Programa Estratégico do Exército “Sistema de Engenharia” (PRG EE PENSE)**. Disponível em:  
<[http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim\\_do\\_exercito/copiar.php?codarquivo=1911&act=bre](http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim_do_exercito/copiar.php?codarquivo=1911&act=bre)>. Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Departamento de Engenharia e Construção. Portaria nº 055-DEC, de 31 de agosto de 2018. **Diretriz do Programa de Conformidade Ambiental do Sistema de Gestão Ambiental do Exército Brasileiro** (EB50-D-04.007). 2018. Disponível em:  
<[http://www.dpima.eb.mil.br/images/meio\\_ambiente/sepbe38\\_port55.pdf](http://www.dpima.eb.mil.br/images/meio_ambiente/sepbe38_port55.pdf)>. Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Comandante do Exército. Portaria nº 1968-Cmt Ex, de 3 de dezembro de 2019. Aprova o **Plano Estratégico do Exército 2020-2023**, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército e dá outras providências. Boletim do Exército 51-19. Disponível em:  
<[www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1745&act=bre](http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1745&act=bre)>.  
Documento PDF <[http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano\\_estrategico\\_do\\_exercito\\_2020-2023.pdf](http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano_estrategico_do_exercito_2020-2023.pdf)>. Acessado em: 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. Portaria nº 001-DECEX, de 31 de janeiro de 2019. **Educação Ambiental no Âmbito do Departamento de Educação e Cultura do Exército**, 2019. EB60-IR-57.011. Disponível em:  
<[http://www.decex.eb.mil.br/images/pdfs\\_2020/001\\_DECEX\\_2019\\_IR\\_11\\_edu\\_ambiental.pdf](http://www.decex.eb.mil.br/images/pdfs_2020/001_DECEX_2019_IR_11_edu_ambiental.pdf)>. Acessado em: 15 jan. 2022.

DA SILVA, Carlos Eduardo de Melo Viegas. **O sistema de planejamento estratégico do Exército Brasileiro (SIPLEx): uma análise da doutrina militar terrestre do Exército Brasileiro e do seu planejamento (2002-2007)**. 2009. 214f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Carlos. Programa de Pós-Graduação em Ciências Políticas. São Carlos: Repositório Institucional da Universidade Federal de São Carlos, 2009. Disponível em:  
<<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/947>>. Acesso em: 15 jan. 2022.

EMANG, D. W. A. B.; LUKMAN, R. N. I. R.; KAMARULZAMAN, M. I. S.; ZAABA, Z. F. Usability studies on e-

learning platforms: Preliminary study in USM. In: **AIP Conference Proceedings**. AIP Publishing LLC, 2017. p. 020040. Disponível em: <https://doi.org/10.1063/1.5005373>. Acessado em: 15 jan. 2022.

GUIMARÃES, Marco Aurélio. **Análise da política de meio ambiente e da diretriz estratégica de gestão ambiental do Exército Brasileiro**. 2009. 117p. Universidade de Brasília, Centro de Desenvolvimento Sustentável. Brasília: Repositório Institucional da Universidade de Brasília, 2009. Disponível <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/4909>>. Acessado em: 15 jan. 2022.

# A Governança e Geração de Valor Público no Contexto do Exército Brasileiro



▲  
**Maj QCO Nélia de Souza  
Mayrink Resende**

*Turma ESFCEX 2003. ESAO (2012). Adjunta da Assessoria de Governança e Gestão do Estado-Maior do Exército.*

*Mestre em Governança, Tecnologia e Inovação pela Universidade Católica de Brasília (2022). Especialização em Gestão de Processos Organizacionais, pela Universidade Mackenzie de Brasília (2018).*



▲  
**Maj QCO Melisa Maia de  
Paula**

*ESFCEX (2004). ESAO (2013). Mestre em Controle e Gestão pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro - MG (2012). Bacharel em Economia pela Universidade Federal de Viçosa (2002). Desenvolvimento ENAP.*

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a gestão pública no Brasil vem se aperfeiçoando a fim de melhor atender às crescentes demandas da sociedade por serviços públicos de qualidade. O enfoque recai principalmente na transparência e no controle dos gastos públicos, em busca de eficiência do Estado.

Nesse cenário, o debate sobre governança na administração pública vem ganhando força, sobretudo para responder às restrições fiscais oriundas dos desafios da globalização e a crescente desconfiança dos cidadãos em governos eleitos democraticamente. A ênfase da governança pública atualmente aponta para a importância da geração de valor público na administração pública, que diferente do setor privado, que visa resultados financeiros; está focada em valores sociais, culturais e intelectuais. (MOORE, 1995; JØRGENSEN e BOZEMAN, 2007; PENG, 2018).

O tema está presente nos debates políticos e discussões acadêmicas, fala-se sobretudo em governança colaborativa, que implica em potenciais benefícios públicos, porém seu exercício não é simples; desafiando as organizações públicas a contribuir para o bem-estar da sociedade por meio de desenvolvimento econômico e social, oferecendo suporte para a proteção dos cidadãos, como saúde, educação e questões econômicas e sociais. Isso se torna mais complexo quando se trata de áreas específicas como o setor de Defesa, por exemplo. É importante salientar que essa perspectiva implica em traduzir a governança e o valor público gerado em termos de práticas úteis para a administração pública (MOORE, 1995; CAVALCANTE, 2017).

No Brasil, a importância do valor público está inserta na Constituição Federal de 1988, na qual o Estado passou a exercer um papel fundamental na promoção do bem-estar social da



população, garantindo direitos sociais dentre os quais se destacam: saúde; previdência social; educação; alimentação; segurança; e proteção à vida, conforme constante no art. 6º (BRASIL, 1988). Neste sentido, a CF 1988, conhecida como Constituição Cidadã, consolidou a democracia, ao possibilitar uma cultura de participação popular, controle social e exercício da cidadania sobre os governantes, dos quais se espera integridade, transparência e responsabilidade no uso dos recursos públicos.

O Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, da Presidência da República instituiu a Política de Governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, provocou um processo de transformação e melhoria das instituições públicas federais, visando alinhar seus objetivos e ações aos interesses da sociedade. (BRASIL, 2017).

O Ministério da Defesa, como órgão do Governo Federal, participa de políticas públicas sociais do país, e assim. Neste sentido, ao vincular os interesses do Estado aos da sociedade, orienta as ações sob sua responsabilidade para as Forças Armadas, constituídas pela Marinha, Exército e Aeronáutica. A gestão destas políticas, no entanto, envolve a participação das inúmeras Organizações Militares em todo o país, a fim de realizar as ações sociais inerentes à cada Força (BRASIL, 2020).

Nesse curso, destaca-se que a missão constitucional do Exército é defender a pátria, garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem; apoiar a política exterior do país; e cumprir atribuições subsidiárias. Para tanto, o Exército realiza operações de defesa a fim de manter-se preparado para atuar em conflitos armados.

Paradoxalmente à função precípua de uma Força Armada, perante o contexto histórico, econômico e social de não guerra no Brasil, o Exército tem sido, com frequência empregado pelo Governo Federal para exercer atividades que, por sua natureza, seriam tradicionalmente realizadas por outras agências do Estado; as chamadas ações subsidiárias (SANTA BÁRBARA e MEDEIROS FILHO, 2021).

Nessa perspectiva, além de operações de defesa, o Exército Brasileiro vem atuando em prol da sociedade e do desenvolvimento nacional em atividades subsidiárias, conforme constam nos Relatórios de Gestão de 2021 e 2022. Essas ações representam a integração do Exército

permanentemente à Nação, no que tange à segurança e coesão nacional, paz interna e harmonia social.

De acordo com o manual de Campanha EB20-MC-10.201 - Operações em Ambiente Interagências, do Exército, as ações subsidiárias, podem ser assim definidas:

As ações subsidiárias compreendidas pelo conjunto de ações realizadas pela Força Terrestre em apoio aos órgãos governamentais, em cooperação com o desenvolvimento nacional e bem-estar social, são de natureza “não militar”, mas são levadas a efeito pelas Forças Armadas por razões socioeconômicas, esgotamento da capacidade do instrumento estatal responsável, insuficiência ou inexistência dessa capacidade na área onde se fazem necessárias essas atividades. (EB70-MC-10.248, p. 4-5)

Outras ações subsidiárias previstas na Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, alterada pela LC nº 117, de 2 de setembro de 2004, que normatizam o preparo e o emprego das Forças Armadas. Dentre outras se destacam a contribuição para formular e conduzir políticas nacionais relacionadas ao Poder Militar terrestre, cooperação com órgãos da adm pública e empresas privadas na execução de obras e serviços de engenharia. Os resultados das ações subsidiárias realizadas pelo Exército estão descritos nos Relatórios de Gestão do Comandante do Exército (RGCE, 2021).

Independentemente do estágio de gestão atingido pela instituição, o sistema de governança, implementado em 2020, emerge como uma decisão estratégica para aprimorar e integrar as estruturas e os mecanismos de governança e gestão da Instituição, visando à melhoria da operacionalidade da Força.

Esta pesquisa se caracteriza como mais uma contribuição nesta área, na medida em que analisa a criação de valor decorrente das atividades de governança do Exército. Analisar em que aspectos o modelo de governança do Exército está alinhado aos preceitos da boa governança e da gestão de valor público, é o principal objetivo deste artigo.

Este trabalho está dividido em quatro tópicos. O segundo tópico compreende conceitos básicos sobre governança e valor público; seguido de uma descrição da política de governança adotada pelo Exército bem como da Cadeia de

Valor Agregado. O quarto tópico trata da análise e discussão das informações encontradas em cotejamento com o referencial teórico para verificar se a realidade espelha o que a teoria defende. Nas considerações finais são apresentados as discussões na tentativa de evidenciar a interligação dos vários construtos com recomendações de novos estudos.

## **2. COMPREENSÃO CONCEITUAL DE GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO DO VALOR PÚBLICO**

Neste tópico são destacados os principais conceitos relacionados à governança e gestão do valor público. A compreensão desses conceitos ancoram os fundamentos para analisar os aspectos do modelo de governança adotado pelo exército.

### **2.1. UMA VISÃO CONCEITUAL DA GOVERNANÇA PÚBLICA**

O termo “Governança” ocupa local de destaque nos debates atuais, seja entre pesquisadores, seja nos debates políticos contemporâneos, a partir sobretudo, dos anos 1980, estando presente em reformas do setor público por parte de governos e organismos internacionais, como OCDE, ONU, Banco Mundial, entre outros.

A governança pública, segundo a OCDE, refere-se aos “arranjos formais e informais que determinam como as decisões públicas são tomadas e como as ações públicas são realizadas”. Neste sentido, é orientada para os impactos sociais e ambientais das decisões e ações das organizações, tendo o governo um papel central nas redes nas quais as partes interessadas buscam influenciar os resultados das políticas públicas (OECD, 2011, p. 2).

Na literatura, diversos pesquisadores vêm discutindo o tema. Santos (2019) destaca que esses autores, sinalizam para uma abordagem de governança com enfoque colaborativo, em sistemas democráticos, e governança em rede. (BOZEMAN, 2007; DENHARDT, 2000, 2007; ALFORD; 2008; BECK-JORGENSEN; FISHER 2014; MEYNHARDT 2009, 2015; MOORE, 2013; OSBORNE 2006, 2016; STOKER 2006; O’FLYNN, 2017).

Com a evolução de gestão na administração pública, passou de uma

administração burocrática, para a administração gerencial, conhecida também por New Public Management surgiram autores como Osborne (2010), que criou a expressão Nova Governança Pública, em inglês New Public Governance (NPG), à qual sinaliza um deslocamento do foco da eficiência financeira para a efetividade, caracterizando assim, a criação de valor público.

Nessa ótica, a governança representa a inclusão da sociedade civil e dos grupos de interesse econômico, na gestão de políticas públicas. De acordo com Osborne (2010) a governança pública é uma resposta à complexidade e fragmentação das políticas públicas e prestação de serviços no século XXI. Dessa forma, a inclusão das partes interessadas no processo de tomada de decisão, desde a definição dos objetivos até a decisão de como atingi-los é essencial (OSBORNE, 2010).

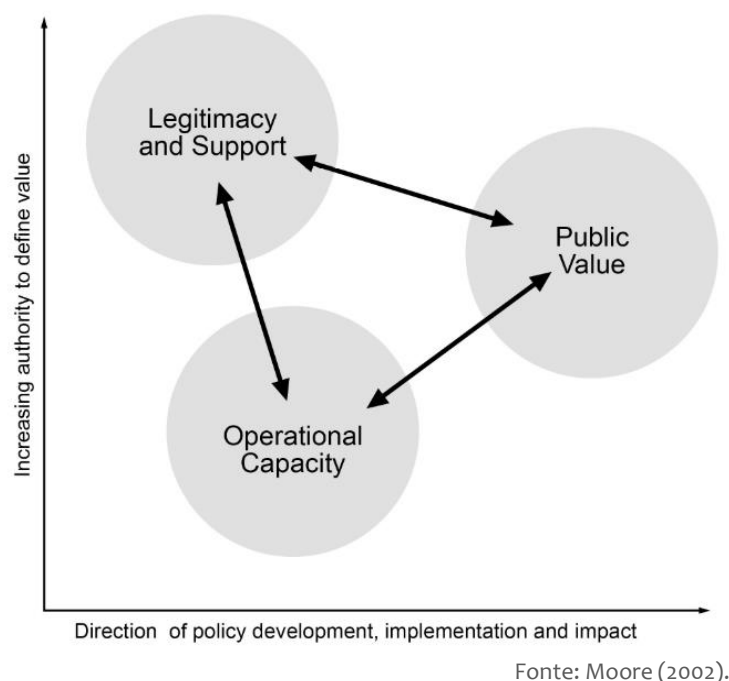
Dessa forma, os pressupostos da Nova Governança Pública ressaltam que a geração de valor público não é responsabilidade apenas dos governos, mas sim fruto de colaboração entre os entes públicos, setor privado, empresas e cidadão (OSBORNE 2007).

### **2.2. GESTÃO DO VALOR PÚBLICO - UMA COMPREENSÃO NECESSÁRIA**

O conceito original da gestão do valor público foi cunhado por Moore (1995) como resultado para avaliar muitas instâncias de atividade entre os gestores públicos; à prática de projetos de utilidade pública. Segundo o autor, o objetivo do trabalho gerencial no setor público é criar valor público”. Moore (2002, p. 55).

Moore (2002) propôs uma abordagem estratégica das organizações de gestão pública. O Triângulo Estratégico de Moore destaca que os gestores públicos devem atentar para 3 estratégias importantes que precisam estar coerentes entre si e em equilíbrio: estratégia valor – gerar e produzir valor, quais sejam: um propósito valioso; um ambiente autorizador e capacidade operacional. Em suma, o triângulo estratégico de Moore (2002) considera o ambiente político, a capacidade operacional das organizações e a entrega de valor aos cidadãos, conforme se observa na Figura 1.

**Figura 1 - Triângulo Estratégico**



Observa-se que o círculo de valor refere-se ao valor final que a organização procura produzir, diante de objetivos sociais. O círculo de legitimidade e apoio refere-se aos clientes. O terceiro elemento, capacidade operacional, está ancorado nas parceiras para gerar resultados sociais. Moore (2003) defende o uso de um conjunto de medidas que explicam a perspectiva do valor público, a legitimidade e suporte e capacidade operacional.

Bryson et al. (2014), corroboram as ideias de Moore, referente às características percebidas pelos cidadãos sobre seus governos, que combinadas, ajudam a definir o valor público. Dessa forma, aspectos como alto desempenho, burocracias orientadas ao serviço, organizações públicas que sejam eficientes e eficazes para alcançar resultados sociais e que operam de forma justa e honesta e levam a sociedade a condições também justas e honestas.

Ainda sobre governança e valor público Alford e O'Flynn (2009) complementam outras aplicações para o triângulo estratégico de Moore, considerando o mesmo útil para diagnosticar a situação existente e colaborar na proposição de melhorias, cabendo ao gestor público buscar o equilíbrio entre os três elementos.

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o valor público pode ser compreendido como benefícios diversos oferecidos à sociedade consoante as circunstâncias sociais. Assim, ela descreve os benefícios como: i) bens ou serviços que satisfaçam os almejos dos cidadãos; ii) os entregáveis que atendam às expectativas de justiça, equidade, eficiência e eficácia na prestação de serviços aos cidadãos; iii) instituições públicas devidamente ordenadas que atendam as aspirações e preferências dos cidadãos; iv) a equidade e eficiência na prestação de serviços públicos; vi) o uso legítimo de recursos para fins públicos; e vii) a inovação e resiliência da administração pública perante as mudanças dos interesses sociais promovidos pela sociedade. OECD (2014, p.6).

De acordo com o TCU (2017) o valor público pode ser traduzido em produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público.

Segundo Fukumoto; Bozeman (2019), o valor público aponta para uma avaliação do que é bom, criado e sustentado pelo governo com finalidade pública.

Outros estudos compatibilizam o valor público associado a prestação de serviços públicos com qualidade, como também, visando a promoção de equidade social (BARRUTIA et al., 2022). O valor público é construído a partir de valores que caracterizam a relação entre um indivíduo e a 'sociedade', definindo a qualidade da relação". (Timo Meynhardt, 2009).

A partir do estudo dos artigos estudados extraiu-se os principais aspectos da Boa Governança e da Nova Governança Pública e as tendências de valor público, os quais são demonstrados no Quadro 01.



**Quadro 1 - Boa Governança X Nova Governança Pública na criação de valor público**

<b>Caracterização</b>	<b>Boa Governança</b>	<b>Nova Governança Pública</b>	<b>Gestão de Valor Público</b>
<b>FOCO</b>	Promoção de um estilo ótimo de ação pública e arranjo institucional entre o público e o privado; e Foco em resultados e eficiência econômica.	Ambiente de cooperação. Transparência; <i>accountability</i> e relacional; e Foco no cidadão – criação de valor público.	Foco em políticas públicas, nas necessidades e nos resultados sociais.
<b>PRINCÍPIOS</b>	Legitimidade, eficiência, probidade, equidade, transparência, responsabilidade e <i>accountability</i> (BRASIL, 2017).	Gestão pública voltada para demandas reais dos cidadãos.	Cooperação; Relacionamentos; e Valorização pelo público.
<b>ÊNFASE</b>	Normativo-prescritivo.	Rede de colaboração; e Sinergia entre os órgãos para resolver problemas sociais.	Valores sociais, culturais e intelectuais.
<b>OBJETIVOS</b>	Eficiência na gestão dos serviços públicos.	Eficiência política - Geração e entrega de valor público ao cidadão.	Efetividade - Preferências do cidadão; confiança; serviços de qualidade; rede de colaboração.
<b>DIMENSÃO DA GOVERNANÇA</b>	Fiscal e controle.	Predomina a dimensão relacional.	Valor público como componente de direcionamento e legitimidade ao processo de governança pública.
<b>REFERÊNCIAS</b>	(OCDE, 2011) Referencial Básico de Governança do TCU(2020) (Banco Mundial, 2007) (IFAC, 2001) Decreto 9.203/2017 – TCU.	Osborne (2006) (MOORE, 1995; JØRGENSEN e BOZEMAN, 2007; PENG, 2018). (OSBORNE, 2010).	(MOORE, 1995; JØRGENSEN e BOZEMAN, 2007; PENG, 2018; MEYNHARDT 2009, 2015; ANDERSEN <i>et al.</i> , 2012).

Fonte: Elaboração própria.

Fonte: Elaboração própria.

### 2.3. O VALOR PÚBLICO DA CADEIA DE VALOR

Importante destacar que o construto Cadeia de Valor Agregado (CVA) é um conceito introduzido por Michael Porter que enfatiza a necessidade de otimizar processos e atividades que agreguem valor ao produto ou serviço fornecido ao cliente. O modelo da CVA tem como propósito identificar funções dentro da organização envolvidas diretamente nos valores estratégicos da instituição (BPM CBOK, 2014).

A cadeia de valor é um instrumento de governança e gestão que mostra o fluxo de agregação de valor, ou seja, como os resultados de um trabalho são insumo para outro, até a entrega de produtos e serviços, traduzidos em valor público, para a sociedade. A disciplina de gestão de processos é útil para alavancar a governança e a gestão no Exército. Segundo Nicir Chaves (2016), no Decreto 9203/17, os elementos da cadeia de valor integrada podem ser representados pelos macroprocessos e seus

respectivos processos.

De acordo com o Decreto 9203/17, o principal elemento da cadeia de valor é a proposta de valor, ou seja, o valor público entregue aos clientes a partir do conjunto de serviços ou produtos. Assim, o Valor Público, conforme o art. 2º, inciso II, refere-se a:

(...) produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representam respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.

Importa destacar que este conceito de valor público foi o adotado na política de governança do EB.

### 3. ENTENDENDO A POLÍTICA DE GOVERNANÇA DO EXÉRCITO

O Decreto 9.203/2017, em seu art. 6º estabeleceu que a Alta Administração dos órgãos e entidades implementem e mantenham mecanismos, instâncias e práticas em consonância com os princípios e diretrizes estabelecidos no ato normativo em questão.

Para tanto, o EB instituiu sua política de governança com a finalidade de estabelecer princípios, objetivos e orientações gerais para aprimorar e integrar as estruturas e os mecanismos de governança e gestão da Instituição, contribuindo para o aumento da operacionalidade da Força.

Alinhado ao Decreto n.º 9.203/2017, a Política de Governança do EB definiu o conceito de Governança como “Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.” (Inciso II, Art. 2º da Política de Governança do EB, 2020.)

A governança compreende “os mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vista à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2014). Observa-se que no modelo prescritivo-normativo do TCU, há uma distinção clara entre gestão e governança, destacando sobretudo, as práticas da

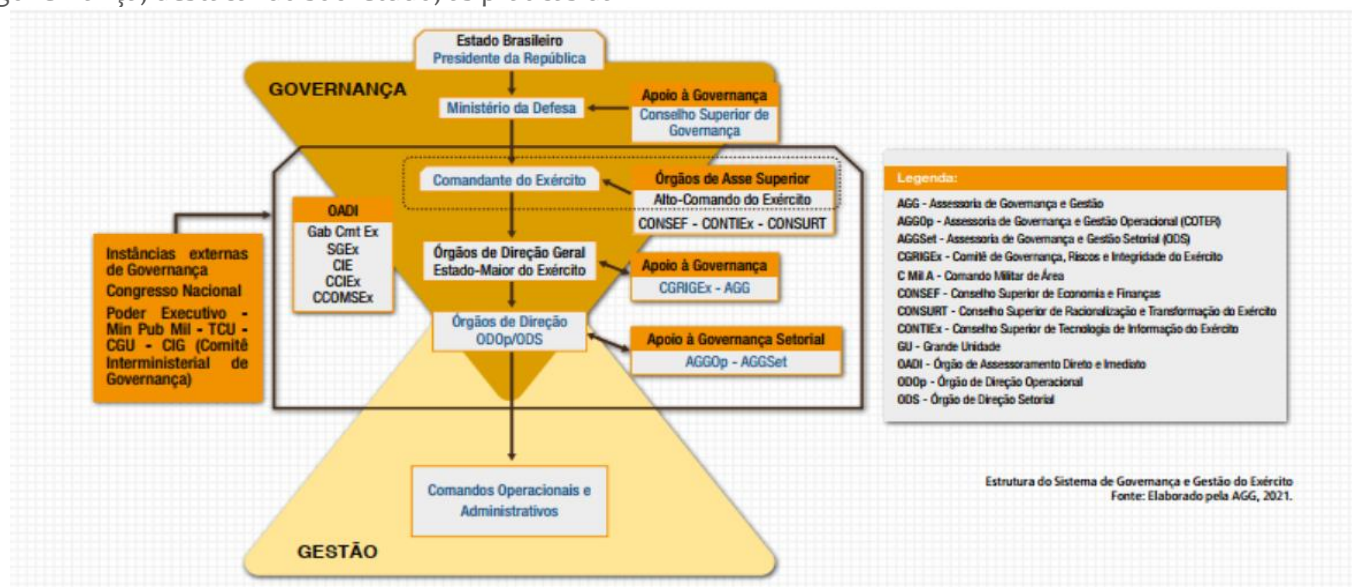
“boa governança”, que é uma dimensão da governança pública.

Quanto à função da gestão, encontra-se o planejamento, a execução, o controle, a avaliação e o aperfeiçoamento das estratégias, dos processos e procedimentos que foram estabelecidos pela Governança para alcance dos objetivos institucionais. Em resumo, a Gestão busca a eficácia e a eficiência das ações organizacionais, caracterizadas pela ação de comando, exercida pelos comandantes em todos os níveis, das organizações militares (OM).

A diretriz de governança contempla em seu bojo as instâncias, estruturas, mecanismos e práticas de liderança, estratégia e controle. A estrutura de governança e gestão do Exército, representada na Figura 02, visa aumentar a efetividade da gestão do bem público, constante no Planejamento Estratégico do Exército.

O sistema é representado pela figura de 2 triângulos espelhados; sendo que a estrutura de governança se encontra no triângulo superior possuindo as funções de avaliar, dirigir e monitorar a gestão. No triângulo inferior estão as estruturas da gestão, responsáveis pelas funções de planejamento, execução e controle das atividades que devem ser realizadas para implementação da boa governança. (TCU, 2014).

**Figura 2 - Estrutura de Governança no Exército**



Fonte: RGCE – 2021.

As instâncias externas são representadas pelo Congresso Nacional e órgãos do poder executivo, bem como o MD. No âmbito interno, as instâncias de governança representadas pelos órgãos da Alta Administração do Exército.

Além de atender as demandas do Decreto 9.203/2017, os objetivos da Política de Governança estabelecidos no Art. 14 da Política de Governança do Exército, possuem correlação com as funções de governança, anteriormente mencionadas. Sua concepção respeita a coordenação das estruturas de governança já existentes no EB, a fim de garantir um constante avanço institucional de entregas efetivas à sociedade e, principalmente, incrementar a confiança da Nação brasileira na Instituição Exército Brasileiro

## Quadro 2: Alinhamento Princípios de governança TCU e Exército

	Princípios Decreto 9.203/2017	Valores, tradições e ética militar Exército Brasileiro
I	Confiabilidade	Alinhamento dos objetivos estabelecidos à missão do Exército e aos interesses da Nação e compromisso com objetivos e estratégias previamente definidos;
II	Capacidade de resposta ao interesse e público	Competência do EB em atender, de forma eficiente e eficaz, as necessidades do Estado Brasileiro, inclusive antevendo interesses e antecipando aspirações.
III	Ética	Conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral dos indivíduos e do Exército, que motivam, disciplinam ou orientam o comportamento humano, refletindo especial respeito à essência das normas, valores, prescrições e exortações presentes em qualquer realidade social.
IV	Integridade	Busca pela prevenção da fraude e da corrupção, bem como pelo fortalecimento dos padrões morais de conduta, alicerçados na ética, nos valores e nas tradições militares.
V	Melhoria de processos	Análise e avaliação dos processos existentes, baseadas em evidências e orientadas pela visão das partes interessadas, visando ganhos em efetividade para a Instituição, o Estado e a sociedade brasileira.
VI	Prestação de contas e responsabilidade	Vinculação necessária, notadamente na Administração de recursos públicos, entre decisões, condutas, competências e seus respectivos responsáveis.
VII	Transparência	Compromisso do EB com a divulgação das suas atividades, prestando informações confiáveis, relevantes e tempestivas à sociedade.
VIII	Integração	Garantia de que as organizações militares estejam interligadas, de maneira interagente e interdependente, nas suas diversas práticas de gestão no contexto da Instituição.

### 3.1. PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA E VALOR PÚBLICO

Fonte: Adaptado de (TCU, 2017).

Ao aderir aos princípios de boa governança, definindo estratégias, alocando recursos para alcance dos objetivos, e gerenciando os riscos, os gestores públicos contribuem para preservar a geração e entrega de valor à sociedade. (TCU, 2018).

A fim de nortear a política de governança do EB, especificamente em seu Capítulo III, consta em seu bojo uma tradução dos princípios de governança, definidos no Decreto 9.203/2017, alinhados aos valores, tradições e ética militar. Dessa forma, esses princípios foram assim definidos, conforme Quadro 2:

No Brasil, a partir do exercício de 2018, o TCU estabeleceu para a administração pública, a elaboração do Relatório de Gestão (RG), com o propósito de transformar a forma como as organizações prestam contas às partes interessadas, tendo a criação de valor como o cerne do relatório. Sendo, portanto, um instrumento de prestação de contas à sociedade, aumentando a transparência, a credibilidade, ao mostrar como as estruturas de governança funcionam para gerar resultados e criar valor público no atendimento das demandas sociais.

A literatura mostra que em outros países, há uma preocupação maior com a dimensão relacional da governança, de modo a enfatizar a interação entre os atores para a solução de problemas sociais, apontando que a criação de valor público pode estar relacionada a fatores culturais e outros fatores não necessariamente fiscais.

Os relatórios de gestão RGCE 2021 e 2022 mostram inúmeros exemplos de entregas do Exército, evidenciando que os resultados da



governança se traduzem em outros valores que vão além da eficiência e da efetividade, tais como o valor público, o valor social, a cidadania e a governança democrática e colaborativa. (MOORE, 2007; BRYSON, CROSBY e BLOOMBERG, 2014).

#### 4. CADEIA DE VALOR AGREGADO DO EXÉRCITO – CVA-EB

A estrutura da CVA-EB representa como o Exército opera na realidade, por meio dos processos de trabalhos realizados para cumprir sua missão institucional. Nesta metodologia, o processo finalístico, “Operações Terrestres” se converte em valor, comunicando que o Exército pode realizar ações diretamente relacionadas à satisfação ou benefícios da sociedade.

A Figura 3 abaixo demonstra os processos agregados no primeiro nível.

**Figura 3: Cadeia de Valor do Exército.**



Dessa maneira, torna-se fundamental a observação de que o valor não só é criado dentro da Instituição Exército, porém se estende além dos limites da organização, que é uma distinção substancial. O valor final produzido reflete seus

objetivos sociais.

Por fim, a CVA-EB demonstra os macroprocessos e resultados esperados através da aplicação de seus capitais, recursos humanos, tecnológicos e financeiros, aos processos de trabalho existentes: doutrina; pessoal; organização; adestramento; material; ensino; e infraestrutura. A CVA é um importante instrumento na elaboração do Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX) e na estruturação do Planejamento Estratégico do Exército (PEEX), ao identificar e gerenciar os processos organizacionais.

#### 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Compreender a estruturação da governança na Força em consonância com os preceitos da criação de valor público consiste em um importante subsídio ao entendimento deste estudo.

Fonte: RGCE – 2021.

Em linhas gerais observou-se que a estruturação do modelo de governança está alinhada ao Decreto nº 9.203/2017, predominando, sobretudo, aspectos relacionados ao controle e à

accountability. Este resultado vai ao encontro do cumprimento de normativos previstos para a administração pública. Os princípios da boa governança são pautados em legitimidade, eficiência, probidade, equidade, transparência, responsabilidade e accountability (BRASIL, 2017).

Tal cumprimento figura como instrumentos para melhoria da dimensão fiscal da governança, cujo entendimento do valor público está na entrega de bens e serviços públicos e a accountability parte da prestação de contas do serviço prestado, de forma eficiente e transparente.

Ao estruturar o modelo de governança, bem como estabelecer políticas, cadeia de valor e outros normativos, o Exército atende o Decreto do TCU. Na dimensão fiscal, facilmente evidenciada em planilhas e relatórios econômico-financeiros, e de controle da governança, esses artefatos estão conformes. A dimensão relacional da governança, como mostra a literatura, aparece descrita nas ações de política pública, dentre outras evidências no RGCE..

A literatura aponta para a importância dos recursos intangíveis, como fontes duradouras para a criação de valor sustentável para as organizações. Os resultados descritos no RGCE confirmam a noção de governança trazida pela NPG, reforçando que um modelo de governança atual necessita contemplar de maneira integrada as pessoas, as organizações e a sociedade.

No que tange à efetividade, verificam-se inúmeras evidências de atividades do Exército que demonstram as entregas dos seus macroprocessos da CVA, traduzidas em ações realizadas pelo Exército, sobretudo nas políticas e programas de governo, carecendo, no entanto de instrumentos mais robustos para mostrar o valor público da perspectiva da sociedade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo foram apresentados os principais aspectos abordados pela Política de Governança do EB, cujos princípios e objetivos encontram-se alinhados com as premissas do TCU, órgão de controle externo ao EB. Ao cumprir as orientações previstas no Decreto 9.203/2017, que estabeleceu que Política de Governança para a Administração Pública Federal, em 2020, o Exército instituiu sua Política de Governança, orientando e formalizando sua estrutura a fim de direcionar os esforços, dos seus macroprocessos, alinhando às estratégias organizacionais.

Os relatórios de gestão RGCE 2021 e 2022 mostram inúmeros exemplos de entregas do Exército, evidenciando que os resultados da governança se traduzem em outros valores que vão além da eficiência e da efetividade.

Através das operações de defesa e ações subsidiárias, como exemplo as políticas públicas: distribuição de água potável no semiárido nordestino; apoio em desastres naturais; realização de obras de cooperação; operação COVID; só para citar alguns, evidenciam o valor público, social presente nessas ações. As informações contidas no RGCE ensejam a existência de elementos subjacentes, tais como: cidadania; respeito; acolhimento; pertencimento; dentre outros, que ultrapassam os aspectos formais da governança. Assim, constitui um grande desafio delinear e medir esses valores.

Por fim, a contribuição dessa pesquisa reside em ampliar o debate sobre governança e valor público proposto pela NPG, podendo este estudo ser útil para outras organizações públicas. Sugere-se a continuidade da pesquisa ressaltando a importância de elementos subjacentes à governança normativa-prescritiva, a fim de mostrar a efetividade na gestão dos recursos públicos.

## REFERÊNCIAS

Brasil. Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, da Presidência da República instituiu a Política de Governança da Administração Pública Federal.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 21 jan. 2022.

BRASIL. Portaria n.º 1.985, de 10 de dezembro de 2019. Aprova a Missão do Exército, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército. 2019

\_\_\_\_\_. EB70-MC-10.248: Manual de Campanha - Operações interagências. 2. ed. Brasília, DF, 2020. 118 p. Disponível em: [https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/8201/1/EB70-MC-10.248\\_-\\_Opera%C3%A7%C3%B5es\\_Interag%C3%AanciasPDF.pdf](https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/8201/1/EB70-MC-10.248_-_Opera%C3%A7%C3%B5es_Interag%C3%AanciasPDF.pdf). Acesso em 28 Jun 2022.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria.

Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. \_\_\_\_.

Exército Brasileiro. Portaria n.º 987-Cmt Ex, de 18 de setembro de 2020. Institui a Política de Governança do Exército Brasileiro (EB10-P-01.007). Disponível em: <https://www.eb.mil.br/transparencia-e-prestacao-de-contas>. Acesso em: 2 jul. 2021.

SANTOS, A. O. Um indicador de valor público para melhor compreensão da Accountability. 2019. 365 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG, Belo Horizonte. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br>. Acesso em: 2 abr. 2022.

Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3ª Edição. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

LIDDLE, Joyce. Public Value Management and New Public Governance: Key Traits, Issues and Developments. In: The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe. London: Palgrave Macmillan UK, 2018. p. 967–990. DOI: 10.1057/978-1-137-55269-3\_49. Disponível em: [http://link.springer.com/10.1057/978-1-137-55269-3\\_49](http://link.springer.com/10.1057/978-1-137-55269-3_49).

OSBORNE, S. P. The New Public Governance? 1. ed. London: Routledge, 2010. Available at: <https://doi.org/10.4324/9780203861684>

OSBORNE, S. (Ed.). The new public governance: emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge; New York: Taylor and Francis, 2010.

CARNEIRO, Eduardo Silveira. Criação de valor público na era do governo digital: um ecossistema digital colaborativo. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica de Brasília. 2019.

CAVALCANTE, P. R., PIRES, R. C. Governança Pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental. Boletim de Análise Político-Institucional / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. – n.1 (2011). Brasília. 2018.

BRASIL. Exército Brasileiro. EB20-MC-10.201: Operações em ambientes interagências. 1. ed. Brasília, DF, 2013. 118 p

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Nota de esclarecimento sobre Relatório de Gestão na forma de Relato Integrado. . Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/relato-integrado.htm>. Acesso em 10 de maio de 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Perfil integrado de governança pública e governança e gestão de: pessoas, tecnologia da informação e contratações, das organizações da administração pública federal, 2018. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/resultados.htm> Acesso em: 13 maio 2022.



BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: moving beyond traditional administration and the new public management. *Public Administration Review*, v. 74, n. 4, p. 445-456, 2014.

FERRAZ, F. J.; BENFATTI, D. M. Certificados de potencial adicional de construção como mecanismo de financiamento das operações urbanas consorciadas ou como instrumento especulativo? *Cadernos EBAPE.BR*, [s. l.], v. 18, n. spe, p. 836-852, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190109>

MARIA, S. C.; D'ANGELO, M. J.; BORGERTH, V. M. da C. Gaps in engagement in and use of Integrated Reporting in Brazil. *Revista Contabilidade & Finanças*, [s. l.], v. 33, n. 88, p. 63-80, 2022. Available at: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112040>

MOORE, M. Criando valor público por meio de parcerias público- privadas. *Revista do Serviço Público*, v. 58, n. 2, p. 151-179, 2007.

OSBORNE, S. P. The new public governance? *Public Management Review*, v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006.

PEREIRA, B. A. D.; CKAGNAZAROFF, I. B. Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. *Cadernos EBAPE.BR*, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 111-122, 2021. Available at: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200104>

BPM CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo de conhecimento – versão 3.0 – 2ª Edição. São Paulo: 2014.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. EME: Portaria nº 59-EME, de 23 de março de 2015. Brasília: 2015.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. OECD, França, Jul. 2014 p. 6

MOORE, M. Creating public value. Strategic management in government. Cambridge, MA: Harvard University Press., 1995. Disponível em: <https://harvard-catalog-courses.instructure.com/files>. Acesso em: janeiro, 2018.

MOORE, Mark H. Creating Public Value: strategic management in government. Cambridge: Editora Harvard University Press, 1997.

BONINA, Carla M.; CORDELLA, Antonio. Public sector reforms and the notion of 'public value': implications for egovernment deployment. 15th Americas Conference on Information Systems, 6th-9th August 2009, San Francisco, California.

Moore, MH (1995). Criando valor público: gestão estratégica no governo. Imprensa da Universidade de Harvard .

Bonina, CM, & Cordella, A. (2009). Reformas do Setor Público e a Noção de 'Valor Público': Implicações para a Implantação do Governo Eletrônico. Paper apresentado na 15ª Conferência das Américas sobre Sistemas de Informação (AMCIS 2009). São Francisco, CA <http://aisel.aisnet.org/amcis2009/15/>

CARNEIRO, E. S. Criação de valor público na era do governo digital: um ecossistema digital colaborativo. UCB. Brasília. 2019 (dissertação de mestrado)

OSBORNE, Stephen P. The New Public Governance? *Public Management Review*, , v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006. DOI: 10.1080/14719030600853022.

Disponível em:

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030600853022>. Acesso em: 24 maio 2022.

BRASIL. Escola Superior de Guerra. Fundamentos do Poder Nacional. Rio de Janeiro: ESG, 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Livro Branco de Defesa Nacional. Brasília, DF: MD, 2016b. Aprovada em 14 dez. 2018 pelo Decreto Legislativo do Congresso Nacional nº 179, de 2018. Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/arquivos/2017/mes03/livro-branco-de-defesa-nacional-consulta-publica-12122017.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Política Nacional de Defesa. Estratégia Nacional de Defesa. Brasília, DF: MD, 2020. Em apreciação no Congresso Nacional. Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_congressonacional\\_22\\_07\\_2020.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congressonacional_22_07_2020.pdf). Acesso em: 10 ago. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Programas Sociais. [2022]. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/programas-sociais/programas-sociais>. Acesso em: 19 jun. 2022.

SANTA BÁRBARA, M. DE J.; MEDEIROS FILHO, O. O papel trinitário do Exército Brasileiro: bases de uma força “multitarefa”. Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares, v. 15, n. 53, p. 147-165, 4 maio 2021.

# O Sistema de Execução Orçamentária e Planejamento de Aquisições na Brigada de Infantaria Pára-quedista



▲  
**Maj Sv Int Ephrain Talmud Leite de Oliveira Cruz**

*Bacharel Ciências Militares - AMAN 2008, Mestrado Operações Militares - EsAO 2018, Chefe da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos - Base Administrativa da Brigada de Infantaria Pára-quedista - 2019/2020 Observador Militar na Missão das Nações Unidas para o Referendo no Saara Ocidental - MINURSO 2021/2022.*



▲  
**1º Ten QCO Thiago Mesquita Varejão**

*EsFCEX 2016, Chefe da Seção de Execução Orçamentária da Base Administrativa da Brigada de Infantaria Pára-quedista.*



▲  
**1º Ten Com Jorge Mauro de Lemos Moreira Junior**

*Bacharel Ciências Militares AMAN 2016, Gerente Técnico do Projeto SIGELOG, Centro de Desenvolvimento de Sistemas*



## 1. INTRODUÇÃO

As Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro (EB) devem seguir o arcabouço legal na execução de suas atividades administrativas, para a consecução dos seus objetivos finalísticos. A administração de uma Organização Militar é um encargo que afeta diretamente a sua capacidade operativa e seu poder de combate. Neste ambiente, merecem destaque atividades como: planejamento anual de contratações, elaboração de processos administrativos licitatórios e execução da despesa pública.

O processo de transformação do EB rumo à era do conhecimento destaca a necessidade da racionalização administrativa com o foco no aumento da efetividade da gestão do bem público. Essa evolução é realizada por meio da implantação de uma cultura de inovação em todos os sistemas integrantes do EB.

As Bases Administrativas passaram a ser criadas assentadas na tríade processos, estruturas organizacionais e cargos. Para isso, uma metodologia bem delineada foi traçada pela Portaria nº 295 - EME, de 17 de dezembro de 2014. Esse documento prevê o largo emprego de meios de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) e a adoção de uma visão inovadora da gestão. O processo de racionalização do EB tem o objetivo de empregar soluções criativas que possibilitem o aumento da efetividade da gestão do bem público.

Com o objetivo de proporcionar a racionalização e o aprimoramento da administração no âmbito das OM da Brigada de Infantaria Pára-quedista (BdaInfPqdt), a Portaria nº 1.055 - Cmt Ex, de 11 de julho de 2018, aprovou a criação da Base Administrativa da Brigada de Infantaria Pára-quedista (B Adm/BdaInfPqdt), sendo ativada a partir de 1º de janeiro de 2019. Dessa forma, os processos de aquisição de todas as OM da BdaInfPqdt foram centralizados na mais nova OM Pqdt do EB.

O presente trabalho apresenta uma proposta de ferramenta de TIC elaborada com o objetivo de solucionar os desafios inerentes à execução da despesa. Os problemas identificados

nesse processo serão demonstrados, bem como as soluções adotadas para mitigá-los.

## 2. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

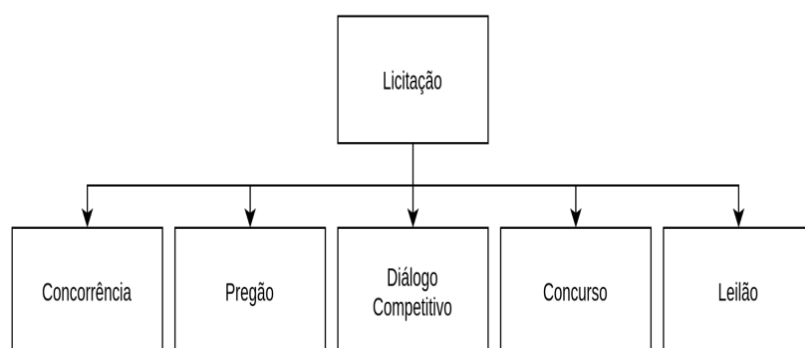
### 2.1. CONCEITOS INICIAIS

A Carta Magna de 1988 consagrou, no Art. 37, que toda a Administração Pública deve obedecer aos princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O processo de racionalização administrativa do EB foca na busca aumento de eficiência e efetividade. Eficiência é conceituada como a produção de um nível ideal de serviço utilizando a menor quantidade de recursos possíveis. Efetividade é definida como a caracterização das boas práticas administrativas na condução da gestão da busca da maior amplitude de seus resultados. Destaca-se que estes conceitos são objetivos permanentemente almejados pela Portaria nº 295, de 17 de dezembro de 2014.

A Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, que dispõe sobre licitações e contratos, preconiza as modalidades de licitação, esquematizadas no diagrama a seguir.

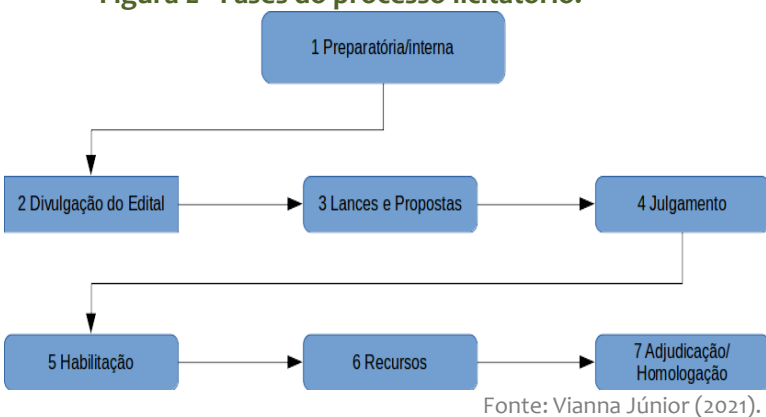
**Figura 1 - Modalidades de Licitação**



Fonte: os autores.

Ressalta-se que a execução de um processo de licitação, em qualquer das cinco modalidades apresentadas, segue uma sequência de etapas definidas na Lei de Licitações e

**Figura 2 - Fases do processo licitatório.**



Dessa forma, como a regra geral é licitar, os agentes da administração devem manter um planejamento contínuo de forma que os processos licitatórios estejam prontos para a devida execução do orçamento disponibilizado. Neste sentido, é muito comum, a utilização da preparatória do processo, caracterizando um desafio a ser ultrapassado.

## 2.2 A EXECUÇÃO DA DESPESA

A Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, define as fases da despesa pública seguinte forma:

Empenho de despesa é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição. Liquidação da despesa consiste na verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito. A ordem de pagamento é o despacho exarado por autoridade competente, determinando que a despesa seja paga.

modalidade Pregão no âmbito das Unidades Gestoras (UG) do EB. De acordo com a Lei nº 14.133/2021, o Pregão é a modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns. Para realizar o registro formal de preços relativos a prestação de serviços, a obras e a aquisição e locação de bens para contratações futuras é utilizado o Sistema de Registro de Preços (SRP).

Diante desses conceitos, geralmente, as UG do EB utilizam a modalidade pregão e o SRP para aquisição de bens e serviços comuns. Sendo assim, após o registro formal dos preços e a homologação da licitação, as UG podem emitir os empenhos da despesa, dando início à execução orçamentária disponibilizada.

O levantamento de necessidades antecede a licitação. Por se tratar da previsão de demandas heterogêneas para variado número de clientes, constitui uma tarefa complexa. Desta forma, a quantidade de Organizações Militares Vinculadas Administrativamente (OMVA), bem como a volubilidade das atividades que elas desempenham, impõe medidas de planejamento, coordenação e controle por parte dos agentes da administração. Isso impacta na celeridade da fase

O empenho da despesa pelas UG do EB é realizado no sistema Compras Governamentais ou no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI). A Nota de Crédito (NC) é movimentada no SIAFI, de acordo com as Esferas Orçamentárias e Planos de Trabalhos, e apresenta um Plano Interno (PI) e uma Natureza de Despesa (ND) a que se destina.

Tendo em vista que o SIAFI permite apenas a consulta por UG, Plano de Trabalho Resumido (PTRES), PI, e ND, surge o desafio de controlar os saldos de NC descentralizadas para cada OMVA. Para transpor esse obstáculo é possível realizar um controle paralelo dos saldos das NC de todas as suas OMVA. Contudo, essa alternativa implica a redução da eficiência da execução orçamentária e aumento da chance de introdução de informações erradas. Pode ocorrer, inclusive, a situação de uma OMVA requisitar e empenhar um valor mesmo que ela não tenha recebido uma nota de crédito. Isso acontece devido ao controle do SIAFI ser feito por PI.

As UG têm a possibilidade de iniciar a execução da despesa após disponibilidade de

crédito e homologação do processo licitatório. As OMVA poderão emitir suas requisições que servirão como base para a emissão das NE.

A aquisição em Pregão SRP condiciona a quantidade máxima de itens que podem ser empenhados. O processo licitatório é realizado para atender às demandas de uma Base Administrativa e todas as suas OMVA. Contudo, qualquer uma delas pode requisitar os itens licitados, ocasionando o eventual esgotamento das quantidades desses itens. Isso inviabiliza a emissão de empenhos por parte do Ordenador de Despesas (OD). Essa mobilização de esforços para a realização de requisição que não resulta na emissão de uma NE diminui a eficiência do processo de aquisição.

Outro aspecto crítico da emissão de NE consiste na verificação das certidões das empresas. Caso a empresa analisada apresente alguma restrição que impossibilite a emissão do empenho da despesa, o processo da aquisição é interrompido até que a regularidade da empresa seja restabelecida. A insistência na contratação impõe sanções aos agentes da administração, variando de multa até pena restritiva de liberdade.

O empenho em favor de empresa impedida, obrigatoriamente, implica na sua anulação. Considerando que o processo de anulação é tão trabalhoso quanto o de emissão de uma NE, torna-se evidente que depõe contra a eficiência da execução orçamentária.

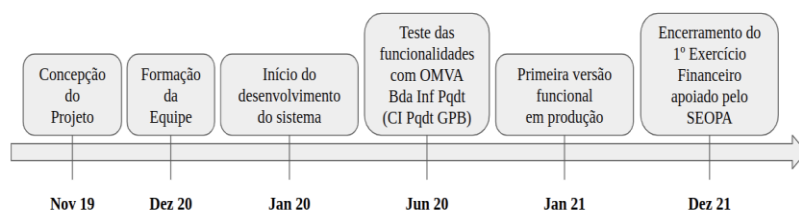
Na B Adm/BdaInfPqdt, todos empenhos são emitidos centralizadamente. As requisições são elaboradas pelas OMVA, seguem por alguns despachos no canal administrativo até serem empenhadas. Entre as quais, as compras para 10 Serviços de Aprovisionamento, que alimentam diariamente 5.150 militares e executam, aproximadamente, R\$ 7,5 milhões por ano. Tal fato mostra o grande volume de recursos executados e demandas processadas, aumentando a importância dos meios de TIC apoiando os agentes da administração.

Dos aspectos apontados neste tópico, é possível concluir que a concentração dos processos de execução da despesa em uma Base Administrativa implica um aumento do seu volume de trabalho. Portanto, surgem desafios de ordem administrativa e legal aos agentes envolvidos na operacionalização dos atos administrativos.

### 3. O SISTEMA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÕES (SEOPA)

O SEOPA foi desenvolvido pelos autores deste artigo<sup>12</sup>. As primeiras tratativas para o desenvolvimento do sistema aconteceram em novembro de 2019. O grupo de trabalho envolvido no projeto desenvolveu uma ferramenta de TIC buscando aumentar a eficiência e a efetividade da execução orçamentária. Os trabalhos desenvolvidos na B Adm/BdaInfPqdt aconteceram de acordo com a seguinte linha do tempo.

**Figura 3 - Desenvolvimento do SEOPA na B Adm/BdaInfPqdt.**



Fonte: os autores.

O Comando da 1ª Brigada de Infantaria de Selva (1ª BdaInfSI), tendo tomado conhecimento das funcionalidades do SEOPA, solicitou a sua implantação em maio de 2021. A partir dessa data o sistema também passou a ser utilizado em proveito da Força Tarefa Logística-Humanitária (Operação Acolhida), tendo em vista que esta não possui autonomia administrativa e encontra-se vinculada à 1ª BdaInfSI.

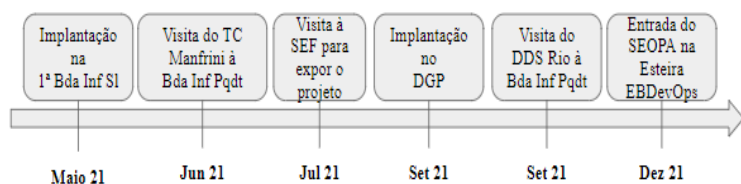
Após a implantação do sistema na 1ª BdaInfSI, o TC Manfrini<sup>13</sup>, que já tinha conhecimento do projeto, realizou visita técnica à B Adm/BdaInfPqdt, oportunidade em que a ferramenta lhe foi apresentada formalmente. Nessa ocasião, deixou orientações sobre o desenvolvimento das funcionalidades relativas ao crédito, baseadas na sua experiência com o Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG).

<sup>12</sup> Sob a orientação do CelInf ALEXANDRE RICARDO SANTOS DE QUADROS (AMAN 1991), Comandante da Base Administrativa da Brigada de Infantaria Pára-quedista (Jan 2019 - Jan 2022).

<sup>13</sup> CelSvInt MANFRINI DE ASSIS (AMAN 1998), desenvolvedor do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG), na época Ten Cel.



**Figura 4 - Importantes eventos após a implantação do SEOPA na B Adm/BdaInfPqdt.**



Fonte: os autores.

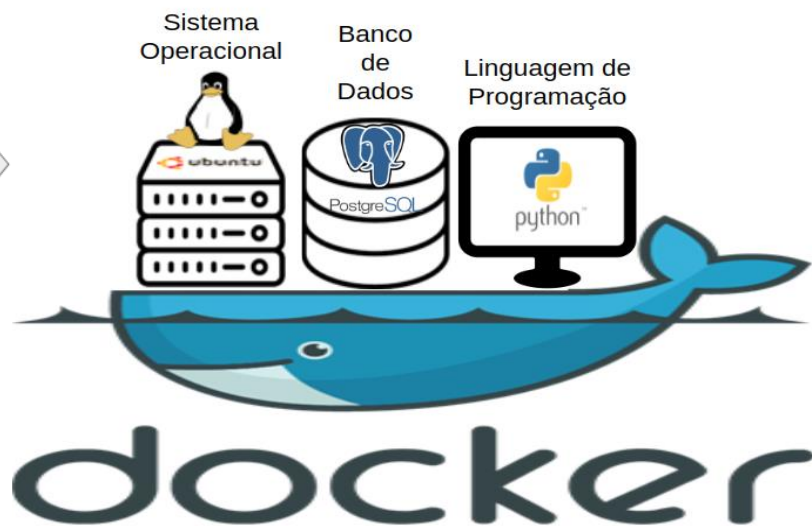
Atualmente, o sistema encontra-se na esteira EBDevOps<sup>3</sup> do Centro de Desenvolvimento de Sistemas (CDS). Apesar de ser um sistema que beneficia os índices de eficiência da gestão das B Adm inseridas nele, atualmente carece de um órgão requisitante que exponha suas demandas através da nomeação de um *ProductOwner* (PO) - Dono do Produto. Deste modo, o projeto encontra-se apenas recebendo manutenções corretivas que são originadas a partir da demanda de usuários que encontraram necessidade de melhoria. Isso impossibilita a conclusão do desenvolvimento e a inclusão de novas funcionalidades ao escopo do projeto.

### 3.1. ASPECTOS TÉCNICOS

O sistema foi desenvolvido utilizando ferramentas de código aberto. Os principais aspectos que motivaram essa escolha foram: ausência de custo na utilização de licenças e possibilidade de realizar auditoria no código. O primeiro implica economia para a União, tendo em vista que nenhum dos componentes utilizados gera qualquer despesa aos cofres públicos. O segundo viabiliza as análises de segurança necessárias ao uso de um sistema pelo setor de Defesa.

As tecnologias utilizadas para compor a solução apresentada são: sistema operacional Linux Ubuntu, banco de dados PostgreSQL e linguagem de programação Python.

**Figura 5 - Tecnologias utilizadas no SEOPA.**



Fonte: os autores.

O banco de dados e o servidor de aplicação são hospedados em ambientes isolados, aumentando o desempenho e a segurança da solução. A fim de viabilizar essa divisão, foi utilizado o Docker enquanto tecnologia de virtualização de contêineres, que são como máquinas virtuais extremamente leves em termos de ocupação de espaço em disco.

### 3.2. ASPECTOS NEGOCIAIS

Um projeto de software tem por finalidade a entrega de uma versão funcional do produto, cuja razão de existir é entregar valor ao negócio do órgão requisitante. No caso do SEOPA, o valor gerado é o aumento da eficiência da gestão pública, materializado na maior celeridade documental, redução do retrabalho e economia de recursos humanos e materiais.

Tudo começa com a análise das necessidades e expectativas do órgão requisitante, buscando o entendimento do que é a sua atividade de negócio, ou seja, seu segmento de atuação. A partir disso é elaborado um projeto de software para entregar uma versão funcional de um produto de software. Esse sistema não é entregue em sua versão final, mas é acrescido de novas funcionalidades a cada novo ciclo de desenvolvimento, conforme preconizado na Diretriz de Desenvolvimento Ágil de Software.

Para atingir o objetivo de planejar aquisições e executar o orçamento, foi feito o planejamento inicial, materializado na forma de objetivos de negócio e macro funcionalidades do produto. Cada uma delas é composta pelo seu próprio conjunto de funcionalidades, que viabilizam a execução de atividades negociais.

**Tabela 1 - Atividades negociais e funcionalidades do SEOPA.**

ATIVIDADES DE NEGÓCIO		FUNCIONALIDADES	
1	Administrar Acesso ao Sistema	1.1	Gerenciar Usuários
		1.2	Gerenciar Funções
		1.3	Gerenciar Perfis de Acesso
		1.4	Gerenciar OMVA
		1.5	Gerenciar Bases Administrativas
2	Ciclo de Vidas de Parte Requisitória	2.1	Manter Parte Requisitória
		2.2	Controlar Fluxo da Parte Requisitória
		2.3	Controlar Interação de Usuário com Parte Requisitória
		2.4	Gerar PDF da Parte Requisitória
		2.5	Viabilizar a Assinatura Digital da Parte Requisitória
3	Formalização da demanda das OMVA	3.1	Gerenciar Lista Norte
		3.2	Gerenciar Pedidos
		3.3	Adicionar Expressões Proibidas e Desaconselháveis
		3.4	Gerar PDF de Formalização de Demanda
4	Gerenciamento de Pregão	4.1	Gerenciar Estoque
		4.2	Gerenciar Empresas Licitantes
		4.3	Obter Pregões no Comprasnet
5	Registro de Preço	5.1	Gerenciar Intenção de Registro de Preço
		5.2	Lançar Intenção de Registro de Preço no Comprasnet
6	Gerenciamento do crédito recebido pelas OMVA	6.1	Gerenciar Unidade Gestoras
		6.2	Gerenciar Plano Internos
		6.3	Gerenciar Natureza de Despesa
		6.4	Gerenciar Nota de Crédito
		6.5	Gerenciar Partilha

Fonte: os autores.

### 3.3. DISTRIBUIÇÃO DE SOFTWARE

A solução criada é disponibilizada na forma de software livre, com licença de código aberto. Isso implica que sua utilização, cópia, alteração e distribuição são permitidas a todos os órgãos públicos, sem qualquer tipo de restrição, conforme o Art. 16 da Lei nº 14.063, de 23 de agosto de 2021. Considerando que todos os softwares de terceiros utilizados para compor a solução também estão sob a licença de código aberto, é possível vislumbrar a utilização integral do projeto pelos demais entes da Administração Pública.

### 3.4. FUNCIONALIDADES DO SEOPA

O SEOPA é composto por cinco módulos: Planejamento, Crédito, Pregão, Agente e Requisição.

O módulo Planejamento viabiliza o levantamento de necessidades das OMVA e possibilita

execução do Plano Anual de Contratações (PAC).

A partir do PAC, as OMVA apresentam suas necessidades, qualitativas e quantitativas, e suas respectivas justificativas. A relação dos itens é disponibilizada, de acordo com as quantidades solicitadas, após a homologação da licitação.

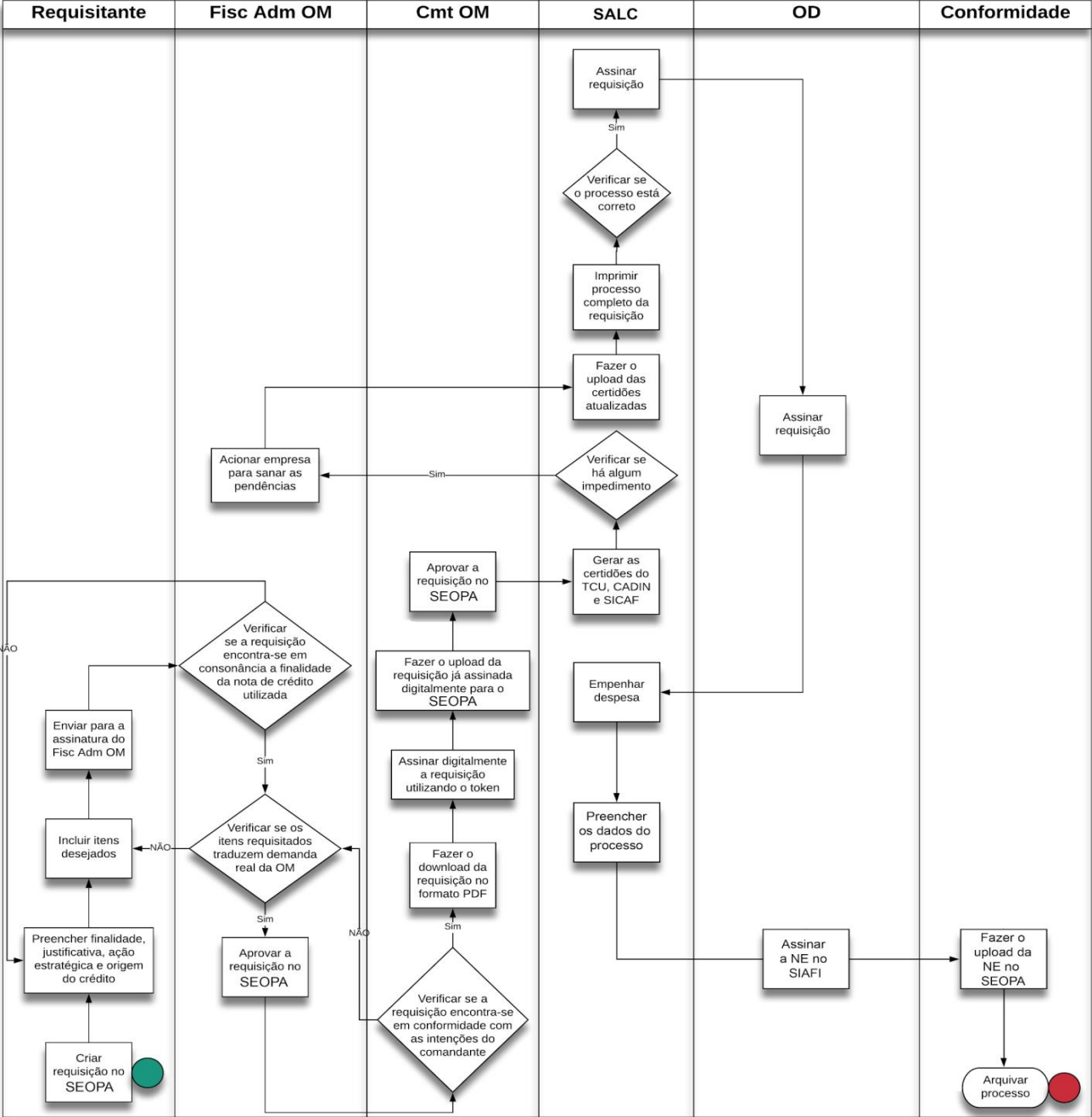
O módulo Crédito permite ao OD controlar os saldos das NC por OMVA. O sistema importa automaticamente as NC do SIAFI. Além disso, é possível partilhar o valor de uma NC entre as OMVA, bem como o remanejamento de saldos de crédito entre elas.

O módulo Pregão apresenta uma lista de itens disponíveis para aquisição pela UG. Os pregões são importados automaticamente da Gestão da Ata SRP do Compras Governamentais. Após isso, todos os itens são classificados até o nível de subitem da despesa e disponibilizados para requisição.

O módulo Agente gerencia operadores, OMVA, UG e empresas. Os operadores recebem acesso ao sistema de acordo com suas funções administrativas, seguindo o princípio da segregação de funções. As empresas são adicionadas automaticamente, com base nas informações disponibilizadas no Portal da Transparência, no ato da importação do pregão. A partir disso, a situação cadastral das empresas é verificada diariamente de forma automática. Havendo alguma empresa com restrição para contratação, todos os seus itens são bloqueados para requisição até que sua situação seja regularizada.

O módulo Requisição operacionaliza a elaboração das requisições por parte de todas as OMVA. O sistema impede que a ND da NC seja diferente da ND do item. Cabe ao usuário vincular a requisição a uma ou mais Ações Estratégicas do Plano de Gestão da UG. Quando o requisitante seleciona um item, o sistema de-grada automaticamente o saldo da NC selecionada e a quantidade disponível do item destinada à OMVA.

Figura 6 - Fluxo de uma requisição no SEOP



Fonte: os autores.



Toda documentação tramitada pelo sistema é assinada digitalmente por meio de Token e-CPF, pessoal e intransferível, dos usuários que desempenham funções-chave no sistema: Fiscais Administrativos de OMVA, Comandantes de OMVA, Fiscal da Base Administrativa e OD. Isso confere validade jurídica aos processos, tendo em vista que as assinaturas digitais são validadas pela Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira. Consequentemente, torna dispensável a impressão, reduzindo custos e contribuindo com a sustentabilidade.

#### 4. CONCLUSÃO

Este artigo apresentou observações relevantes quanto aos principais processos pertencentes à rotina da B Adm/BdaInfPqdt. O principal objetivo deste trabalho foi apresentar uma ferramenta que permita solucionar problemas encontrados nas aquisições centralizadas de uma Base Administrativa. As funcionalidades do sistema trazem celeridade aos processos de aquisição, diminuem a incidência de erros e aumentam o controle da execução orçamentária das OMVA.

Conclui-se que o sistema permite o acompanhamento das etapas que compõem o processo de aquisição, do fluxo das informações e das ações dos usuários. Ademais, é possível consolidar um planejamento de aquisições com foco no cliente, de maneira eficaz, conforme estabelecido no Processo de Racionalização Administrativa do EB.

O SEOPA foi construído de forma a permitir que qualquer militar, com ou sem experiência em administração, possa elencar suas demandas e ser atendido. Assim o sistema permite a execução de uma “administração para não administradores”.

Por fim, a ferramenta traz uma ideia inovadora de desconstruir a mentalidade reativa e avessa à mudanças, que por muitas vezes é percebida por frases como “sempre foi feito assim”. Dessa forma, o SEOPA se apresenta como um dos embriões da transformação digital do EB e um grande passo em direção a uma administração mais simples, rápida e eficiente.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

BRASIL. Exército. Portaria nº 295, de 17 de dezembro de 2014. Aprova a diretriz de racionalização administrativa do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 51, 19 dez. 2014.

BRASIL. Exército. Portaria nº 1.055, de 11 de julho de 2018. Cria e ativa a Base Administrativa da Brigada de Infantaria Pára-quedista. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 29, 20 jul. 2018.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui normas de Direito Financeiro para a elaboração e o controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 61-F, 1 abr. 2021. Seção 1-Extra F, p. 2.

MOREIRA, A. G. **A racionalização dos meios administrativos em grandes Bases com a possibilidade de ampliação da capacidade operacional das Organizações Militares do Exército Brasileiro**. 2020. 53 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, RJ, 2020.

VIANNA JÚNIOR, A. J. de O. **Técnicas Militares IX Fase de obtenção da logística / contratações governamentais**. e-book, 2021, 139 p.

Brasil. Lei nº 14.063, de 23 de setembro de 2020.

Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l14063.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14063.htm)

BRASIL. **Diretriz de Desenvolvimento Ágil de Software**. Exército Brasileiro, Centro de Desenvolvimento de Sistemas, Brasília, 2021.