



COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE MBA EM ASSESSORIA PARLAMENTAR
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO -TCC
Docente responsável: Prof. Dr. Albano Oliveira Nunes

**O FORTALECIMENTO DO ELO ENTRE O EXÉRCITO BRASILEIRO E A
SOCIEDADE POR MEIO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS**

Luiz José Silveira Benício¹

RESUMO: O Exército Brasileiro (EB) é uma instituição de Estado (nacional, permanente e regular) que, juntamente com as demais Forças Armadas, goza de altos índices de credibilidade perante a sociedade. Desde o seu Comandante até as organizações militares (OM) mais isoladas, realizam, em maior ou menor grau, relacionamentos institucionais que podem ser entendidos como os relacionamentos externos realizados com a finalidade de estabelecer parcerias que possibilitem atender aos Objetivos Estratégicos do Exército e consolidar sua imagem perante o público externo. Esses relacionamentos são executados com diversos setores públicos, na esfera federal, estadual e municipal dos três poderes da República, e com entidades privadas, independentes e internacionais. Podem ser episódicos ou permanentes, dependendo da necessidade, da urgência ou da importância conferida às partes. No entanto, os relacionamentos do EB não estão adequadamente sistematizados, o que pode ocasionar situações não desejadas para a Instituição. O presente trabalho tem como objetivos realizar um diagnóstico dos relacionamentos institucionais do Exército, identificar e mapear os principais temas/canais de relacionamento e interação com a sociedade e apresentar oportunidades de melhoria e ações estratégicas que possam contribuir para o seu aperfeiçoamento. Nos estudos, foi considerado o mapa estratégico da organização, com os seus objetivos em vigor, razão pela qual a análise foi delimitada temporalmente ao seu período de execução vigente. Foi realizada uma interação com os órgãos da estrutura organizacional já citada e a reunião e processamento dos trabalhos ao longo de pouco mais de 4 (quatro) meses de atividades, percorrendo-se os seguintes passos: levantamento da bibliografia e de documentos pertinentes, seguida de sua seleção e leitura; pesquisa de levantamento de dados, por meio de questionários, com questões abertas e fechadas, dirigidos especificamente aos principais órgãos.

Palavras-chave: Exército Brasileiro. Relações Institucionais. Estratégias.

¹ Bacharel e Mestre em Ciências Militares, atual Assessor Parlamentar do Exército no Estado do Ceará.

ABSTRACT: The Brazilian Army is an Estate institution (national, permanent, and regular) that, along with the other armed forces, has high credibility rates with society. From its Commander to other more isolated military organizations, the Army promotes, to a greater or lesser extent, external relationships made to establish partnerships that meet the Strategic Army Objectives and consolidate its image to the public. These relationships are executed alongside other several public segments on the federal, estate, and municipal scales of the three Republican powers, as well as independent or international private entities. The relationships may be permanent or episodic, depending on the necessity, urgency, or importance given to each part. However, the Brazilian Army's relationships are not adequately systematized, which can lead to undesired situations for the Institution. The present work has the objective of making a diagnosis of the institutional relationships of the Brazilian Army, identifying and mapping the main themes and channels of relationships and interactions with society, and presenting opportunities for amelioration and strategic actions that may contribute to its improvement. In this study, the organization's strategic map was considered, with the objectives that are in effect, that being the reason why the analysis was delimited temporally to its period of the current execution. An interaction with said organs of the organizational structure was made, as well as the reunion and processing of works over, approximately, 4 (four) months, with the following steps: bibliographic and relevant documentation survey, followed by its reading and selection; research and data survey, through questionnaires with objective and subjective questions, directed specifically to the main organs.

Keywords: Brazilian Army, Institutional Relationships, Strategies.

1 INTRODUÇÃO

Sendo o EB uma instituição de Estado com altos índices de credibilidade junto à sociedade, com demandas que obrigam ao relacionamento institucional com órgãos externos os mais variáveis por todos os atores que o compõe, e considerando que a ausência de sistematização de ações alinhadas com seus objetivos, o presente trabalho pretende realizar uma análise, no nível estratégico, da atual situação das Relações Institucionais da Força Terrestre, bem como propor possíveis linhas de ação a fim de aprimorar e aperfeiçoar essa importante atividade.

O problema de estudo foi assim escriturado: “Quais ações podem ser estabelecidas para aprimorar a realização e a gestão das relações institucionais do Exército, tendo por principal objetivo o cumprimento da sua missão constitucional?”.

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

eficazes e voltadas para a solução de problemas.

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

Como objetivos gerais buscou-se realizar um diagnóstico dos relacionamentos institucionais do Exército, empregando a matriz SWOT²; a identificação e um mapeamento dos principais temas e canais de relacionamento e interação com a sociedade, tomando-se como base a sua estrutura organizacional, em especial a de sua alta administração, os Comandos Militares de Área (Cmt Mil A), o Órgão de Direção Geral (ODG), os Órgãos de Direção Setorial (ODS), os Órgãos de Assistência Direta e Imediata (OADI) e o Órgão de Direção Operacional (ODOp). Teve por objetivo, também, apresentar ações estratégicas (associadas às atividades que as conformem e as caracterizem) que possam contribuir para o aperfeiçoamento da alta administração.

Também foram colocados alguns objetivos específicos: estudar as relações institucionais do Exército Brasileiro; identificar e mapear os principais canais e atividades de relacionamento (nos níveis político e estratégico), levando-se em conta a estrutura organizacional do Exército Brasileiro; apresentar uma proposta de diagrama de relacionamentos institucionais para o Exército Brasileiro; e levantar oportunidades de melhoria do relacionamento do Exército com a sociedade brasileira, no sentido amplo.

As informações coletadas por meio dos questionários permitiram diagnosticar a realização das relações institucionais no EB, tanto no ambiente interno como no externo, coletando-se, também, dados que permitiram identificar práticas adotadas na Marinha do Brasil (MB) e na Força Aérea Brasileira (FAB) bem como em órgãos públicos e privados. Não foram listadas, nem comentadas, por fugirem ao escopo a que se propôs o trabalho, mas foram valiosos para serem utilizados como *benchmarking*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E DIAGNÓSTICO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS NO EB

² Método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de decisões, observando 4 fatores. São eles, em inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats. Em português: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Desenvolvendo a teoria geral dos *stakeholders*, com ênfase no ambiente externo ao EB, aí entendido como a parte interveniente ou interessada no processo, buscou-se caracterizar as instituições públicas e privadas, nacionais ou internacionais, que conformam aqueles atores para a instituição.

Definido o enquadramento dos *stakeholders*, foi elaborado um diagnóstico que teve a finalidade de mapear os principais temas/canais de relacionamento/interação do Exército com a sociedade, com base em sua estrutura organizacional. Esse diagnóstico analisou os ambientes interno (existência de regulamentos, diretrizes, estruturas, normas, indicadores e metas, direta ou indiretamente relacionados ao estabelecimento de relacionamentos institucionais) e externo (identificação e avaliação de *stakeholders*).

Ao final do diagnóstico foram caracterizados os objetivos e as finalidades das relações institucionais do EB, os órgãos da alta administração que se relacionam com determinado *stakeholder*, a frequência, os temas e canais de relacionamento e definidas as categorias e tipos dos *stakeholders*.

Com isso identificou-se as principais forças/fraquezas do EB e as oportunidades/ameaças que possam interferir nos relacionamentos institucionais.

A tabela abaixo, identifica os órgãos consultados para coleta de informações:

Tabela 1 – Órgãos do EB consultados para coleta de informações

ÓRGÃO	CONSTITUIÇÃO
1 (um) Órgão de Direção Geral (ODG)	Estado-Maior do Exército (EME)
5 (cinco) Órgãos de Assistência Direta e Imediata (OADI)	Gabinete do Comandante do Exército (Gab Cmt Ex) Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEX) Centro de Inteligência do Exército (CIE) Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx) Secretaria-Geral do Exército (SGEx)
1 (um) Órgão de Direção Operacional (ODOp)	Comando de Operações Terrestres (COTER)
6 (seis) Órgãos de Direção Setorial (ODS)	Comando Logístico (COLOG) Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT) Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) Departamento de Engenharia e Construção (DEC) Departamento-Geral do Pessoal (DGP) Secretaria de Economia e Finanças (SEF)
8 (oito) Comandos Militares de Área (C Mil A)	Comando Militar da Amazônia (CMA) Comando Militar do Leste (CML) Comando Militar do Nordeste (CMNE) Comando Militar do Norte (CMN) Comando Militar do Oeste (CMO) Comando Militar do Planalto (CMP) Comando Militar do Sudeste (CMSE) Comando Militar do Sul (CMS)

Fonte: Estrutura organizacional do EB – Site do Exército Brasileiro.

Prosseguindo na análise, buscou-se identificar na constituição de cada órgão consultado na Tabela 1, a sua estrutura de relacionamento institucional, o que deu origem à tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Estrutura dos órgãos do EB destinada a relações institucionais

ÓRGÃO	ESTRUTURA
EME	- 5ª Subchefia. - Seção de Relações Institucionais.
Gab Cmt Ex	- Assessoria de Apoio para Assuntos Jurídicos (A/2). - Assessoria de Assuntos Institucionais (A/3). - Assessoria Parlamentar (A/4).
CComSEx	- Seção de Relações Institucionais/Divisão de Relações Públicas.
CCIEx	- Assessoria de Relações Institucionais.
COLOG	- Seção de Relações Institucionais / DFPC.
DECEx	- Assessoria de Relações Institucionais
DCT	- Assessoria de Assuntos Institucionais. - Escritórios Central e Regional do Sistema de Defesa, Indústria e Academia (SisDIA) de Inovação (em implantação).
SEF	- Assessoria Especial de Orçamento e Finanças (AOFin).
CMA	- Subseção de Relacionamento Institucional/Asse Ap Jurd.
CML	- Assessoria de Relações Institucionais (em implantação).
CMNE	- Assessoria de Relações Institucionais.
CMP	- Assessoria de Relações Institucionais.
CMS	- Assessoria de Relações Institucionais.
CMSE	- Subseção de Relacionamento Institucional/Asse Ap Jurd.

Fonte: Estrutura Organizacional do EB – Site do Exército Brasileiro.

Das conclusões da análise desse ambiente interno levantado nas Tabelas 1 e 2, destacam-se as seguintes:

- no âmbito dos órgãos da alta administração, foram identificados diferentes graus de estruturação das relações institucionais; - há órgãos que possuem estruturas robustas, especificamente voltadas para as relações institucionais, como é o caso, por exemplo, do Gab Cmt Ex e do EME, onde já funcionam a Assessoria Parlamentar e a SCh de Assuntos Internacionais e Especiais, respectivamente, voltadas para relacionamentos com o Poder Legislativo e com organizações internacionais, embora venham sendo realizadas de forma descentralizada, inexistindo, na maioria dos órgãos consultados, estruturas especificamente voltadas para esse fim; alguns órgãos possuem suas assessorias de relações institucionais chefiadas por oficiais da reserva, que retornam ao trabalho como prestadores de tarefa por tempo certo, os chamados PTTC, limitados a um período de 10

anos, por meio de prorrogações sucessivas de 2 anos cada; - normas setoriais relacionadas às relações institucionais foram encontradas de maneira setorial; - não há instrumentos de medição padronizados que permitam avaliar o tema de maneira global; - há órgãos que nem sequer possuem indicadores e metas referentes às relações institucionais.

Resumindo, essas constatações confirmam a impossibilidade atual de mensurar a eficácia, a eficiência e a efetividade das relações institucionais no âmbito do EB.

Em relação ao ambiente externo, os 43 (quarenta e três questionários-respostas) recebidos, os órgãos estruturais relataram um total de 647 (seiscentos e quarenta e sete) instituições com as quais estabelecem algum tipo de relacionamento com o EB, conforme a tabela 3 a seguir, onde também se vê uma significativa disparidade entre as quantidades de *stakeholders* informadas pelos órgãos consultados.

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

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

Fonte: Questionários elaborados pelo autor.

Ao se categorizar os relacionamentos por área de atuação, verificou-se uma significativa amplitude de alcance, com uma abrangência bastante globalizada, com ênfase nas instituições públicas, em particular com o Executivo. As tabelas 4, 5 e 6 abaixo bem os definem.

Tabela 4 – Relacionamentos do EB por área de atuação

ÁREA DE ATUAÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Instituições públicas	243	54%
Empresas e Sociedades Privadas	107	24%
Instituições Internacionais	14	3%
Outras instituições (associações, fundações, entidades religiosas, ONG e demais não enquadradas nas categorias anteriores)	82	19%
TOTAL	446	100%

Fonte: Questionários elaborados pelo autor.

Tabela 5 – Relacionamentos do EB com Instituições Públicas

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

Fonte: Questionários elaborados pelo autor.

Tabela 6 – Relacionamentos do EB com órgãos do Poder Executivo

Órgãos do EB		RELACIONAMENTOS COM ÓRGÃOS DO PODER EXECUTIVO (não incluem as instituições públicas de ensino e pesquisa)			
		MUNICIPAL	ESTADUAL	FEDERAL	SOMA
EME		-	-	6	6
OADI	CComSEx	-	-	2	2
	CIE	-	-	3	3
	CCIEEx	-	-	3	3
ODS	DGP	-	-	6	6
	DEC	4	10	16	30
	DCT	-	5	16	21
	SEF	-	-	2	2
C Mil A	CMA	1	1	2	4
	CML	8	10	3	21
	CMN	1	-	-	1
	CMNE	1	7	-	8
	CMO	3	9	-	12
	CMP	-	4	-	4
	CMS	8	9	-	17
Mais de um órgão do EB		1	1	30	32
SOMA		27	56	89	172

Fonte: Questionários elaborados pelo autor.

As tabelas a seguir colocadas mostram outras características dessas relações. Verifica-se na tabela 7, por exemplo, que há uma superposição de ligações, ou seja, órgãos da administração militar têm contatos com o mesmo parceiro, redundando as informações e ligações.

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

(continua)

Nº	ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA/INDIRETA	ESFERA	ÓRGÃOS DO EB QUE SE RELACIONA
1	Ministério da Saúde	Federal	DGP e COTER
2	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações	Federal	Gab Cmt e DCT
3	Ministério da Educação e Cultura – MEC	Federal	Gab Cmt Ex, DCT, COTER, SEF e CMP
4	Ministério das Relações Exteriores – MRE	Federal	EME, Gab Cmt Ex, DGP e SGEx
5	Ministério da Integração Nacional	Federal	DEC e SEF
6	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG)	Federal	CCIEEx, DEC, DGP e CMP
7	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC	Federal	DEC e CMP
8	Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil	Federal	COTER e DEC
9	Ministério do Meio Ambiente – MMA	Federal	EME e DEC
10	Ministério dos Esportes	Federal	DEC, SEF e CMP
11	Ministério da Defesa	Federal	EME, Gab Cmt Ex, CT, CComSEEx, CIE, SGEx, COTER, DGP, DEC, SEF e MP
12	Casa Civil da Presidência da República	Federal	EME, Gab Cmt Ex, DEC e SEF
13	Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República - GSI/PR	Federal	EME, Gab Cmt Ex, SGEx, COTER, DEC e CMP
14	Marinha do Brasil	Federal	EME, CComSEEx, CIE, SGEx, CCIEEx, COTER, DCT, DEC, SEF, CMP e CMS
15	Força Aérea Brasileira (FAB)	Federal	EME, CComSEEx, SGEx, COTER, DCT, SEF, CMP e CMS
16	Polícia Federal	Federal	CIE, COLOG, DGP, CMP e CMNE
17	Polícia Rodoviária Federal (PRF)	Federal	CIE, CMS e CMP
18	Agência Brasileira de Inteligência – ABIN	Federal	CIE, CMS, CMP e CMNE
19	Advocacia Geral da União (AGU) e das Consultorias Jurídicas da União nos estados	Federal	EME, Gab Cmt Ex, CIE, CCIEEx, COLOG, DGP, DEC, DCT, CML, CMO, CMP, CMNE e CMS.
20	Receita Federal	Federal	COLOG, CMNE e CMS
21	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	Federal	DCT e DGP
22	Petrobrás Distribuidora S.A	Federal	DEC, DCT, COLOG e CMS
23	Indústria de Material Bélico do Brasil - IMBEL	Federal	EME, Gab Cmt Ex e DCT

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

(conclusão)

24	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBIO)	Federal	EME, DCT e DEC
25	Instituto Nacional de Meteorologia (INMET)	Federal	DEC e DCT
26	Agência Brasileira de Cooperação Ministério das Relações Exteriores (ABC/MRE)	Federal	DEC e DGP
27	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA)	Federal	EME e DEC
28	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA)	Federal	EME, DEC, CMNE e CMS
29	Fundação Nacional do Índio (FUNAI)	Federal	EME e DEC
30	SERPRO	Federal	DCT e DGP
31	Órgãos de Segurança pública (PM, CBM, Pol Civil) dos estados	Estadual	CIE, COLOG, COTER, DEC, CMO, CMNE, CMP e CMS.
32	Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro	Municipal	DEC e CML

Fonte: Questionários elaborados pelo autor.

Embora em um percentual bem menor de relacionamento, conforme já visto na tabela 5, os Poderes Legislativo e Judiciário também merecem atenção, em face das suas atuações qualitativas de interesse para o EB, conforme as tabelas 8 e 9 em seguida apresentadas.

Tabela 8 – Relacionamentos do EB com órgãos do Poder Legislativo

Órgãos do EB		RELACIONAMENTOS COM ÓRGÃOS DO PODER LEGISLATIVO			
		MUNICIPAL	ES-TADUAL	FEDERAL	SOMA
EME		-	-	Congresso Nacional e Tribunal de Contas da União	2
ODG	Gab Cmt Ex	-	-		2
OADI	CCIEEx	-	-	Tribunal de Contas da União	1
ODS	DEC	-	-		1
	DCT	-	-		1
C Mil A	SEF	-	-		1
	CMA	1	1	-	2
	CML	3	4	Congresso Nacional e Tribunal de Contas da União	9
	CMN	1	1	Congresso Nacional	3
	CMNE	1	1	-	2
	CMP	-	3	Congresso Nacional e Tribunal de Contas da União	3
	CMS	1	2	Congresso Nacional	4
SOMA		7	12	2	21

Fonte: Questionários elaborados pelo autor.

Tabela 9 – Relacionamentos do EB com órgãos do Poder Judiciário

Nº	ÓRGÃO DO PODER JUDICIÁRIO	ESFERA	ÓRGÃOS DO EB QUE SE RELACIONAM
1	Tribunais de Justiça dos Estados e DF	Estadual	DGP, DEC, CML, CMNE, CMO, CMP e CMS
2	Tribunais Regionais Eleitorais		DCT, CML, CMNE e CMS
3	Auditoria das Circunscrições Judiciárias Militares	Federal	DCT, CML, CMO, CMP e CMS
4	Justiça Federal (1ª e 2ª Instâncias)		Gab Cmt Ex, CMNE, CMO, CMP e CMS
5	Justiça Militar da União nos Estados		CMP e CMS
6	Superior Tribunal de Justiça		Gab Cmt Ex e CMNE
7	Superior Tribunal Militar		EME, Gab Cmt Ex, SGEx, DEC e CMP
8	Supremo Tribunal Federal		Gab Cmt Ex
9	Tribunal Regional do Trabalho 4ª região-TRT4		CMS
10	Tribunal Superior Eleitoral		DGP

FONTE: Questionários elaborados pelo autor.

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

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

Todos os órgãos estabelecem uma ampla gama de relacionamentos externos com instituições civis e militares dos mais diversos setores da sociedade, que alcançam desde os órgãos dos poderes executivo, legislativo e judiciário, nas esferas municipal, estadual e federal, até as organizações da iniciativa privada e entidades independentes. Os objetivos e temas desses relacionamentos são variados, conforme exemplificado na tabela 10 abaixo.

Tabela 10 – Áreas temáticas dos relacionamentos do EB

(continua)

Área temática	Natureza dos objetivos	Valor
Assuntos com o Poder Executivo	Relativos à cooperação técnica e/ou administrativa com órgãos da administração direta.	20%
Temas Legislativos	Relacionados com os poderes legislativos federal, municipal e estadual.	3%
Assuntos Jurídicos	Relacionados com o Poder Judiciário e órgãos públicos independentes (Ministério Público e Defensoria Pública).	11%

Tabela 10 – Áreas temáticas dos relacionamentos do EB

(conclusão)

Gestão de Imagem da Instituição	Voltados para o relacionamento com órgãos de comunicação e mídia, buscando valorizar e proteger a imagem do EB no âmbito da sociedade brasileira.	8%
Aproximação e Integração	Voltados para aproximar <i>stakeholders</i> diversos com o EB e ampliar a integração do Exército com a sociedade.	14,7%
Parcerias e Convênios na Área de Ciência, Tecnologia e Inovação	Voltados para o estabelecimento das parcerias ou convênios com o objetivo de desenvolvimento de projetos com elevado conteúdo tecnológico.	6%
Intercâmbio de Dados e Informações	Voltados para promover o intercâmbio de dados e informações, conhecimentos com órgãos públicos, organizações privadas e instituições de ensino e pesquisa.	2%
Cooperação e Intercâmbio nas Áreas de Ensino, Pesquisa e Cultura	Voltados para o estabelecimento de relacionamentos com instituições de ensino e de pesquisa, públicas e privadas, “ <i>Think tanks</i> ” e entidades culturais, em temas relacionados à Educação e Cultura, visando a aproximação com o meio acadêmico, o desenvolvimento da mentalidade de Defesa e a realização de estudos estratégicos de interesse do EB.	7%
Capacitação de Pessoal	Relacionados à capacitação de recursos humanos do EB em diversas áreas de interesse.	3%
Cooperação Operacional nas Áreas de Segurança e Defesa	Relacionados ao apoio e coordenação para a realização do preparo e emprego da tropa em operações de Defesa Externa e de Garantia da Lei e da Ordem.	6%
Cooperação nas Áreas de Pessoal, Saúde e Assistência Social	Relacionados à instituições públicas e privadas internacionais.	1%
Mobilização	Relacionados à visão das capacidades do Poder Nacional com vistas a mobilização de recursos humanos e materiais.	1%
Demandas de Usuários do SFPC	Voltados para criar e manter um ambiente favorável de relacionamento com usuários do Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados.	0,3%
Gestão de contratos	Relacionados a garantia do cumprimento das obrigações contratuais pactuadas.	6%
Fornecedores	Voltados para o relacionamento com fornecedores de bens e serviços adquiridos por meio de compras/licitações não formalizadas por meio de contratos.	1%
Obras de Cooperação	Voltados para elaboração, aprovação e/ou execução de obras de Engenharia vinculadas ao Sistema de Obras de Cooperação.	6%
Obtenção de Recursos Financeiros	Relacionados a assuntos nas áreas orçamentária-financeira, previdenciária e remuneratória, bem como voltados para a obtenção de recursos extra orçamentários.	2%
Cooperação Internacional	Relativos a assuntos de interesses do EB na área internacional, no relacionamento com representantes de governos, forças armadas e/ou organizações internacionais.	1%

Fonte: Questionários realizados pelo autor.

Por fim, as principais conclusões extraídas do diagnóstico foram reunidas na matriz SWOT, consolidadas na tabela 11 abaixo:

Tabela 11 – Diagnósticos conclusivos da matriz SWOT

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

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

Na proposição das estratégias/ações estratégicas:

- 1ª) deve-se aproveitar o conjunto de todas as forças elencadas, que tem o potencial de aproveitar bem as oportunidades;
- 2ª) mitigar as fraquezas para não dificultar o aproveitamento das oportunidades e para não potencializar as ameaças. Com esse mister, procurar: aproveitar a existência de estruturas que exercem Relações Institucionais (o conjunto das forças) com excelência e que podem servir de referência para a sistematização em todo o EB; existência de

regulamentação, rotinas, indicadores e metas que podem subsidiar a sistematização para todo o EB e a existência de recursos humanos que já realizam Relações Institucionais com excelência) para solucionar a fraqueza 1 (inexistência de sistema de Relações Institucionais que permita realizar a gestão no âmbito do EB); aproveitar, também, o conjunto das forças elencadas para estruturar rotinas de capacitação dos recursos humanos que trabalham/trabalharão com Relações Institucionais no EB, solucionando a fraqueza 3 (falta de capacitação técnica) e mitigando o risco representado pela ameaça 1 (possibilidade de aparecimento de instituições oportunistas que querem associar sua imagem à do EB); e aproveitar, ainda, a ampla gama de relacionamentos já consolidados com a sociedade para prospectar locais de interesse onde se poderia ampliar as redes de ligação e melhor aproveitar as que já existem, mitigando a fraqueza 4 (limitado aproveitamento de oficiais de ligação).

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

3 SISTEMATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Para apresentar uma proposta de sistematização foram definidas as seguintes premissas: as relações institucionais já são amplamente realizadas em todos os níveis da Instituição, porém de forma não sistematizada e com diferentes graus de estruturação e organização.

Há, portanto, a necessidade de sistematização desses relacionamentos para garantir maior coesão e sinergia no atingimento de Objetivos Estratégicos; o planejamento das relações institucionais deve estar plenamente alinhado com o mapa estratégico da Força e a sua execução deve contribuir para a premissa anterior; as ações estratégicas e atividades a serem propostas, com vistas à sistematização, devem ser escalonadas no tempo, de forma a possibilitar a implantação gradual e progressiva de um efetivo sistema de relações institucionais, a partir das estruturas já existentes; deve-se realizar uma capacitação de recursos humanos do EB, envolvidos na temática de relações institucionais, como forma de potencializar os resultados dos relacionamentos estabelecidos com os diversos *stakeholders*; deve-se buscar o estabelecimento de uma

“doutrina” de relações institucionais, no âmbito do EB, que possibilite uma maior homogeneização e uniformidade na abordagem do tema, tanto para fins de planejamento (estabelecimento de objetivos e estratégias), como para sua execução e avaliação; deve-se buscar aproveitamento dos órgãos já existentes na estrutura do Exército, particularmente os que já realizam relações institucionais, atribuindo-lhes responsabilidades adicionais relativas ao tema; a sistematização proposta deverá potencializar a execução das relações institucionais em todos os níveis, desde a alta administração até os níveis inferiores da estrutura organizacional do EB, buscando-se, sempre que possível, o alinhamento e a convergência de esforços para o atingimento dos objetivos estratégicos; um sistema de relações institucionais deve ter flexibilidade para ser efetivo, além de oferecer opções de sistematização nos níveis estratégico e político.

As Relações Institucionais constituem uma atividade de apoio de caráter transversal que deve ser amplamente utilizada na obtenção de resultados, particularmente naqueles que dependam fortemente da interação pessoal. A gestão por processos, numa concepção simplificada, é uma forma de gerenciar e transformar as atividades correntes. Tem o objetivo de otimizar os processos envolvidos na geração de resultados, por meio da identificação, padronização, institucionalização e controle dos processos de trabalho. Espera-se que, com o desdobramento e implantação desses (novos) processos, ocorra a melhoria dos fluxos de trabalho e da informação, a adequação das interfaces entre áreas e atividades (matricialidade), promova padronização e eficácia da comunicação, a supressão de atividades que não agregam valor, a disseminação do conhecimento e seu aprimoramento (entendido como um conjunto de informações armazenadas por intermédio da experiência ou da aprendizagem) e se espera que o trabalho realizado aconteça de forma planejada, estruturada, padronizada e integrada.

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

Para a coordenação das atividades, alocação de recursos e gerenciamento do sistema como um todo, deve ser estabelecido um órgão central. Além disso, deve ser estabelecida uma “agenda mínima” a ser abordada por cada órgão integrante do sistema, conforme a sua área de atuação e possibilidades, previamente acordada em reunião de contrato de objetivos. Conforme os objetivos e critérios estabelecidos pelo respectivo

gestor, os órgãos integrantes do sistema devem ter liberdade de ação para a realização das suas relações institucionais.

O sistema de relações institucionais deve possuir mecanismos de integração com o Sistema de Comunicação Social do Exército e deve explorar ao máximo oficiais de ligação destacados em órgãos da administração pública.

O Órgão Central do Sistema de Relações Institucionais do Exército deverá ter as seguintes atribuições: confeccionar o Plano Estratégico de Relações Institucionais do Exército, com base nos assuntos, pautas e tópicos, sugeridos pelos demais integrantes do sistema, além dos eventos prioritários e *stakeholders* vinculados a estes eventos, definidos no mapa estratégico; realizar a gestão do sistema, estabelecendo objetivos, aplicando recursos e avaliando o desempenho; garantir a unidade de esforços no âmbito do sistema; realizar uma reunião (anual) de contrato de objetivos de Relações Institucionais, atribuindo metas e responsabilidades com base nessa reunião.

As diretrizes temáticas, complementares ao Plano Estratégico de Relações Institucionais, objetivam proporcionar orientações a todos os participantes do sistema para a operacionalização da atividade de maneira harmônica.

Aos gestores de áreas temáticas compete: formular diretrizes para as relações institucionais na sua área temática; garantir a unidade de esforços na sua área temática; executar as Relações Institucionais conforme as orientações do respectivo órgão; e cumprir os objetivos acordados na reunião de contrato de objetivos.

Por essas características, entendeu-se que os gestores das áreas temáticas devem ser os ODS/ODOP e OADI, com o EME nas relações com entidades internacionais; o COLOG na relação com fornecedores, fiscalização de produtos controlados e mobilização de material; o COTER na área de operações. O DCT na ciência, tecnologia e inovação; o DEC nas obras, cooperação e meio ambiente; o DECEX na educação e cultura; o DGP nos recursos humanos, saúde, assistência e mobilização; a SEF no orçamento, finanças e gestão de contratos; o CComSEx no intercâmbio de dados e informações, integração com a sociedade e informação e mídia e, por fim, o Gabinete do Comandante do Exército no relacionamento com os poderes executivos, legislativos e judiciários.

Há, ainda, gestores de áreas geográficas, aí entendidos como os Comandos Militares de Área, que executam relacionamentos em todas as áreas temáticas. São atribuições desses gestores: formular diretrizes para as Relações Institucionais na sua área de responsabilidade; executar as Relações Institucionais na sua área de

responsabilidade, conforme a orientação do Plano Estratégico de Relações Institucionais; e cumprir os objetivos acordados na reunião de contrato de objetivos.

Por fim, para implantar o sistema de Relações Institucionais do EB, seria agregada uma estratégia com três ações estratégicas, conforme abaixo.

Tabela 12 – Estratégia para implantação de um sistema de Relações Institucionais

Estratégia	Ação Estratégica	Atividades impostas
Implantação do sistema de relações institucionais	Formular a normatização de relações institucionais no Exército Brasileiro.	Propor a diretriz Cmt Ex para as relações institucionais.
		Estabelecer os instrumentos normativos das relações institucionais.
	Capacitar os recursos humanos.	Capacitar recursos humanos para atuar nas relações institucionais.
	Implantar o processo de planejamento das relações institucionais.	Gerir relações institucionais da Cadeia de Valor Agregado do EB.
No Órgão Central e nos Órgãos Setoriais e de Área de relações institucionais.		

De forma ampla e global, podemos sintetizar que os diversos achados obtidos conduzem para a certeza de que as Relações Institucionais do Exército devem ser permanentes e impessoais, alinhadas com seus objetivos estratégicos e voltadas para ampliar sua integração com a sociedade. A sistematização dessa relações fatalmente conduzirá ao fortalecimento dos vínculos com instituições de interesse, considerando que a flexibilidade, a adaptabilidade e a resiliência são características essenciais para que isso ocorra, pois são indispensáveis diante da atual complexidade de cenários e da volatilidade conjuntural, aliada à premissa de que é absolutamente imprescindível que os atores diretamente ligados às ações considerem as características e peculiaridades regionais, bem como as especificidades de cada órgão envolvido.

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou apontar as ações julgadas necessárias para o aperfeiçoamento do relacionamento institucional do Exército com a sociedade brasileira.

Buscou a teoria geral dos *stakeholders* para embasar o referencial teórico, realizou um rigoroso diagnóstico com os órgãos da alta administração da Força e analisou a sistemática adotada para a formulação de cenários prospectivos e as boas

prática de relações institucionais de outras organizações (*benchmarking*).

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

Verificou, também, que as Relações Institucionais devem possuir um órgão central que será responsável pela gestão do sistema e que será responsável pela confecção do Plano Estratégico de Relações Institucionais do EB. Esse plano congregará esforços no sentido de realizar uma reunião de contrato de objetivos com os órgãos da alta administração do EB.

Suguiu, ainda, adicionalmente, que sejam definidos gestores responsáveis pela formulação de diretrizes de áreas temáticas e que, além disso, também executem os relacionamentos. Visualizou, também, a necessidade de serem estabelecidos gestores, essencialmente com a tarefa de execução e controle dos relacionamentos estabelecidos. Visualizou, ainda, a necessidade de o Comandante do Exército emitir diretrizes para a implantação do referido sistema.

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

REFERÊNCIAS

ABRIG. Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais. **Relações Governamentais**. Disponível em: <https://abrig.org.br/relacoes-governamentais/>.

ATKINSON, Anthony; WATERHOUSE, John A. **A stakeholders approach to strategic performance measurement**. Sloan Management Review, Massachusetts, 1997. p. 25-36.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei Nº 1202**, de 2007. Disciplina a atividade de "lobby" e a atuação dos grupos de pressão ou de interesse e assemelhados no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Disponível em: https://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=A4E7BAD25B5B8CAB1AFE72399BFFC4A.proposicoesWebExterno2?codteor=4658147&file_name=PL+1202/2007. Acesso em 18 de abril.

_____. Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM). **Relações Institucionais e Comunicação**. Relatório/2008. Disponível em http://www.cprm.gov.br/publique/media/informacao_publica/rel_inst_comuni.pdf. Acesso em 18 de abril.

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

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

GUEDES, E. N. **Os relacionamentos institucionais sob a perspectiva das mediações**. Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão - UFMA - São Luís - MA, julho/dezembro de 2011.

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

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

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

LADEIRA, Daniela Lopes. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso**. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Faculdade de Ciências Empresariais – Face da Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2009.

MITCHELL, Ronald; AGLE, Bradley; WOOD, Donna J. **Toward a theory us stakeholders identification and salience: definig the principle of who and what really counts**. Academy Of Management Review, Mississipi, 1997.

MOTA, T. et al. **Relações Governamentais: Interagindo Democraticamente no Processo Decisório Brasileiro**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2013.

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

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

SAVAGE, Grant T. et al. **Strategies for assessing and managing organizational stakeholders**. Academy Of Management Executive, Texas, 1991. p. 61-75.

AGRADECIMENTOS

A Deus, principalmente, pela capacidade que me foi emprestada para idealizar e desenvolver este singelo trabalho.

A minha família, pelo apoio irrestrito e compreensão pelas incontáveis horas de ausência em prol da academia.

À Assembleia Legislativa do Estado do Ceará e à Escola Superior do Parlamento Cearense, pela oportunidade, orientações e suporte para galgar mais um degrau no aperfeiçoamento profissional.

Ao Exército Brasileiro e, em particular, à 10ª Região Militar, pelo incentivo constante para a busca do progresso intelectual.

Ao orientador Prof. Albano, pela disponibilidade, atenção, presteza e seguras orientações para concluir a última etapa deste MBA.