

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FEAC  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

WALLACE CAVALCANTI DE ALMEIDA

**ESTRATÉGIA DE DEFESA DO BRASIL: UMA ANÁLISE DO GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO BRASILEIRO  
SEGUNDO AS NORMAS PARA ELABORAÇÃO, GERENCIAMENTO E  
ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS**

MACEIÓ-AL

2020

**WALLACE CAVALCANTI DE ALMEIDA**

**ESTRATÉGIA DE DEFESA DO BRASIL: UMA ANÁLISE DO GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO BRASILEIRO  
SEGUNDO AS NORMAS PARA ELABORAÇÃO, GERENCIAMENTO E  
ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação,  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração, pela Universidade Federal de  
Alagoas.

Orientadora: Professora Ana Paula Lima  
Marques Fernandes

Maceió - AL

2020

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**  
Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

A447e Almeida, Wallace Cavalcanti de.

Estratégia de defesa do Brasil: uma análise do gerenciamento de projetos de portfólio estratégico do Exército Brasileiro segundo as normas para elaboração, gerenciamento e acompanhamento de projetos / Wallace Cavalcanti de Almeida. – 2020.

27 f. : il., figs. color.

Orientadora: Ana Paula Lima Marques Fernandes.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2020.

Bibliografia: f. 25-27.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Gestão de portfólios. 3. Projetos estratégicos. I. Título.

CDU: 658.012.2

## **Folha de Aprovação**

WALLACE CAVALCANTI DE ALMEIDA

### **ESTRATÉGIA DE DEFESA DO BRASIL: UMA ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO BRASILEIRO SEGUNDO AS NORMAS PARA ELABORAÇÃO, GERENCIAMENTO E ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração, da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovada em 13 de fevereiro de 2020.

#### **Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Paula Lima Marques Fernandes – UFAL  
Orientadora

---

Prof.º Dr. Ibsen Mateus Bittencourt Santana Pinto – UFAL  
Examinador Interno

---

Prof.º Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa – UFAL  
Examinador Interno

## RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar como o gerenciamento de projetos em uma organização militar poderá contribuir para a defesa do Brasil. Percebe-se da importância do gerenciamento de projetos nas organizações e para a defesa da sociedade, assim como, contribuir para o desenvolvimento de tecnologias e fomentar a indústria de base nacional, beneficiando aos cidadãos com a geração de novos empregos. Devido à grande complexidade na gestão dos projetos estratégicos da Força Terrestre e novidade para a instituição, houve a necessidade da elaboração de normas para elaboração, gerenciamento e acompanhamento de projetos de gerenciamento dos portfólios de projeto estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT-EB) que foram editadas pelo Exército Brasileiro. Devido as grandes transformações de ocorrem na Força Terrestre, foi necessário o emprego de métodos de gerenciamento que realizassem as entregas dos projetos com efetividade nas fases de vida de um projeto. Diante disso, em 2012, foi criado o escritório de projetos do Exército com a finalidade de gerenciar projetos estratégicos. O gerenciamento de projetos realizado pelo Escritório de Projetos da Força Terrestre utiliza as melhores práticas em gestão de projetos, contribuindo para a estratégia de defesa do Brasil.

**Palavras-Chave:** Gestão, Projetos Estratégicos, Defesa.

## ABSTRACT

This paper aims to analyze how project management in a military organization can contribute to the defense of Brazil. It is perceived the importance of project management in organizations and for the defense of society, as well as contributing to the development of technologies and fostering the nationally based industry, benefiting citizens with the generation of new jobs. Due to the great complexity in the management of the Terrestrial Force's strategic projects and novelty for the institution, there was a need to elaborate norms for the elaboration, management and monitoring of management projects of the Brazilian Army's strategic project portfolios (NEGAPORT-EB) that were edited by the Earth Force. Due to the great transformations that take place in the Land Force, it was necessary to use management methods that would effectively deliver projects during the life stages of a project. Therefore, in 2012, the Army's project office was created with the purpose of managing strategic projects. The project management carried out by the Project Office of the Land Force uses the best practices in project management, contributing to Brazil's defense strategy.

**Key Word:** Management, Projects, Strategic, Defense.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	6
1.1 Problema.....	7
1.2 Objetivo Geral .....	8
1.3 Objetivos Específicos.....	8
1.4 Justificativa .....	8
<b>2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS</b> .....	9
2.1 Gerenciamento de Projetos e Ciclo de Vida de um Projeto .....	9
2.1.1 Projetos .....	9
2.1.2 Gerenciamento de Projetos .....	10
2.1.3 Ciclo de Vida de um Projeto .....	11
2.1.4 Escritório de Projetos do Exército.....	12
2.2 Planejamento Estratégico do Exército Brasileiro .....	13
2.3 Programas Estratégicos do Exército Brasileiro .....	15
2.3.1 Programa Estratégico Sisfron .....	16
2.3.2 Programa Estratégico Proteger .....	16
2.3.3 Programa Estratégico Cibernética .....	16
2.3.4 Programa Estratégico Guarani .....	17
2.3.5 Programa Estratégico Defesa Antiaérea .....	17
2.3.6 Programa Estratégico Astros .....	18
2.3.7 Programa Estratégico Ocop .....	18
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	20
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	21
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	23
5.1 Considerações Futuras .....	24
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	25

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil passou por diversas ameaças desde a época do descobrimento e durante o período imperial, conforme Nunes (2019, p. 6), as ameaças das invasões eram constantes e realizadas pela França, Inglaterra e Holanda, e pelos ataques dos nativos. A estratégia de defesa na colônia portuguesa era baseada nas doutrinas portuguesas.

Segundo Freitas (2019, p. 28), a partir da segunda Guerra Mundial, o Brasil iniciou a busca do desenvolvimento interno. Atualmente, a estratégia de defesa brasileira encontra-se voltada para o desenvolvimento da indústria nacional de base, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico, pelo fato de gerar empregos que fomentam a economia nacional.

O Brasil encontra-se entre as maiores economias do planeta e possui um território com bastante riqueza mineral, fator que desperta a atenção de vários países, principalmente no tocante a Amazônia, conhecida como pulmão do mundo. Segundo Andrade; Franco; Rocha (2019, p. 15), as áreas de jurisdição brasileira apresentam riquezas naturais e minerais, assim como rotas comerciais de grande importância para o Brasil.

“O quinto país do mundo nos quesitos de população e território, com dimensão territorial de porte continental, fronteiro com quase todos os países do continente (dez nações)” (CÉLIA ; MARTINI, 2019, p. 2). O país possui vasta área fronteira com vários locais de difícil acesso que poderá comprometer a soberania nacional, por meio de ameaças externas no território nacional.

Nos jornais brasileiros “o caso da Venezuela” foi citado como exemplo de ameaça, em que a fronteira do Brasil com a Venezuela foi fechada, por ordem do Presidente Nicolás Maduro, e envolve questões referentes à defesa nacional brasileira contra ameaças externas. Em conformidade com Paiva e Visentine (2019, p. 6), os refugiados venezuelanos estão trazendo problemas nas questões de moradia nas cidades brasileiras, em virtude de não possuírem condições de moradia, estão residindo em favelas.

Diante do exposto, “Apesar de sua tradição diplomática, os assuntos de defesa vêm ampliando o papel do País junto à sociedade brasileira devido às incertezas da atual conjuntura” (AMARENTE, 2019, p. 2). O plano de defesa deverá ser analisado pelas autoridades responsáveis para providências necessárias, evitando problemas de segurança nacional.

O plano de defesa nacional é um documento assinado pelo presidente da república e visa a defesa de todo o território nacional em parceria com o Ministério da Defesa. Em conformidade com o Decreto Nº 5.484, de 30 de junho de 2005, a Política de Defesa Nacional é o documento do mais alto nível de planejamento de defesa e tem a finalidade de preparar os setores militares e civis na defesa do território nacional.

Diante dessa situação, as organizações militares desenvolvem e gerenciam projetos estratégicos de defesa que contribuem com a estratégia de defesa nacional. Conforme (Guia PMBOK, 2017, p. 40) um projeto pode envolver uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações. As organizações buscam aprimorar um eficiente gerenciamento de projetos para evitar atrasos nas entregas e desperdício de recursos públicos.

Este trabalho discorre sobre o gerenciamento de projetos do portfólio estratégico do Exército brasileiro. Entretanto, o estudo contribuirá para organizações que realizam gerenciamento de projetos, com a finalidade de efetivar melhores prática de gerenciamento nas gestões.

O trabalho traz no primeiro capítulo, a introdução do objeto de pesquisa, com foco em responder o problema, tendo como objetivos específicos: detalhar o gerenciamento do portfólio de projetos, discorrer sobre planejamento estratégico e identificar os programas estratégicos da Força Terrestre. Em seguida, no segundo capítulo, é descrito o referencial teórico, destacando o gerenciamento de projetos, ciclo de vida de um projeto, planejamento estratégico, escritório de projetos e programas estratégicos da Força Terrestre, trazendo a importância do gerenciamento em organizações e contribuir com a estratégia de defesa nacional.

No terceiro capítulo, descreve-se o método de pesquisa. No quarto capítulo, são apresentados os resultados, finalizado com o quinto capítulo, discorrendo sobre as considerações finais do estudo.

## **1.1 Problema**

Definir o problema da pesquisa é explicitar, em uma frase objetiva, compreensível e operacional, a dúvida com a qual nos deparamos e que planejamos resolver (CRISTIANO; CESAR, 2013, p. 83).

As organizações militares estão em constante atualização e presente em todo o território brasileiro atuando para manter a soberania nacional com estratégias voltadas para a defesa do Brasil. No cenário atual, a Força Terrestre possui projetos estratégicos de defesa e contribui para o desenvolvimento de tecnologias com parcerias nas Universidades, com a finalidade de proteger toda a sociedade brasileira e desenvolver a indústria de base do Brasil.

Com a finalidade de entender a importância dos programas estratégicos da Força Terrestre, deve-se responder a seguinte questão: como o gerenciamento de projetos pode contribuir para a estratégia de defesa nacional?

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é descrever o gerenciamento dos projetos do portfólio estratégico da Força Terrestre.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Foram demarcados os seguintes objetivos específicos deste trabalho:

- Detalhar o gerenciamento do portfólio de projetos;
- Discorrer sobre planejamento estratégico; e
- Identificar os programas estratégicos da Força Terrestre.

## **1.4 Justificativa**

Para justificar este trabalho, percebe-se da importância do gerenciamento de projetos nas organizações e sua importância para a defesa da sociedade, assim como, contribuir para o desenvolvimento de tecnologias e fomentar a indústria de base nacional, beneficiando aos cidadãos com a geração de novos empregos.

De acordo com o ex-ministro da defesa (Raul Jungmann) “o complexo industrial de Defesa Nacional possui faturamento bruto de, aproximadamente, US\$ 65 bilhões, gerando cerca de 60 mil empregos diretos e 240 mil indiretos” (ABIMD, 2017).

Parte-se da hipótese de que o gerenciamento de projetos nas organizações contribui para a defesa nacional, pois está alinhado com o desenvolvimento da indústria de base nacional e proteção da sociedade contra ameaças externas, garantindo o funcionamento de

todos os poderes da União, o direito de ir e vir de todo cidadão e o emprego correto de recursos nas organizações.

## **2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS**

Com a finalidade de apresentar os propósitos teóricos foi necessário explorar o material encontrado no tocante ao conjunto de obras sobre Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK) e Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT-EB, 2017) para comprovar a hipótese levantada e resolver o problema da questão.

### **2.1 Gerenciamento de Projetos e Ciclo de Vida de um Projeto**

#### **2.1.1 Projetos**

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (Guia PMBOK, 2017). Todas as organizações dependem de um projeto e surgem quando há uma necessidade para atingir um planejamento estratégico, seja de readequação de instalações ou aquisição de bens e serviços, assim como a criação de um produto. Todo projeto inicia-se por meio de um planejamento estratégico para atingir os objetivos estratégicos da organização.

De acordo com Vargas (2019, p. 7) projeto é um empreendimento não repetitivo, que apresenta uma sequência clara com início, desenvolvimento e fim, com o objetivo de atingir objetivos e são conduzidos por pessoas. Os projetos para que sejam concluídos dependem de entregas. São temporários e necessitam de um planejamento com definição de metas, métodos, execução, checar as atividades, ações preventivas, corretivas e de melhoria.

Dessa forma, projeto é definido como uma atividade temporária realizada por pessoas com o objetivo de atingir estratégias nas organizações, tendo um controle de ações com planejamento, execução e monitoramento para que haja a entrega de produtos ou serviços.

Portanto, o gerenciamento de projetos de portfólios estratégicos contribui para o desenvolvimento de tecnologias, indústria de base nacional e capacitação de recursos humanos. Todo planejamento e gerenciamento de projetos é realizado para atingir os objetivos estratégicos de uma organização a curto, médio e longo prazo.

### **2.1.2 Gerenciamento de Projetos**

Conforme (Esesp, 2018, p. 11), é a aplicação de conjunto de conhecimentos, habilidades e técnicas para planejar e controlar eventos e atividades não repetitivos, dentro de um cenário de tempo e custo visando atingir os requisitos dos produtos e do projeto.

Da mesma forma, todas as organizações que realizam um bom gerenciamento de projetos possuem competências essenciais que são fundamentais para se manter no mercado e possuir vantagens competitivas, dificultando que empresas concorrentes não imponham ameaças.

Mediante o exposto, os líderes das organizações deverão utilizar melhores práticas de gestão de forma eficaz e eficiente para conseguir a efetividade. Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos (Guia PMBOK, 2017, p. 46).

Porém, com recursos cada vez mais reduzidos, as organizações enfrentam cenários bastantes competitivos trazendo um ambiente organizacional com uma gerência mais participativa, realizando o desempenho de múltiplas tarefas, para que as entregas ocorram no tempo correto, otimizem recursos, respondam a diversos problemas, controlem riscos e atinjam os objetivos estratégicos das organizações.

Os gerentes de projetos para executar um bom gerenciamento devem possuir competências essenciais para contribuir com as entregas de projetos ou programas. Conforme (DA SILVA, 2018, p. 4), a experiência na execução de projetos somado com a utilização de boas práticas de gestão, contribuirão para que toda a organização consiga atingir maturidade durante a gestão de projetos.

Entretanto, conforme PMBOK, as organizações que não gerenciam projetos podem ocorrer: atrasos nas entregas, produtos com baixa qualidade, interrupção de atividades deixando a organização com má reputação e até desperdícios de recursos, ocasionando prejuízos para toda organização.

### 2.1.3 Ciclo de Vida de um Projeto

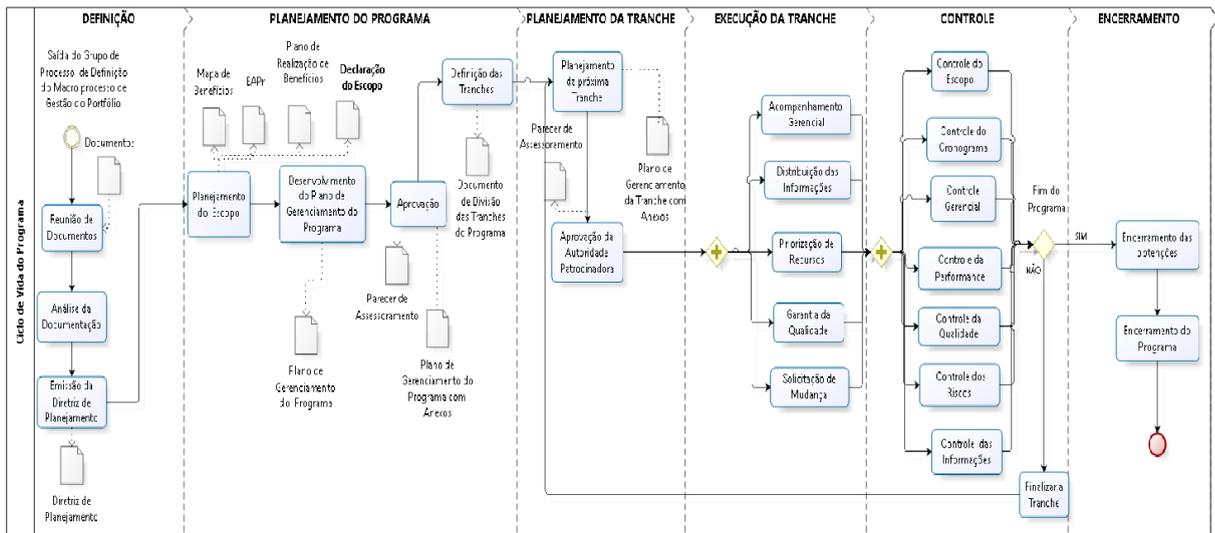
O ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início a conclusão (Guia PMBOK, 2017, p. 55). O ciclo de vida de um projeto é de fundamental importância para a gerência de projetos de uma organização, pois contribuirá para uma melhor tomada de decisão nas fases do projeto. As organizações deverão realizar trabalhos voltados para identificar o material, problemas de capacidade, correção de falhas e realizar uma avaliação técnica durante todas as fases e mudanças nos projetos.

Eventualmente, os projetos poderão sofrer adaptações nas fases ou constantes mudanças para que se mantenha alinhado com os objetivos organizacionais, em conformidade com Silva (2018, p. 16), o ciclo de vida do projeto concebidos como tradicionais revelam-se como projetos adaptativos dado sua constante necessidade de mudanças no curso, um escritório de projetos executando ações de gerenciamento nas organizações, contribuirá para otimizar o ciclo de vida dos projetos em diversos tipos de segmentos de organizações.

Durante todas as fases de um projeto, o gerente do projeto normalmente enfrentará problemas, lacunas, inconsistências ou conflitos que ocorrem inesperadamente e que requerem uma ação para que não afetem o desempenho do projeto (Guia PMBOK, 2017, p. 132).

No âmbito dos projetos estratégicos do Exército, o ciclo de vida do programa é composto por: Definição, Planejamento do Programa, Planejamento da Tranche, Execução da Tranche, Controle e Encerramento (NEGAPORT, 2017, p. 49). A figura abaixo demonstra o ciclo de vida de um programa.

Figura I - Ciclo de vida do Programa



Fonte: NEGAPORT, 2017, p. 50.

## 2.1.4 Escritório de Projetos do Exército

“Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas” (GUIA PMBOK, 2017).

Atualmente, a Força Terrestre passa por grandes transformações no desenvolvimento de projetos e necessita de planos de gerenciamento de projetos para contribuir com a estratégia de defesa nacional. Sendo uma atividade nova e tendo a necessidade de realizar entregas de projetos, a Força Terrestre criou o Escritório de Projetos e desenvolveu normas específicas para elaboração, gerenciamento e acompanhamento do portfólio e dos programas estratégicos. Estas normas específicas baseadas no PMBOK, poderão ser utilizadas em diversas organizações militares e adaptadas em organizações que não realizam um eficiente gerenciamento dos projetos.

A Força Terrestre em 2012 implementou o Escritório de Projetos, assumindo a coordenação dos Projetos Estratégicos: Astros 2020, Defesa Antiaérea, Guarani, PROTEGER, SISFRON, RECOP, Defesa Cibernética e Parceria Público-privada (PPP).

Sendo assim, o Escritório de Projetos buscou parcerias e encontros voltados para o gerenciamento de projetos junto às Universidades e Indústrias, adquirindo dessa maneira experiências na gestão de projetos.

Foram vários encontros, alguns desses encontros ocorreram conforme listados abaixo:

- 1º Encontro Anual de Avaliação da Execução do Portfólio Estratégico do Exército (*Program Review 2018*), por intermédio do Escritório de Projetos do Exército, na capital federal, O evento avaliou a execução dos Programas Estratégicos do Exército diante do planejamento de 2018 e apresentou o planejamento dos programas para 2019;

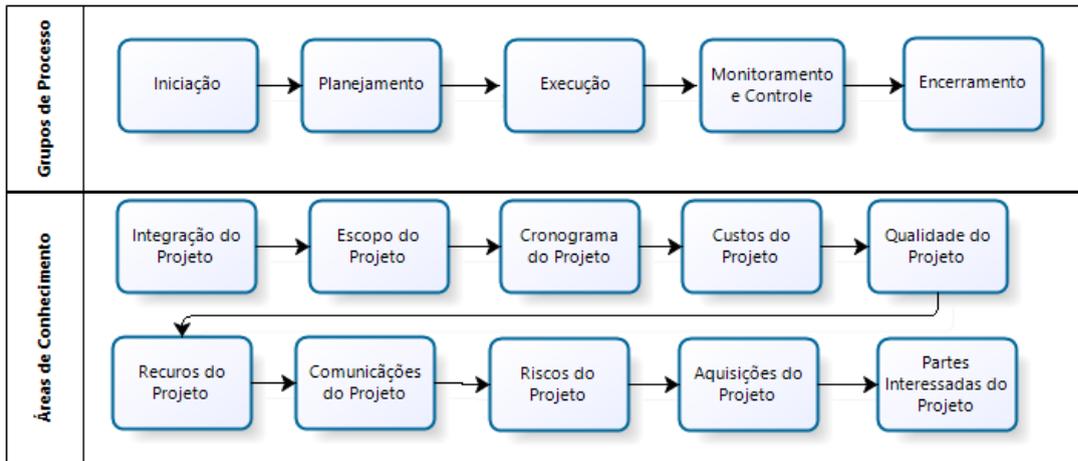
- 14º Seminário em Gestão, Projetos e Liderança da Federação das Indústrias do Estado de Goiás, realizado em Goiânia e promovido pelo PMI Goiás, o evento contou com atividades de capacitação, através da realização de workshops e palestras, difundindo as melhores práticas e casos de sucesso. Nesta ocasião o EPEX apresentou aos congressistas o Portfólio Estratégico do Exército como um exemplo de sucesso na área de gestão de projetos;

- Conferência de Simulação e Tecnologia Militar (CSTM), que aconteceu no Centro Internacional de Convenções do Brasil (CICB), a CSTM promoveu o debate de assuntos da defesa e segurança entre as Forças Armadas e de Segurança Pública, setores da indústria, meio acadêmico, instituições públicas e privadas, sociedade e Governo brasileiro, além de gerar negócios.

Portanto, ressalta-se da importância da gerência de projetos nas organizações para que não haja inconsistências e problemas que possam ocorrer com a falta de formação, experiência e competência na execução das áreas de conhecimento e processo durante todo o ciclo de vida de um projeto.

De acordo com o PMBOK, o ciclo de vida de um projeto possui dez áreas de conhecimento e cinco grupos de processos relacionados a cada área de conhecimento. Sendo as áreas de conhecimento gerenciadas e os processos efetivados e entregues para alcançar um eficiente planejamento e gerenciamento dos projetos nas organizações. A figura abaixo identifica as áreas e grupos de processos conforme PMBOK.

Figura II – Áreas e Grupos do Processo

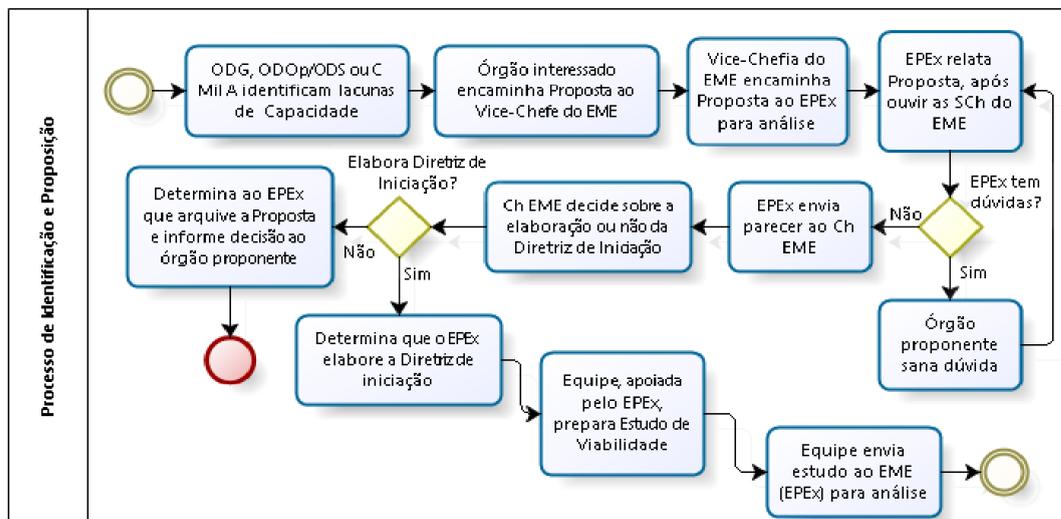


Fonte: elaborado pelo autor

## 2.2 Planejamento Estratégico do Exército Brasileiro

De acordo com Brasil. Separata ao Boletim do Exército N°6 /2017. Portaria n° 054, de 30 jan 17, os programas estratégicos do Exército Brasileiro são gerenciados pelo escritório de projetos do Exército (EPEX) a quem cabe a coordenação dos programas. De acordo com Vargas (2018, p. 10), o escritório de projetos é responsável para desenvolver e gerenciar a gestão de projetos. O planejamento estratégico é realizado pela 7ª Subchefia do Estado Maior que deve definir se o projeto tem fundamento para poder ser implementado. Caso seja aceito, o chefe do Estado Maior determina os estudos necessários para verificar se é viável.

Figura III: Processo de identificação e proposição



Fonte: Separata ao Boletim do Exército n° 6, de 10 de fevereiro de 2017

Conforme Junior e Rocha (2020), O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que ocupa lugar de destaque na gestão das organizações.

O planejamento Estratégico permite uma atualização, preparação e capacitação dos recursos humanos para o desenvolvimento de insumos ou produtos necessários para a modernização de uma organização.

Figura IV: Tradução da Estratégia



Fonte: XV Curso de Extensão em Defesa Nacional (CEDN), 24 de abril de 2017.

Entretanto, a figura acima ilustra a tradução de estratégia. O resultado de um bom planejamento estratégico fará com que a organização analise os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

Portanto, o escritório de projetos além de gerenciar projetos, também é responsável nas tarefas de transformações de ideias pertinentes em realidade. Enquanto que para Vargas (2019, p. 12), o escritório de projetos do Exército é responsável pela gerência de projetos e potencializa os ganhos pela administração.

Por isto, o plano nacional de defesa precisa estar em constantes atualizações, principalmente nos aspectos voltados a parcerias com Universidades e indústrias, com a finalidade de desenvolver produtos e inovações tecnológicas. Segundo Paiva e Visentini (2019, p. 5), em 2013, foi criada uma rede de estudos estratégicos do Exército brasileiro com o objetivo de participação de Centros de Pesquisa e Universidades para discutir assuntos voltados nas questões da defesa nacional.

Atualmente, a rede de estudos estratégicos é composta pelos seguintes parceiros universitários:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a Universidade de Brasília (UnB), a Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Universidade Estadual Paulista (UNESP); institutos do meio militar, como o Instituto Meira Mattos (IMM)

da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), e do Ministério da Defesa, como o Instituto Pandiá Calógeras (IPC)<sup>4</sup>; centros de pesquisa e *think tanks* nacionais e internacionais, como o Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI) e o *International Institute for Strategic Studies* (IISS); e sociedades acadêmico-civis como a Associação Brasileira de Estudos de Defesa (ABED) (PAIVA; VISENTINI, 2019, p. 7).

Além do citado acima, as Universidades brasileiras junto com as organizações militares deverão realizar parcerias em todo o território nacional, com a finalidade de poder colocar em prática o gerenciamento de projetos e programas estratégicos voltados para a defesa nacional.

Em concordância com Rodrigues (2019, p. 19), os programas contribuem para o desenvolvimento de pesquisa e inovação, fortalecendo os Institutos Tecnológicos e Universidades brasileiras com parcerias no tocante ao emprego tecnológico, contribuindo com a defesa nacional.

### **2.3 Programas Estratégicos do Exército Brasileiro**

De acordo com Vargas (2019, p. 10), os programas estratégicos são classificados da seguinte forma: Sisfron, Proteger, Defesa Cibernética, Guarani, Defesa Antiaérea, Astros e Ocop. Dessa forma, o gerenciamento dos programas é de fundamental importância para a estratégia de defesa do Brasil e no plano nacional de defesa, corroborando para a Defesa da Sociedade e o desenvolvimento da indústria de defesa do Brasil.

A seguir, serão identificados os programas estratégicos da Força Terrestre e sua importância para a sociedade e estratégia de defesa nacional.

#### **2.3.1 Programa Estratégico Sisfron**

Segundo Medeiros (2018, p. 13), o SISFRON (Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteira) é um sistema de sensoriamento e de apoio à decisão, de forma integrada e com o objetivo de favorecer na atuação do Estado na faixa de fronteira. O programa SISFRON é responsável pelo monitoramento de todo o território da Amazônia brasileira, com o objetivo de realizar a vigilância, fortalecendo as atividades de controle do Estado na região amazônica. O programa citado poderá atuar no plano de defesa nacional com a integração do sistema para todos os estados, contribuindo dessa forma para a manutenção da defesa nacional.

### **2.3.2 Programa Estratégico Proteger**

De acordo com Silva (2019, p. 23) O programa Proteger está voltado para plataforma digital, integrando todas as estratégias de defesa do Estado. O Projeto é de fundamental importância para a soberania nacional, pois prevê a segurança de todo o território, evitando ameaças contra ataques terroristas, apagão elétrico, sequestro de aeronaves, navios e trens, corroborando dessa forma para a defesa de toda nação.

### **2.3.3 Programa Estratégico Cibernética**

Segundo Cruz (2019, p. 25), o programa coordena e integra projetos e processos para evitar ameaças de crimes cibernéticos. “A implantação e a consolidação da Estrutura de Desenvolvimento Conjunto de Defesa Cibernética dotarão a Defesa Nacional com estruturas que permitirá ao Ministério da Defesa e às Forças Armadas atuarem perfeitamente integrados e coordenado” (EPEX, 2019).

Dessa forma, e por meio das atividades de segurança atuando de forma integrada com os Órgão públicos, facilitarão na identificação de pontos fortes e ameaças no sistema, corrigindo entregas com problemas por meio de práticas de gerenciamento. O programa com parcerias junto às Universidades voltadas para o desenvolvimento tecnológico estará promovendo o desenvolvimento da inovação no setor, e protegendo todo o território contra ameaças externas.

### **2.3.4 Programa Estratégico Guarani**

De acordo com Costa; Dias; Eduardo (2019, p. 14), o Programa Guarani contribui para a capacitação e geração de emprego de tecnologia civil e militar. Além disso, contribui para o desenvolvimento da indústria de defesa brasileira. Costa; Dias; Eduardo (2019, p. 4) afirmam que a base industrial de defesa são empresas públicas ou privadas que participam de pesquisa, desenvolvimento e manutenção de insumos estratégicos de defesa. Esse programa potencializa o desenvolvimento de tecnologia brasileira e favorece investimentos em indústrias no Brasil, aumentando seu patrimônio público. Em conformidade com Amarante (2019, p. 2), O patrimônio do Brasil é a soma de toda riqueza que pertence ao Estado Brasileiro.

Portanto, Costa; Dias; Eduardo, destaca que o programa Guarani é uma das transformações que ocorre na Força Terrestre, com a utilização de viaturas mecanizadas, colaborando com a estratégia de defesa nacional.

Dessa forma, Silva (2018, p. 18) enfatiza que a viatura Guarani possui um computador tático militar que facilita na observação dos obstáculos externos que tornará o emprego da viatura de forma mais eficaz protegendo os ocupantes até atingirem o objetivo de defesa. Essa tecnologia contribui para atingir os objetivos estratégicos de defesa nacional facilitando na manutenção da segurança nacional.

### **2.3.5 Programa Estratégico Defesa Antiaérea**

“O Projeto Estratégico do Exército Defesa Antiaérea, cujo principal objetivo é recuperar e obter a capacidade de defesa de baixa e média alturas, respectivamente, modernizando as Organizações e gerando benefícios para o Brasil” (EPEX, 2019). Com a modernização desse sistema a Amazônia e toda a costa brasileira ficarão protegidas contra ameaças externas. O Brasil possui uma extensa faixa costeira e necessita da defesa dos pontos estratégicos.

Contudo, uma das formas de atingir o objetivo estratégico da Defesa Antiaérea é simular alvos para o adestramento das tropas, evitando custos elevados com o emprego real. Conforme Barbosa (2019, p. 5), atualmente é utilizado nas organizações militares três modalidades de simulação: viva, virtual e construtiva.

A simulação construtiva, de acordo com Couto (2018, p. 2) é baseado no uso de computadores com situações de conflitos, para análise da conduta dos comandantes e assessores. A simulação viva, para Doktorczyk (2019, p.2) é empregada com o uso do indivíduo em exercícios reais. Na simulação virtual, conforme Cardo (2017, p. 17) permite uma avaliação individual dos militares e criam várias situações de combate. Diante do exposto, a utilização desse tipo de tecnologia favorece os adestramentos das tropas com a utilização da simulação de combate, garantindo a defesa nacional e otimizando o emprego de recursos orçamentários.

### **2.3.6 Programa Estratégico Astros**

Conforme Brandt (2018, p. 19) pode ser utilizado como apoio de fogo mais adequado na defesa do litoral. Logo, “Contempla, em seu escopo, projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), de aquisição e de modernização de viaturas do Sistema ASTROS e de construções de instalações de organizações militares” (EPEX, 2019). Para atingir os objetivos estratégicos no plano de defesa nacional, esse programa contribui para o desenvolvimento de parcerias com as Universidades, com emprego de tecnologias e capacitação dos recursos humanos, fomentando também para o desenvolvimento da indústria nacional. Um exemplo de parceria que vem dando bons resultados é a parceria do Comando Militar do Sul com a Universidade Federal de Santa Maria que estão desenvolvendo gestões de gerenciamento de projetos contribuindo com a defesa nacional e a fomentação de indústria de base na região sul e do Brasil.

De acordo com Santos (2019, p.6), O programa possui a capacidade de alcançar alvos estratégicos e operacionais com precisão e grandes distâncias. Correspondendo com a utilização do apoio de fogo na defesa do litoral, contribuindo com Brandt.

### **2.3.7 Programa Estratégico Ocop**

Conforme Cruz (2019, p. 25), o programa de obtenção da capacidade operacional possui a finalidade de obter novas capacidades logística, pessoal e material em substituição ao emprego de produtos e tecnologias defasadas. Contribuindo dessa forma para um melhor emprego da Força Terrestre e uso de novas tecnologias, fomentando a economia nacional com a demanda de produtos e tecnologias.

Desse modo, o programa contribui para manter as organizações militares em plena permanência da capacidade operacional e colaborar para a base industrial de defesa, pela modernização de seus sistemas e material de emprego militar (EPEX, 2019). De acordo com o Relatório de Gestão do Exército do Exercício (2017, p. 219), o programa iniciou-se em 2013, e contempla toda força terrestre com a recuperação de toda a sua capacidade operacional. Dessa forma o programa contribuirá para manutenção do plano de defesa nacional e com grande poder de dissuasão em todo o território nacional.

### **3 METODOLOGIA**

Quanto a natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa básica, a fim de garantir o estudo através de artigos e leis sobre problemas científicos relacionados ao tema, foi realizada uma análise nas normas de gerenciamento de projetos do portfólio estratégico do exército brasileiro segundo as normas para elaboração, gerenciamento e acompanhamento de projetos e do Guia PMBOK, e quais os caminhos e meios para atingir o objetivo de descrever o gerenciamento do portfólio de projetos.

Quanto a abordagem, utilizou-se a pesquisa qualitativa, na qual foi pesquisado as normas de gerenciamento dos portfólios de projetos com a leitura e interpretação de estudos realizados sobre o problema para chegar a uma conclusão. A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (CRISTIANO; CESAR, 2013, p. 14).

Quanto aos objetivos, foram explorados métodos científicos a fim de chegar à resposta do problema. Foi realizado uma pesquisa exploratória com base em artigos e leis para obter referencial teórico referente ao tema proposto. Buscou-se às melhores práticas de gerenciamento de projetos estratégicos do Exército Brasileiro.

Carlos (2008, p. 201) destaca que é sabido que os dados obtidos na pesquisa social não são indiferentes à forma de obtenção. Por essa razão, o relatório precisa indicar minuciosamente os procedimentos adotados na investigação.

O método aplicado neste trabalho foi o dedutivo na qual diante do problema e hipótese apontados, a pesquisa será analisada para verificar se a hipótese é confirmada ou não. Os dados para análise foram secundários retirados de artigos, leis, revistas e sites de órgãos públicos a fim de analisar e identificar os estudos realizados sobre o problema da pesquisa.

Quanto aos procedimentos da pesquisa foram realizados por meio documental através de documentos oficiais e reportagens que não receberam ainda um tratamento analítico e que podem ser obtidas através de sites de órgãos públicos. Também pode ser bibliométrico, por meio de material que já foi publicado, constituído de livros, revistas e artigos científicos disponibilizados na internet. Buscou-se coletar informações favoráveis aos artigos publicados nos anos anteriores a pesquisa, no período compreendido entre os anos de 2017 a 2019.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os dados coletados para resolver o problema da pesquisa foram realizados por meio da pesquisa documental e bibliográfico. Com o objetivo de responder o problema da pesquisa, foi necessário analisar como é realizado o gerenciamento de projetos, procedeu-se uma pesquisa nas normas de gerenciamento de projetos e artigos referentes ao tema da pesquisa. Este estudo contribui para aplicação das melhores práticas de gerenciamento de projetos nas organizações.

Desta forma, pretende-se confirmar ou rejeitar a hipótese levantada, assim como contribuir para a continuação da pesquisa, devido às constantes transformações que ocorrem nas organizações, e ser de grande interesse da Força Terrestre a gestão de projetos.

Atualmente, a Força Terrestre desenvolve grandes demandas de projetos estratégicos. Para atender a demanda e o emprego correto de recursos teve que gerenciar os projetos com melhores práticas de gestão. Para responder à pergunta do problema, a Força Terrestre criou o Escritório de Projetos do Exército em 2012, com a finalidade de gerenciar os projetos estratégicos contribuindo dessa forma para a estratégia de defesa do Brasil.

Entretanto, para gerenciar os projetos, o Escritório utiliza normas específicas para elaboração, gerenciamento e acompanhamentos do portfólio, e dos programas estratégicos do Exército brasileiro (NEGAPORT-EB, 2017). As normas foram editadas pela Força Terrestre e estão baseadas no PMBOK que podem ser utilizadas por todas as organizações.

A NEGAPORT-EB pode ser utilizada por qualquer organização militar e também executar o gerenciamento de todos os tipos de projetos, podendo ser adaptadas para o gerenciamento de projetos por organizações públicas e privadas.

O PMI (Project Management Institute) define o Conhecimento em Gerenciamento de Projetos como um termo que descreve o conhecimento no âmbito da profissão de gerenciamento de projetos (PMBOK, 2017). Enquanto que para a Esesp é a aplicação de conjunto de conhecimentos, habilidades e técnicas para planejar e controlar eventos e atividades não repetitivas num intervalo de tempo.

Entretanto, as organizações que não gerenciam projetos podem atrasar nas entregas, má reputação e desperdícios de recursos deixando prejuízos nas organizações.

No âmbito dos projetos estratégicos da Força Terrestre, o ciclo de vida é composto por: Definição, Planejamento do Programa, Planejamento da Tranches, Execução da Tranche e Encaminhamento.

No entanto, para chegar ao nível de maturidade em gestão, o Escritório de Projetos do Exército, realizou parcerias com Universidades e Indústria de Base, e também diversos encontros como: palestras, workshop e seminários para troca de experiências em gestão de projetos.

Através do estudo realizado é confirmada a hipótese da pesquisa do projeto, pois o Escritório de Projetos do Exército realiza com efetividade o gerenciamento de projetos estratégicos com o emprego de melhores práticas de gestão, contribuindo dessa forma para a estratégia de defesa nacional, pois está alinhado com o desenvolvimento da indústria de base nacional e proteção da sociedade contra ameaças externas, garantindo o funcionamento de todos os poderes da União, o direito de ir e vir de todo cidadão e o emprego correto de recursos públicos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa constatou-se que após a segunda guerra mundial o Brasil iniciou-se seu desenvolvimento interno. Atualmente, a estratégia de defesa

brasileira encontra-se voltada para o desenvolvimento da indústria nacional de base, que fomentará a economia nacional com a geração de novos empregos.

Dessa forma, a Força Terrestre desenvolve e gerencia projetos estratégicos, sendo uma atividade nova, teve a necessidade de estudar e analisar o gerenciamento de projetos e sua importância para a defesa do Brasil, assim como, contribuir para o desenvolvimento de tecnologias e fomentar a indústria de base nacional com o emprego das melhores práticas de gestão de projetos.

Com o objetivo de responder ao problema da pesquisa procedeu-se uma análise no Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK) e Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT-EB, 2017) e artigos referentes ao tema da pesquisa.

Durante o estudo do trabalho, verificou-se que a hipótese foi confirmada com o emprego de melhores práticas de gerenciamento de projetos utilizados pelo Escritório de Projetos do Exército, por meio da NEGAPORT-EB sendo editadas pela Força Terrestre, e por meio de experiências adquiridas em parcerias com Universidades, Indústria de base, palestras, workshop e seminários. Contribuindo para a defesa e desenvolvimento da indústria de base nacional, protegendo a sociedade contra ameaças externas, garantindo o funcionamento de todos os poderes da União, o direito de ir e vir de todo cidadão e o emprego correto de recursos nas organizações.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral descrever o gerenciamento dos projetos do portfólio estratégico da Força Terrestre.

Constata-se que o objetivo geral foi atendido efetivamente, porque o trabalho conseguiu demonstrar que o gerenciamento de projetos estratégicos é realizado pelo Escritório de Projetos da Força Terrestre, que de forma única iniciou o gerenciamento utilizando métodos conforme as normas específicas criadas pela Força Terrestre, baseadas no PMBOK, que podem ser utilizadas em todas as organizações militares para gerenciar todos os tipos de projetos, podendo também ser adaptadas em outras organizações.

Os objetivos específicos foram detalhar o gerenciamento do portfólio de projetos, discorrer sobre planejamento estratégico e identificar os programas estratégicos da Força Terrestre.

Os objetivos foram atendidos, preparando e capacitando os recursos humanos e identificando os pontos forte, fracos, ameaças e oportunidades na organização. Fazendo com que a Força Terrestre utilize de boas práticas de gestão pelo amadurecimento obtido nas parcerias realizadas.

O presente trabalho contribui para o emprego eficiente de melhores práticas de gestão em projetos nas organizações militares e nas organizações públicas e privadas, devendo neste caso adaptar a NEGAPORT-EB para o gerenciamento.

Diante da metodologia proposta percebeu-se que durante a pesquisa, observou-se que atualmente os projetos do portfólio estratégicos da Força Terrestre apresentam limitações de recursos orçamentários que podem causar atrasos ou interrupções nos projetos.

Diante do exposto, o gerenciamento de projetos realizado pelo Escritório de Projetos da Força Terrestre utiliza as melhores práticas em gestão de projetos, contribuindo para a estratégia de defesa do Brasil.

## **5.1. CONSIDERAÇÕES FUTURAS**

O presente trabalho poderá contribuir com estudos futuros em organizações públicas e privadas, com a criação de um escritório de projetos, para que sejam realizados trabalhos voltados para melhores práticas de gestão. Fazendo com que as organizações otimizem recursos e realizem todas as fases do ciclo de vida de um projeto com efetividade.

Dessa forma, o NEGAPORT-EB poderá contribuir para o emprego de melhores práticas de gestão nas organizações. Para que isso ocorra necessitará de um estudo com a finalidade de atualizar, complementar ou adaptar o NEGAPORT-EB para diversas organizações que desenvolvem projetos.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Israel de Oliveira; ROCHA, Antônio Jorge Ramalho da; FRANCO, Luiz Gustavo Aversa. **Sistema de gerenciamento da Amazônia Azul: soberania, vigilância e defesa das águas jurisdicionais brasileiras.** 2019.

AMARANTE, José Carlos. "**Recursos para a Defesa do Patrimônio Brasil.**" *Revista Brasileira de Estudos Estratégicos* 1 (2019).

**ASTROS 2020:** Alcance - Precisão – Poder. Disponível em <<http://www.epex.eb.mil.br/index.php/astros-2020>>. Acesso em 3 NOV 19.

Artilharia Antiaérea: desde o primeiro minuto na defesa do Brasil. Disponível em <<http://www.epex.eb.mil.br/index.php/defesa-antiaerea>>. Acesso em 3 NOV 19.

BRANDT, Mathias Vargas. "**Utilização do sistema de gerenciamento da amazônia azul no alerta antecipado para o emprego do astros na defesa do litoral: viabilidade de emprego.**" (2018).

BRASIL. Separata ao Boletim do Exército. **Portaria nº 054, de 30 jan 17. Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas**

**Estratégicos do Exército Brasileiro (EB10-N-01.004), 1ª Edição, 2017.** Disponível em <[http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/NEGAPORT\\_sepbe6-17\\_port\\_054-cmt\\_ex-eb10.pdf](http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/NEGAPORT_sepbe6-17_port_054-cmt_ex-eb10.pdf)>. Acesso em 2 NOV 19.

BRASIL. **Decreto Nº 5.484, de 30 de junho de 2005,** Aprova a Política de Defesa Nacional, e dá outras providências. Brasília, DF, 30 jun 05. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5484.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5484.htm)>. Acesso em 2 NOV 19.

BRASIL, Portaria nº 134-EME, de 10 de setembro de 2012, Implantar o Escritório de Projetos do Exército - EPEX. Disponível em <<http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>>. Acesso em 9 NOV 19.

BARBOSA, Gustavo Caio Noro Fernandes. "**O EMPREGO DA SIMULAÇÃO VIRTUAL PARA O ADESTRAMENTO DA BATERIA ANTIAÉREA GEPARD: UMA AVALIAÇÃO SOBRE A ADEQUABILIDADE DA UTILIZAÇÃO DA SIMULAÇÃO VIRTUAL TIPO GAME SEMI-IMERSIVO MULTIJOGADOR.**" *Giro do Horizonte* 1.1 (2019).

CARDOSO, Juliano Dill de Almeida. "**A simulação virtual nas instruções de regras de engajamento para a preparação das operações de garantia da lei e da ordem: uma avaliação da ferramenta de aprendizado no ambiente real.**" (2017).

COUTO, Elisson Patrik Carneiro do. "**O uso de simuladores construtivos para o ensino e o adestramento doutrinário de assessores de comando.**" (2018).

CRISTIANO, Cleber Prodanov, CESAR, Ernani de Freitas. "**Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**". (2013).

CRUZ, Luiz Jorge Tavares. "**A influência do modelo da Tríplice hélice no portfólio estratégico do Exército Brasileiro.**" (2019).

DA SILVA, José Luis Gomes; MONTEIRO, Rita de Cássia Rigotti Vilela; JÚNIOR, Roberto Tikao Tsukamoto. **MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS UNIVERSITÁRIOS DE PESQUISA E EXTENSÃO. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 5, 2018.

DOKTORCZYK, Silvio Torres. "**Emprego da Simulação Viva no Exército Brasileiro.**" *Ação de Choque* 13 (2019): 25-27.

DIAS, Luciano Luiz Goulart Silva, COSTA, Alzeir dos Santos, and EDUARDO, Carlos de Franciscis Ramos. "A NOVA ESTRATÉGIA NACIONAL DE DEFESA E O ALINHAMENTO DO PROGRAMA ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO GUARANI." *Revista da Escola Superior de Guerra* 33.69 (2019).

DOKTORCZYK, Silvio Torres. "Emprego da Simulação Viva no Exército Brasileiro." *Ação de Choque* 13 (2019).

FREITAS, Patrícia de. *A indústria de defesa na grande estratégia brasileira: integração regional e desenvolvimento*. MS thesis. 2019.

Gerenciamento de Projetos. Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp). (2018). Disponível em <<https://docero.com.br/doc/-s115x8#s115x8>>. Acesso em 17 NOV 19.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

JÚNIOR, Elias Rocha Gonçalves, et al. "Uma proposta de planejamento estratégico para implantação de uma empresa do setor de produções e eventos de porte regional/A strategic planning proposal for the implementation of a regional production and events company." *Brazilian Journal of Development* 6.1 (2020).

MEDEIROS, Bruno Campelo, et al. "Life Cycle Canvas (LCC): Um modelo visual para a gestão do ciclo de vida do projeto." *Revista de Gestão e Projetos-GeP* 9.1 (2018).

MEDEIROS, Francisco Eduardo Lima de. "SISFRON: contribuições para a estratégia nacional de defesa no tocante ao aumento da autonomia da base industrial de defesa brasileira em tecnologias sensíveis." (2018).

MARTINI, Bruno, and CÉLIA, Maria Barbosa Reis da Silva. "HIPÓTESE DE UM NOVO PLANO DE INVESTIMENTO NO MINISTÉRIO DA DEFESA (NPIMD)." *Revista da Escola Superior de Guerra* 33.69 (2019).

NUNES, Marcos Antônio, et al. "O Município no Brasil Colônia e sua transição para o Império: o primeiro "surto emancipacionista". " *Anais* (2019).

Programa da Defesa Cibernética na Defesa Nacional. Disponível em <<http://www.epex.eb.mil.br/index.php/defesa-cibernetica/defesa-cibernetica-na-defesa-nacional>>. Acesso em 3 NOV 19.

RODRIGUES, Fábio Ribeiro. "Análise da obsolescência das entregas por distensão de Cronograma dos Projetos Estratégicos do Exército." (2019).

Relatório de gestão do Exercício de 2017. Disponível em <<http://www.cciex.eb.mil.br/arquivos/sistemas/pca/docs/2017/160085pca2017.pdf>>. Acesso em 3 NOV 19.

SANTOS, Ricardo. "Aspectos técnicos do sistema astros que influenciam o processo de engajamento de alvos." (2019).

SILVA, Felipe de Souza Mendes, et al. "Uma análise de habilitadores de métodos ágeis em projetos." *Iberoamerican Journal of Project Management* 9.1 (2018).

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/Project Management Institute. Disponível em <<https://docero.com.br/doc/evc5ve>>. Acesso em 17 NOV 19.

VISENTINI, Paulo Gilberto Fagundes, and PAIVA, Guilherme Stamm Thudium. "A **construção do pensamento em segurança e defesa na academia brasileira.**" *Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares* 13.46 (2019).

VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de Projetos 9a edição: estabelecendo diferenciais competitivos*. Brasport, 2018.

VARGAS, Maurício da Costa. "O gerenciamento de projetos do portfólio estratégico do Exército Brasileiro segundo as normas para elaboração, gerenciamento e acompanhamento do portfólio e dos programas estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT-EB)." (2017).