

10-B-89

10

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Curso C-PEM 2001.....

Partido TI.....

Solução do P-III-7 (Mo) - MONOGRAFIA.....

Apresentada Por

SÉRGIO FERNANDES CIMA.....

CAPITÃO- DE-MAR-E-GUERRA.....

NOME E POSTO



RIO DE JANEIRO

2001

10-B-89

Prezador Leitor

Ao retirar o material bibliográfico, você se torna responsável por ele. Esperamos que faça bom uso e que tenha cuidado, pois se houver qualquer dano ou extravio do mesmo, você será o responsável pela reposição.

Jo-B-89

COMANDO DA MARINHA
ESCOLA DE GUERRA NAVAL



POSSIBILIDADE DE INTEGRAÇÃO DOS CURSOS DE ALTOS ESTUDOS
MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS

SÉRGIO FERNANDES CIMA
Capitão-de-Mar-e-Guerra

2001

COMANDO DA MARINHA
ESCOLA DE GUERRA NAVAL

INSTITUTO DE INVESTIGACAO DOS CURSOS DE ALTA ESCOLA
MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS

MB-EGN
BIBLIOTECA
06/03/2002
N.º 5586

FERNANDES CIMA, Sérgio, 1954-

Possibilidade de Integração dos Cursos de Altos Estudos Militares das Forças Armadas. / Sérgio Fernandes Cima. - Rio de Janeiro: EGN, 2001.

vi, 45f.

Monografia: C-PEM, 2001

Bibliografia: f. I-1 – I-3

1. Cursos de Altos Estudos Militares. 2. Ministério da Defesa. 3. Escolas Militares. 4. Integração de Cursos. 5. Harmonização de Currículos. 6. Reformulação dos Cursos da ESG. I. Escola de Guerra Naval (Brasil). II. Título.

Tema: Cursos de Altos Estudos Militares (CAEM)

Título: POSSIBILIDADE DE INTEGRAÇÃO DOS CURSOS DE ALTOS ESTUDOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS

Tópicos a abordar :

- O Ministério da Defesa e os Cursos de Altos Estudos Militares - Aspecto Legal;
- Distinguir os pontos comuns e divergentes dos currículos dos CAEM;
- Analisar a possibilidade de integração dos CAEM;
- Propor, caso, apropriado, um modelo de CAEM para as Forças Armadas.

Proposição :

Abordar a criação do Ministério da Defesa e sua legislação, definindo as suas tarefas e atribuições referentes aos CAEM da Escola Superior de Guerra e das Forças Singulares. Apresentar as Leis que regulam o ensino no país e o ensino militar nas Forças Singulares, comentando os aspectos legais. Apresentar um breve histórico das Escolas de Altos Estudos Militares e a estrutura curricular dos seus CAEM, ressaltando as particularidades que diferenciam um dos outros. Analisar a possibilidade de integração dos CAEM das Forças Singulares, em três formas visualizadas, e as suas perspectivas. Propor, caso pertinente, um modelo de CAEM para as Forças Armadas.

Número de Palavras: 11.489

SUMÁRIO

	Página
Introdução.....	vi
CAPÍTULO 1 – O MINISTÉRIO DA DEFESA.....	1
Criação do Ministério da Defesa	1
Legislação.....	2
CAPÍTULO 2 – LEGISLAÇÃO DE ENSINO.....	4
Lei de Diretrizes e Base da Educação.....	4
Ensino Militar.....	5
CAPÍTULO 3 – AS ESCOLAS DE ALTOS ESTUDOS MILITARES.....	10
- SEÇÃO I- ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA.....	10
Os Cursos.....	11
Reestruturação dos Cursos.....	13
- SEÇÃO II- ESCOLA DE GUERRA NAVAL.....	16
- SEÇÃO III- ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO.....	18
- SEÇÃO IV- ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA.....	19
CAPÍTULO 4 – OS CURSOS DE ALTOS ESTUDOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS.....	21
- SEÇÃO I- CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA MARÍTIMAS.....	21
O Currículo Atual do C-PEM.....	21
Particularidades do C-PEM.....	24
- SEÇÃO II- CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO DO EXÉRCITO.....	25
O Currículo Atual do CPEAEX.....	25
Particularidades do CPEAEX.....	29
- SEÇÃO III- CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA AEROESPACIAIS.....	31
O Currículo Atual do CPEA.....	31
Particularidades do CPEA.....	34
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DAS POSSIBILIDADES DE INTEGRAÇÃO E PERSPECTIVAS.....	35
Unificação dos Cursos.....	37
Harmonização dos Currículos.....	38
Interação entre os Cursos.....	40
Perspectivas.....	41
CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43

ANEXO A – GRADE CURRICULAR DO CEMD.....	A-1
ANEXO B – GRADE CURRICULAR DO C-PEM.....	B-1
ANEXO C – GRADE CURRICULAR DO CPEAEX.....	C-1
ANEXO D – MBA EXECUTIVO DO MEx.....	D-1
ANEXO E – GRADE DO CURRÍCULO MÍNIMO DO CPEA.....	E-1
ANEXO F – EXTRATO DO PLANO DE UNIDADES DIDÁTICAS - CPEA-2001.....	F-1
ANEXO G – MBA EXECUTIVO DO MAer.....	G-1
ANEXO H – PROPOSTA DE GRADE CURRICULAR PARA OS CAEM DAS FFAA.....	H-1
ANEXO I – BIBLIOGRAFIA.....	I-1

INTRODUÇÃO

“Dai-nos forças, Senhor, para aceitar com serenidade tudo o que não possa ser mudado. Dai-nos coragem para mudar o que pode e deve ser mudado. E dai-nos sabedoria para distinguir uma coisa da outra.”

(Almirante Hart)

Com o fim da Guerra fria, simbolizado pela queda do muro de Berlim, em 1989, representado pelo desaparecimento da União das Repúblicas Socialista Soviética (URSS) e o surgimento de uma única superpotência militar, os Estados Unidos da América (EUA), o mundo passou a sofrer uma série de transformações, políticas, econômicas e sociais, em direção a um novo ordenamento.

Os países que, até então, estavam envolvidos, de forma direta ou indireta, naquela guerra, passaram a adotar novas estratégias de defesa, voltadas para o redimensionamento e uma maior integração de suas Forças Armadas (FFAA).

No Brasil, com a criação do Ministério da Defesa (MD) e a conseqüente transformação dos três Ministérios Militares em Comando de Força, a estrutura de defesa foi alterada, com reflexos nas organizações administrativas das FFAA.

A necessidade de se adaptar a essa nova realidade, aliada a escassez de recursos que se agrava ano a ano, as FFAA brasileiras vêm procurando otimizar os seus investimentos, elegendo os projetos prioritários e procurando aperfeiçoar as suas estruturas operacional, administrativa e de *ensino*.

Procurando estudar a implementação de aperfeiçoamentos na sua estrutura de ensino, de forma a contribuir para a integração das FFAA e a otimizar meios e

recursos, a Escola de Guerra Naval (EGN) propôs ao Estado-Maior da Armada (EMA), e foi aprovada, a inclusão de um tema sobre os Cursos de Altos Estudos Militares (CAEM) para as monografias do Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM).

Assim foi que, procurando atender aos tópicos obrigatórios indicados pelo EMA, este trabalho foi realizado, procurando verificar as possibilidades de integração dos CAEM¹ voltados para o estudo de política e estratégias, ministrados pelas quatro Escolas de Altos Estudos Militares (EAEM).

No primeiro capítulo, são abordadas a criação do MD e a sua legislação, procurando definir as suas tarefas e atribuições relacionadas aos CAEM, de modo a identificar o seu papel legal na possível integração dos cursos.

No capítulo seguinte, são apresentadas as leis que regulam o ensino no país e o ensino militar em cada uma das Forças Singulares, ressaltando os principais pontos relativos aos CAEM e os seus aspectos legais.

No Capítulo III, é feito um retrospecto histórico de cada uma das EAEM e os seus cursos. Nesse capítulo, também é feita uma explanação sobre os principais aspectos da reestruturação dos cursos da ESG.

No Capítulo IV, é apresentado, para cada curso em estudo, o propósito, o objetivo geral de cada uma das disciplinas que compõem a sua grade curricular e as principais particularidades dos cursos, que os diferenciam uns dos outros.

No capítulo que se segue, é analisada a possibilidade de integração dos cursos em estudo, sob a ótica de três formas de integração visualizadas: unificação dos cursos, harmonização dos currículos e interação entre os cursos. Nesse capítulo, são identificados os principais óbices e suas implicações, para cada uma

¹ Durante o desenvolvimento deste trabalho, a abreviatura CAEM significará Cursos de Altos Estudos Militares voltados para o estudo de políticas e estratégias militares.

das formas visualizadas de integração e as suas perspectivas.

Finalmente, no último capítulo, são feitas considerações finais sobre o estudo realizado, que consistiu em verificar a possibilidade de integração dos CAEM das FFAA, em três formas visualizadas.

CAPÍTULO 1

O MINISTÉRIO DA DEFESA

Criação do Ministério da Defesa

A criação do MD, integrando, em um único ministério, a Marinha do Brasil, o Exército Brasileiro e a Aeronáutica, não foi decorrente do surgimento de uma nova idéia.

A constituição de 1946 estabelecia a criação de um ministério único, que veio resultar na instituição do Estado-Maior Geral, antecessor do Estado-Maior das Forças Armadas (EMFA). Mais tarde, em 1967, o Decreto-Lei 200, assinado pelo Presidente da República Castelo Branco, previa a realização de um estudo para a criação de um ministério para as FFAA, no entanto, esses estudo não foi adiante.

A Assembléia Constituinte de 1988 discutiu, novamente, a criação de um MD, porém, não foi concretizada.

Durante a campanha eleitoral de 1994, o então candidato a Presidência da República, o Senador Fernando Henrique Cardoso incluiu no seu plano de governo uma proposta de criação do MD. Essa proposta tinha no seu cerne o propósito de otimizar o sistema de defesa nacional, formalizar uma política de defesa sustentável e integrar as três Forças, racionalizando as suas atividades².

Logrando êxito nas eleições e se tornando Presidente da República, determinou ao EMFA que realizasse estudos, através de um Grupo de Trabalho Interministerial, para definir diretrizes que norteassem a criação do novo ministério. No início do seu segundo mandato, nomeou um Ministro Extraordinário da Defesa, com a atribuição de implantar o novo ministério. Somente seis meses mais tarde, em 10 de junho de 1999,

² Informação obtida no Site <http://www.defesa.gov.br>, do Ministério da Defesa.

foi oficialmente criado o MD e extintos o EMFA e os três Ministérios das FFAA, transformando-os em Comandos de Força.

Legislação

Nos documentos que deram provimento a criação do MD, evidenciam-se o Anexo I do Decreto Presidencial nº 3466, de 17 de maio de 2000, onde é estabelecida a estrutura regimental do ministério, e a Política de Defesa Nacional. Deles, pode-se denotar as seguintes tarefas atribuídas ao MD:

- Exercer a direção superior das FFAA;
- Constituir-se em órgão central do Sistema de Defesa Nacional;
- Contribuir para a otimização da capacidade de defesa do país;
- Integrar, modernizar e racionalizar as FFAA;
- Conduzir o processo de aperfeiçoamento da Estrutura de Defesa brasileira; e
- Contribuir para a modernização do Estado em sua esfera de responsabilidade.

A Estrutura Regimental do MD dá competência à Secretaria de Política, Estratégia e Assuntos Internacionais para emitir *orientações* nas atividades de ensino e de estudos da *Escola Superior de Guerra* (ESG) e estabelecer *diretrizes gerais* para as mesmas atividades nas *FFAA*, relativas ao emprego combinado e conjunto.

O MD, desde a sua criação, tem se ocupado, em termos de ensino, apenas com as orientações para a ESG. Não foram identificadas, na pesquisa que balizou este trabalho, orientações ou diretrizes, de qualquer natureza, direcionadas às atividades de ensino das Forças Singulares.

Vários são os projetos que se encontram em andamento no âmbito daquele Ministério, dentre eles, o de reestruturação dos cursos da ESG, que será abordado quando for enfocado aquele estabelecimento de ensino.

A legislação de ensino, que dá o amparo legal à realização de cursos nas EAEM, será apresentada no capítulo a seguir.

CAPÍTULO 2

LEGISLAÇÃO DE ENSINO

Lei de Diretrizes e Base da Educação

A educação no país é regulada pela Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Base da Educação (LDB) (28), no sentido de promover a descentralização e a autonomia para as escolas e universidades, instituir um processo regular de avaliação do ensino e proporcionar autonomia aos sistemas de ensino.

Destacam-se, a seguir, pontos dessa lei, considerados pertinentes a este trabalho:

- a União, os Estados da Federação, o Distrito Federal e os Municípios organizarão os seus respectivos sistemas de ensino, cabendo à União coordenar a política nacional de educação, exercendo a função normativa;

- a União tem como incumbências, dentre outras, a de organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino, e de baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação;

- para o cumprimento de suas incumbências, a União terá acesso a todos os dados e informações necessários de todos os estabelecimentos e órgãos educacionais;

- o sistema federal de ensino compreende as instituições de ensino mantidas pela União, as instituições de educação superior, criadas e mantidas pela iniciativa privada, e os órgãos federais de educação;

- os níveis escolares subdividem-se em educação básica e superior. A educação básica é formada pela educação infantil, pelo ensino fundamental e pelo ensino médio;

- a educação superior abrange: os cursos seqüenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência; os cursos de graduação, os cursos de pós-graduação, que compreendem os programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização,

aperfeiçoamento e outros, abertos aos diplomados em cursos de graduação; e os cursos de extensão;

- a autorização, o reconhecimento de cursos e o credenciamento de instituições de educação superior terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação; e

- o Art. 83 estabelece que “o ensino militar é regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino”.

Ensino Militar

O ensino militar, em conformidade com o preconizado na LDB, possui legislação específica para cada uma das Forças Singulares, que serão abordadas a seguir.

O Ensino na Marinha é disposto na Lei nº 6540 (21), de 28 de junho de 1978, e regulado pelo Decreto Presidencial nº 83161 (6), de 12 de fevereiro de 1979, atualizado pelo Decreto Presidencial nº 83934, de 4 de setembro de 1979, portanto, é anterior a LDB em vigor.

Desse decreto, pode-se destacar o seguinte, em relação aos CAEM:

- que o Ministério da Marinha³ mantém o Sistema de Ensino Naval (SEN), com o propósito de capacitar o seu pessoal, militar e civil, para o exercício de cargos e funções previstos em sua organização;

- que o Ensino na Marinha é constituído por diferentes modalidades de cursos, dentre elas, a de Altos Estudos Militares, que se destina à “capacitação para o exercício de funções de Estado-Maior e para o desempenho de Cargos de Comando, Chefia e Direção, normalmente com o caráter de pós-graduação”;

³ O Ministério da Marinha passou a ser Comando da Marinha após a criação do Ministério da Defesa.

- que o ensino proporcionado pela diferentes modalidades pode ser classificado, quanto ao nível, em Ensino de 1º Grau, Ensino do 2º Grau e Ensino Superior;

- que os Cursos de Altos Estudos Militares conferem *diploma de pós-graduação em Ciências Navais*, equivalentes e equiparados, em nível, ao dos cursos de pós-graduação civis;

- que o Ministro da Marinha é quem estabelece a Política de Ensino da Marinha.

- que os Cursos de Altos Estudos Militares são diretamente supervisionados pelo Estado-Maior da Armada, em função das suas disciplinas estarem inter-relacionadas com a divulgação e fixação da Doutrina Naval, e é órgão competente para aprovar os seus currículos;

- que a Escola de Guerra Naval é o estabelecimento de ensino superior responsável pelos cursos de pós-graduação, na área das Ciências Navais;

- que os currículos dos Cursos de Altos Estudos Militares serão aprovados pelo Estado-Maior da Armada;

- que os diplomas e certificados de conclusão dos cursos serão expedidos pelos respectivos Estabelecimentos de Ensino e terão validade nacional; e

- que o decreto, datado de 12 de fevereiro de 1979, é bem anterior à LDB, que é datada de 20 de dezembro de 1996.

No Exército, o ensino é disposto na Lei nº 9786 (24), de 8 de fevereiro de 1999, e regulamentado pelo Decreto Presidencial nº 3182 (5), de 23 de setembro de 1999. Essa legislação, por ser posterior à atual LDB, estabelece parâmetros de equivalência dos cursos e nomenclaturas atualizados.

Do decreto, pode-se destacar o seguinte, com relação aos CAEM:

- que o Sistema de Ensino do Exército (SEE) tem a finalidade de qualificar recursos humanos para o exercício de cargos e funções na sua organização;

- que o Ensino no Exército compreende três graus: o fundamental, o médio ou técnico, e o universitário ou superior, que é destinado à “qualificação de pessoal para a ocupação de cargos militares e o desempenho de funções próprias de Oficiais e de Oficiais-Generais”;

- que o Estado-Maior do Exército é o órgão competente para formular a política de ensino e suas respectivas diretrizes;

- que os currículos e programas desenvolvidos no âmbito do Sistema de Ensino do Exército devem promover *intercâmbio* com os Sistemas de Ensino das outras Forças Singulares e com entidades civis, e favorecer a ampla utilização dos *recursos de informática* nas atividades presenciais e não presenciais, e no ensino à distância;

- que o grau universitário ou superior do SEE é equiparado ao nível de educação superior, na forma do Art. 83 da LDB e que são estabelecidas diplomações e titulações equivalentes, podendo ser de Bacharel; de pós-graduação, *lato sensu*, de Aperfeiçoamento em Operações militares, de Especialização em Ciências Militares e de Especialização em Política, Estratégia e Administração Militares; e de pós-graduação, *stricto sensu*, de Mestrado em Operações Militares, de Mestrado em Ciências Militares, de Doutorado em Ciências Militares, e de Doutorado em Política, Estratégia e Administração Militares; e

- que compete ao Comandante do estabelecimento de ensino certificar a conclusão dos cursos e conceder os *diplomas*, cabendo ao próprio estabelecimento os registros dos certificados de conclusão dos cursos e dos respectivos diplomas.

Na Aeronáutica, o ensino é disposto na Lei nº 7549 (22), de 11 de dezembro de 1986, e regulamentado pelo Decreto Presidencial nº 1838 (3), de 20 de março de 1996, porém, é anterior à LDB que se encontra em vigor.

Do decreto, pode-se destacar o seguinte, com relação aos CAEM:

- que o Sistema de Ensino da Aeronáutica (SEA) tem a finalidade de proporcionar ao seu pessoal militar da ativa, ou da reserva, e a civis, a habilitação para exercer cargos e funções da sua organização, para o cumprimento da sua função constitucional;

- que compete ao Ministro da Aeronáutica⁴ definir a Política de Ensino e estabelecer seus objetivos e baixar diretrizes para os órgãos responsáveis pelas atividades de Ensino;

- que é atribuído ao Órgão Central do SEA a atribuição de estabelecer os currículos dos cursos e estágios no Ministério da Aeronáutica²;

- que os *diplomas* e certificados expedidos pelas instituições do SEA têm validade nacional e são registrados no Órgão Central do SEA;

- que o Ensino Aeronáutico compreende três níveis educacionais, o elementar, o técnico e o superior. O nível superior tem a finalidade de qualificar e habilitar Oficiais e civis assemelhados para o exercício de cargos e funções;

- que o Ensino Aeronáutico é desenvolvido em duas fases, a da formação e a da pós-formação;

- que a fase da pós-formação é subdividida nas modalidades de especialização, pós-graduação, aperfeiçoamento e altos estudos;

- que a modalidade de altos estudos tem a finalidade de “qualificar e habilitar Oficiais Superiores e civis assemelhados para o exercício de cargos e funções que requeiram conhecimento, habilidades e atitudes próprios do nível de Estado-Maior, Comando, Direção e Alta Administração”;

- que o Ensino Aeronáutico é desenvolvido mediante cursos e estágios de formação, de capacitação e de carreira, sendo esses últimos pré-requisitos para

⁴ O Ministério da Aeronáutica passou a ser Comando da Aeronáutica após a criação do Ministério da Defesa.

progressão na carreira do profissional; e

- que o ensino na fase de pós- formação permite a participação de programas de pós-graduação da Educação Nacional.

Com relação aos cursos da ESG, não se pode afirmar que as Leis de Ensino das três Forças Singulares amparam a existência de seus cursos. Durante a pesquisa, foi identificado o Parecer nº 1.331/74 (1:20), do então Conselho de Ensino Superior, aprovado em 9 de maio de 1974, que credenciou a ESG a promover um Curso de Pós-Graduação, em nível de Mestrado, por um prazo de cinco anos, na área de Estudos Brasileiros.

A legislação que vigora atualmente, a LDB e as Leis de Ensino das Forças, garante autonomia aos Sistemas de Ensino das três Forças Singulares, para que possam qualificar os recursos humanos necessários para exercer cargos e funções em suas organizações, por meio de cursos e estágios ministrados em suas próprias instituições de ensino próprias, com currículos aprovados pelos seus Órgãos Centrais, bem como fornecer e registrar os diplomas e certificados de conclusão.

A ESG, que permaneceu por um longo período na estrutura organizacional do EMFA, e agora na do MD, não possui uma legislação própria, em vigor, que ampare a realização dos seus cursos, muito embora, tenham equivalência de estudo reconhecida com cursos existentes nos Sistemas de Ensino das três Forças Singulares.

CAPÍTULO 3

AS ESCOLAS DE ALTOS ESTUDOS MILITARES

SEÇÃO I - ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA

A necessidade de se criar uma *escola superior* voltada para a guerra foi identificada por um estudo realizado por integrantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, que teria como propósito a identificação das conseqüências da Segunda Guerra Mundial.

Em 1948, o Chefe do Estado-Maior Geral, em visita ao NATIONAL WAR COLLEGE, nos Estados Unidos da América, obteve o apoio americano para auxiliar na implantação de uma *escola de guerra*.

Com esse apoio, foi que, em 1949, surgiu a ESG, com a sua destinação voltada para desenvolver e consolidar os conhecimentos necessários ao exercício das funções de assessoramento e direção superior, e para o planejamento da segurança nacional. Foi, também, atribuída à ESG a tarefa de funcionar como um centro permanente de estudos e pesquisas, ministrando os cursos que fossem instituídos pelo Poder Executivo.

Na sua concepção inicial, a ESG iria ministrar cursos apenas para militares, mas acabou sendo estruturada para receber civis e militares. Somente em 1954, os cursos destinados exclusivamente para militares passaram a ser ministrados.

A ESG constitui-se em um Instituto de Altos Estudos, destinado a desenvolver e consolidar conhecimentos necessários ao exercício das funções de assessoramento e direção superior e para o *planejamento nacional do mais alto nível*. A ESG, embora seja subordinada ao MD, não possui a atribuição de formular ou propor a execução de políticas para o país, no entanto, sustenta que:

“o país deve contar com um Projeto Nacional, coordenado pelo governo

em consonância com a sociedade, de forma a orientar o Poder Nacional no sentido de atingir os objetivos de Segurança e Desenvolvimento, com justiça social, objetivando o Bem Comum. Para elaboração deste projeto, sugere um Método de Planejamento de Ação Política, baseado em princípios e valores éticos, ou seja, em uma Doutrina de Ação Política”⁵.

As instalações da ESG estão situadas no interior da Fortaleza de São João, dividindo espaço com a Escola de Educação Física do Exército e o Centro de Capacitação Física do Exército, no bairro da Urca, zona sul do Rio de Janeiro.

Os cursos

A ESG ministra, atualmente os seguintes cursos (15):

- Curso Especial de Altos Estudos de Política e Estratégia (CEAEPE);
- Curso Intensivo de Mobilização Nacional (CIMN);
- Curso de Atualização da Escola Superior de Guerra (CAESG);
- Curso Superior de Inteligência Estratégica (CSIE).
- Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE);
- Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia Militares (CAEPEM); e

O CEAEPE é destinado proporcionar a civis e militares, nacionais e estrangeiros, conhecimentos sobre políticas, estratégias e planejamento de governo, e tem uma duração de vinte semanas.

O CIMN está voltado para preparar recursos humanos, com mentalidade de Mobilização Nacional e capazes de operar o Sistema Nacional de Mobilização. Esse curso foi ministrado pela primeira vez em 1996, com uma duração de vinte semanas, e destina-se a Oficiais das três Forças Singulares e civis com nível superior.

O CAESG destina-se a manter atualizados os conhecimentos dos diplomados na Escola. O regime de trabalho desse curso é livre e tem o seu programa estudado ao longo de ano, com uma duração média de quatro semanas.

⁵ Informação obtida no Site <http://www.esg.br>, da Escola Superior de Guerra.

O CSIE tem uma duração de quarenta semanas e destina-se, basicamente, a atividade de Inteligência Estratégica, em nível superior, para Oficiais das três Forças Singulares.

Embora todos esses cursos da ESG sejam considerados como de altos estudos e abordem políticas e estratégias, o CAEPE e o CAEPEM são cursos que se propõem a estudar políticas e estratégias. Assim sendo, são esses os cursos da ESG que serão abordados com maior profundidade neste trabalho.

O CAEPE, que substituiu, em 1986, o Curso Superior de Guerra, está estruturado para ser ministrado em quarenta semanas e tem o seguinte propósito:

“habilitar civis e militares para o exercício de funções de direção e assessoria de alto nível, especialmente nos órgãos responsáveis pela formulação das políticas de segurança e de desenvolvimento nacionais e dos planejamentos estratégicos decorrentes; e contribuir para o aprimoramento do planejamento da Segurança e do Desenvolvimento Nacionais.”(15:7)

Os militares que cursam o CAEPE são Oficiais Superiores do último posto⁶ ou Oficiais Gerais, e civis selecionados, que são, normalmente, funcionários de altos escalões dos três poderes do governo federal, de empresas estatais e personalidades do meio acadêmico e da iniciativa privada.

O CAEPEM foi instituído em 1994 para substituir o então Curso de Estado-Maior e Comando das Forças Armadas. Esse curso também está estruturado para ser ministrado em quarenta semanas e tem o seguinte propósito:

“Habilitar Oficiais das Forças Armadas para o exercício de funções de direção e assessoria de alto nível, nos órgãos responsáveis pela formulação da política nacional, particularmente no campo da segurança e do desenvolvimento e dos planejamentos estratégicos militares decorrentes;
- habilitar Oficiais das Forças Armadas para o exercício de funções de comando, de chefia e de estado-maior combinado; e
- contribuir para o aprimoramento da Doutrina, da Política e da Estratégia Militares Brasileiras.”(15:11)

⁶ Capitães-de-Mar-e-Guerra, na Marinha, e Coronéis, no Exército e na Aeronáutica.

Para cursar o CAEPEM, o Exército e a Aeronáutica têm designado Oficiais do posto de Coronel, enquanto que a Marinha designa Oficiais de um posto abaixo⁷.

Reestruturação dos Cursos

O Comando da Marinha, no final do ano de 1999, encaminhou uma proposta⁸, ao MD, para que fosse estabelecido um Grupo de Trabalho, com a finalidade de estudar e propor novos currículos para os cursos CAEPE, CAEPEM e CSIE. Essa proposta foi decorrente de estudos preliminares, conduzidos no âmbito da Marinha, que indicaram ser conveniente a existência dos seguintes cursos:

- um curso de altos estudos voltado para a formulação e acompanhamento da Política e da Estratégia de Defesa;

- um curso dirigido para as atividades de Inteligência Estratégica; e

- um curso voltado para o Planejamento de Operações Combinadas, Emprego de Forças e Operações de Paz.

Em complemento a essa proposta, a Marinha propôs que os curso atendessem aos seguintes propósitos:

a) Curso de Política e Estratégia de Defesa Nacional (CPEDN)

“Habilitar civis e militares para o exercício de funções de direção e assessoria de alto nível, especialmente nos órgãos responsáveis pela formulação e acompanhamento da política de defesa nacional e das estratégias de defesa decorrentes.”

b) Curso Superior de Inteligência Estratégica (CSIE)

“Habilitar civis e militares para o exercício de funções de direção e assessoria superior em Inteligência Estratégica, nos órgãos responsáveis pela formulação e acompanhamento da política de defesa nacional e pelo planejamento da obtenção e análise de conhecimentos estratégicos decorrentes.”

⁷ Capitão-de-Fragata.

⁸ Ofício nº 2123, datado de 29 de novembro de 1999, do Comandante da Marinha para o Ministro da Defesa.

c) Curso de Estado-Maior de Defesa (CEMD)

“Habilitar militares para o exercício de funções de assessoria superior nos estados-maiores combinados e nos órgãos responsáveis pelo planejamento estratégico, pelo planejamento de operações combinadas e pelo emprego de forças em missões de paz.”

No embasamento dessa proposta, a Marinha sustenta que, com a criação do MD, evidenciou-se a necessidade de se instituir um fórum nacional que se dedicasse ao estudo da Política e Estratégia de Defesa, bem como da doutrina de emprego combinado das FFAA. A ESG, pela sua história e tradição, seria, naturalmente, esse fórum, desde que os seus cursos, “atualmente baseados em planejamento governamental bastante dissociado da realidade”, fossem reformulados, de modo a atender a um novo modelo de Sistema de Defesa, decorrente da criação do MD.

O MD, atendendo à proposta formulada pela Marinha, instituiu um Grupo de Trabalho (GT), presidido pelo seu Departamento de Política e Estratégia, para estudar o assunto.

O GT, formado por representantes da Secretaria de Política, Estratégia e Assuntos Internacionais (MD), do Estado-maior de Defesa (MD), da Marinha, do Exército, da Aeronáutica e da ESG, realizou cinco reuniões e emitiu o seu relatório final, contendo, dentre outras, as seguintes propostas com relação aos seus cursos:

a) extinguir o CAEPEM e criar o Curso de Estado-Maior de Defesa (CEMD), com o propósito de “habilitar Oficiais Superiores para o exercício de funções nos estados-maiores combinados e nos órgãos responsáveis pelo planejamento estratégico, pelo planejamento de operações combinadas e pelo emprego de forças em missões de paz”;

b) reestruturar o CAEPE, passando a denominá-lo Curso de Política e Estratégia de Defesa Nacional (CPEDN), com o propósito de “habilitar civis e militares para o

exercício de funções de direção e assessoria de alto nível, especialmente nos órgãos responsáveis pela formulação e acompanhamento da Política de Defesa nacional e das Estratégias de Defesa decorrentes”;

c) reestruturar o CSIE, de modo a levar em consideração a formação de quadro de pessoal para o MD, em especial para o Departamento de Inteligência Estratégica, e a conveniência de incrementar a participação de civis no corpo discente desse curso, e atender ao propósito de “habilitar civis e militares para o exercício de funções de direção e assessoria superior de inteligência estratégica, nos órgãos responsáveis pela formulação e acompanhamento da Política Nacional e pelo planejamento da obtenção e análise de conhecimentos decorrentes”; e

d) alterar o currículo do CIMN, de modo a adequá-lo às necessidades do MD, conformando-o para ter uma duração de dezoito semanas, sendo oito semanas para a condução das atividades de ensino de caráter presencial.

Em 25 de outubro de 2000, o Ministro da Defesa aprovou o Relatório Final do GT e as medidas sugeridas foram encaminhadas à ESG para implementação, com o acréscimo de que, no ano de 2002, somente os cursos com menos quatro de meses de duração seriam realizados.

A decisão do Ministério de Defesa de reformular o CAEPE, atribuindo-lhe um novo propósito, trará, com certeza, modificações significativas no seu conteúdo programático. Com isso, a inclusão do currículo atual do CAEPE no estudo pretendido por este trabalho perde o sentido prático. De forma análoga, o currículo do CAPEM também não será objeto do nosso estudo, uma vez que deixará de ser ministrado a partir de 2002.

Com relação ao CEMD, o seu currículo encontra-se em fase de elaboração, cuja grade curricular mais recente é apresentada no Anexo A. Na sua sinopse geral, são

apresentados os seguintes aspectos dignos de menção:

a) o curso terá uma duração quatro meses (16 semanas);

b) o curso se destinará a Oficiais Superiores nos postos de Capitão-de-Fragata e Tenente-Coronel, com até dois anos no posto, e a Capitão-de-Corveta e Major, que sejam possuidores do Curso de Comando e Estado-Maior de suas respectivas Forças.

c) o quantitativo de Oficiais Alunos por turma terá um mínimo de oito e um máximo de dezesseis, tendo em vista a sua proposta pedagógica, que se fundamenta nas bases teóricas do ensino em pequenos grupos; e

d) previsão de início do curso em março de 2002.

O CEMD terá características bastante particulares, diferindo dos outros CAEM, como, por exemplo, na sua reduzida duração, na sua proposta pedagógica que direciona a um número reduzido de Oficiais Alunos por turma, e nos pré-requisitos dos candidatos ao curso. Dessa maneira, a inclusão desse curso no estudo e análise deste trabalho vai de encontro à amplitude pretendida.

SEÇÃO II - ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Em 1911, a Marinha criou o seu primeiro curso superior, denominado Curso Superior de Marinha, dentro da estrutura da Escola Naval, que funcionava na Rua Dom Manuel, nº 15, no Rio de Janeiro. Com a transferência da Escola Naval para Angra dos Reis em 1914, foi criada uma escola para o Ensino Naval de Guerra, com o nome de Escola Naval de Guerra, no mesmo local, na rua Dom Manoel, onde permaneceu até 1933. Em 1930, o seu nome é alterado para Escola de Guerra Naval (EGN), que permanece até hoje.

A sede da EGN permaneceu no Edifício 17A do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro durante o período de 1933 a 1935, quando, então, foi transferida para o sexto

andar do Edifício Almirante Tamandaré, onde funcionava o Ministério da Marinha.

Somente em 1970, a EGN estabeleceu-se nas suas atuais instalações, no bairro da Urca, zona sul do Rio de Janeiro.

A Escola de Guerra Naval é subordinada diretamente ao Estado-Maior da Armada e tem a sua missão⁹ pautada nas seguintes tarefas e propósito:

a) Tarefas:

“Ministrar, atualizar, uniformizar e ampliar os conhecimentos dos oficiais naquilo que se relaciona com a Segurança Nacional, o Poder Marítimo, a Guerra Naval e a Administração”;

“Disseminar, por intermédio de seus cursos, a Doutrina Naval emanada do Estado-Maior da Armada. Investigar, estudar, experimentar e opinar sobre novos métodos, teorias, planos e doutrinas”; e

“Proceder a estudos sobre assuntos de interesse da Marinha, quer por determinação específica do Estado-Maior da Armada (EMA), quer por iniciativa própria”.

b) Propósito:

“Contribuir para capacitar os Oficiais para o desempenho de comissões operativas e de caráter administrativo; prepará-los para funções de Estado-Maior e aperfeiçoá-los para o exercício de cargos de Comando, Chefia, Direção e funções nos altos escalões da Marinha”.

A Escola de Guerra Naval (EGN) ministra regularmente os seguintes cursos, que possuem uma duração aproximada de quarenta semanas:

- Curso de Comando e Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS);
- Curso Superior (C-SUP); e
- Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM).

Concorrem ao C-EMOS e ao C-SUP Oficiais Superiores nos postos de Capitão-de-Corveta e Capitão-de-Fragata dos Corpos da Armada, de Fuzileiros Navais e de Intendente de Marinha. Esses cursos, embora sejam cursos de altos estudos militares, não serão objetos de análise.

⁹ Informação obtida no Site <http://www.mar.mil.br/~egn/>

No C-PEM, cursam Oficiais Superiores do último posto e convidados extra-Marinha, de mesmo nível, que são, normalmente, Oficiais do Exército, da Aeronáutica e da Marinha Mercante, e funcionários civis da Marinha. Eventualmente, são convidados integrantes de outras instituições, como do Itamarati.

O C-PEM é o curso de mais alto nível da Marinha, que se dedica ao estudo de política e estratégia marítimas, portanto, será objeto de estudo e análise deste trabalho.

SEÇÃO III - ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

A Escola de Estado-Maior do Exército (ECEME) foi criada em 1905, e com ela, surgiu uma nova fase no Exército Brasileiro, quando se passou a ministrar regularmente aos Oficiais ensinamentos estratégicos, táticos e logísticos, considerados indispensáveis ao preparo e ao emprego da Força Terrestre.

Ao término da Primeira Guerra Mundial, uma missão francesa, com instrutores especializados em assuntos ligados à arte da guerra se instalou no Brasil, trazendo conceitos atualizados, que foram transmitidos aos Oficiais da ECEME.

O auxílio dessa missão foi de grande importância para a assimilação de novos processos de combate, fornecendo serviços em campanha, chefia militar, e até publicações sobre táticas das armas. A missão francesa permaneceu no Brasil até o início da Segunda Guerra Mundial.

A experiência do Exército, decorrente da sua participação na Segunda Guerra Mundial, trouxe mudanças significativas a sua doutrina, aos currículos e aos métodos de ensino e de trabalho, bem como ao próprio ambiente da Escola. O retorno da missão francesa e os acordos militares com os Estados Unidos da América concorreram para a concretização das modificações. Assim sendo, a partir de 1940, inaugurou-se uma nova etapa na trajetória da Escola, marcada pela sua instalação definitiva na Praia Vermelha,

no bairro da Urca, zona sul do Rio de Janeiro.

A ECEME é subordinada ao Departamento de Ensino e Pesquisa do Exército e ministra, regularmente, os seguintes cursos:

- Curso de Comando e Estado-Maior (CEM);
- Curso de Comando e Estado-Maior de Serviços para Oficiais Intendentes (CEMS/Int.);
- Curso de Comando e Estado-Maior de Serviços, para Oficiais Médicos (CEMS/Sau);
- Curso de Direção para Engenheiros Militares (CEM); e
- Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEX).

O CEM e o CEMS/Int. têm a duração de dois anos, enquanto que o CEM/Sau e o CEM têm a duração de um ano. Esses quatro cursos destinam-se a Oficiais Superiores nos postos de Majores e Tenentes-Coronéis.

O CPEAEX tem a duração de um ano e destina-se a Oficiais do último posto. Esse curso é o CAEM do Exército voltado para o estudo de política e estratégia, por isso, o CPEAEX será objeto de análise quanto a sua possibilidade de integração com os demais cursos de política e estratégia das demais Forças.

SEÇÃO IV - ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA

Com a criação do Ministério da Aeronáutica em 1941, a Força ressentia-se de um curso, para os seus Oficiais Superiores, que ministrasse os ensinamentos da nova arma. Para cobrir essa lacuna na formação do seu pessoal, foi criado, em 1946, o Curso de Estado-Maior da Aeronáutica, que passou a funcionar, inicialmente, nas instalações da Escola de Estado-Maior do Exército, na Praia Vermelha, durante os anos de 1946 e 1947. No final do ano de 1947, foi criada a Escola de Comando e Estado-Maior da

Aeronáutica (ECEMAR), que mantém o seu nome até hoje. Naquela época, a Escola passou, então, a ministrar o Curso de Estado-Maior, para Majores e Tenetes-Coronéis, e o Curso Superior de Comando, para os Coronéis, sendo um dos requisitos para a promoção ao Generalato. A sede dessa nova escola foi instalada, inicialmente, em dois prédios residenciais vizinhos, no bairro de Laranjeiras, no Rio de Janeiro.

Em 1953, a sede da ECEMAR foi transferida para a Ponta do Galeão, onde funcionou a antiga Escola de Aviação e a Escola de Especialista da Aeronáutica.

Naquele local, a Escola funcionou até 1985, quando então, foi transferida para o Campo dos Afonsos, zona norte do Rio de Janeiro, e incorporada à Universidade da Força Aérea, onde permanece até hoje.

A ECEMAR está diretamente subordinada ao Departamento de Ensino da Aeronáutica e, atualmente, ministra os seguintes cursos:

- Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM); e
- Curso de Política e Estratégia Aeroespaciais (CPEA).

O CCCEM é destinado a Oficiais Superiores no posto de Majores e Tenentes-Coronéis e está estruturado para ser ministrado em dois períodos de vinte semanas, um presencial e um outro à distância.

O CPEA destina-se a Oficiais Superiores no posto de Coronel, com uma duração de um ano, e é dedicado ao estudo de política e estratégia aeroespacial. Assim sendo, o CPEA será o curso da Aeronáutica que será analisado quando à possibilidade de integração com os cursos similares da Marinha e do Exército.

CAPÍTULO 4

OS CURSOS DE ALTOS ESTUDOS MILITARES DA FORÇAS ARMADAS

Os CAEM a serem abordados neste capítulo são o C-PEM, o CPEAEX e o CPEA, uma vez que o CAEPE está sendo reformulado e o CAEPEM será extinto este ano (2001). Assim sendo, pretende-se explicitar, para cada curso, o propósito e as disciplinas que compõem a grade curricular, bem como ressaltar as principais particularidades dos cursos.

SEÇÃO I - CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA MARÍTIMAS

A Marinha espera que o C-PEM atenda ao seguinte propósito:

“Complementar a qualificação dos Oficiais do CA, CFN, CIM, Corpo de Engenheiros da Marinha (CEM) e do Quadro de Médicos (Md) do Corpo de Saúde da Marinha (CSM), a fim de prepará-los para o exercício dos cargos da Alta Administração Naval. Secundariamente, o curso objetiva capacitar civis e oficiais superiores das outras Forças Armadas para o exame dos principais assuntos relacionados com a Marinha e o Poder Marítimo”.

O currículo atual do C-PEM

Para atender a esse propósito, o currículo do curso para o ano de 2001, cuja grade curricular compõe o Anexo B, está dirigido para as áreas de estudo de Administração e Logística, Política e Estratégia, e Operações Navais, além de Atividades Complementares, que compreendem uma semana de adaptação, os teste de aptidão física, visitas e palestras complementares.

A área de estudo de Administração e Logística está dividida em três disciplinas: Sistemas Administrativos, Conjuntura Econômica e Mobilização.

A disciplina Sistemas Administrativos está subdividida em três unidades de

ensino e é ministrada em 36 tempos. O seu objetivo¹⁰ está direcionado para a discussão da evolução da estrutura da Administração Pública atual, os seus principais sistemas administrativos, civis e militares. Nessa disciplina, também se procura identificar os aspectos mais importantes da administração empresarial, principalmente as grandes empresas nacionais relacionadas com o Poder Marítimo.

A disciplina Conjuntura Econômica está subdividida em duas unidades de ensino e é ministrada em 92 tempos. O seu objetivo está voltado para a interpretação da conjuntura econômica brasileira e dos aspectos da economia internacional que a influencia. Complementa essa disciplina uma viagem de estudo para a área de São Paulo, que visa à ampliação dos conhecimentos sobre o parque industrial brasileiro e as atividades de Ciência e Tecnologia, particularmente aquelas relacionadas com o Poder Marítimo.

A disciplina Mobilização, ministrada em 12 tempos, está subdividida em duas unidades de ensino, Mobilização Nacional e Mobilização Militar, que procuram estimular a discussão sobre os seus conceitos estruturais e conjunturais.

A Política e Estratégia é a área de estudo que abrange a maior parte dos tempos de atividades do curso e está dividida nas seguintes disciplinas: Política, Relações Internacionais, Estratégia, Direito, Assuntos Psicossociais e Trabalhos Individuais.

A disciplina Política é subdividida em sete unidades de ensino e ministrada em 272 tempos, procurando dar conhecimento sobre os conceitos básicos de Ciência Política, os mecanismos de formulação da Política Nacional, particularidades da Política de Defesa Nacional e os seus reflexos no Planejamento Estratégico da Marinha (PEM), e o atual conceito de emprego de cada uma das Forças Singulares e suas implicações no PEM. Essa disciplina permite o debate sobre os aspectos relevantes da Política Naval relacionados com o preparo e o emprego do Poder Naval e o estudo de temas de

¹⁰ Objetivo Geral da Disciplina.

interesse da Marinha. Viagens de estudo a regiões do Brasil complementam a disciplina de Política, permitindo identificar “in loco” as atividades, instituições e organizações mais significativas relacionadas com o Poder Marítimo.

A disciplina de Relações Internacionais está subdividida em quatro unidades de ensino e é ministrada em 152 tempos. O seu objetivo está direcionado para a identificação e análise das relações de poder no atual sistema internacional contemporâneo, o conhecimento dos principais organismos internacionais e os seus principais mecanismos empregados no gerenciamento de conflitos, e a análise dos fundamentos da política exterior brasileira e os seus reflexos no posicionamento do país nas principais questões internacionais. Está inserida nessa disciplina uma viagem de estudo ao exterior, que visa à ampliação dos conhecimentos dos Poderes Naval e Marítimo de países vizinhos e suas regiões de interesse para o Brasil.

A disciplina de Estratégia pode ser considerada a de maior peso específico no curso, com 432 tempos, e está subdividida em cinco unidades de ensino. O seu propósito inclui a teoria da guerra, o pensamento dos principais autores de obras sobre estratégia e a evolução do pensamento estratégico. Nessa disciplina, são avaliados temas de interesse para a concepção das possibilidades de emprego do Poder Naval brasileiro e elaborado um Conceito Estratégico Naval para o Brasil e um projeto de força, que são avaliados em um Jogo de Crise, envolvendo o emprego de procedimentos de manobras de crise e o emprego de meios em situação de crise político-estratégica.

A disciplina de Direito é subdividida em três unidades de ensino, ministradas em 16 tempos, direcionadas para o conhecimento dos conceitos básicos do Direito Penal Militar e do Direito de Guerra, com ênfase nos aspectos relacionados ao Poder Naval.

A disciplina de Assuntos Psicossociais possui apenas uma unidade de ensino, ministrada em 40 tempos, e é destinada a dar o conhecimento e propiciar o debate sobre

temas psicossociais relevantes da atualidade brasileira.

A disciplina de Trabalhos Individuais é desenvolvida na área de estudo de Política e Estratégia, dispondo de 252 tempos, destinados à elaboração de trabalhos escritos, com utilizando a metodologia científica, com temas voltados para assuntos relevantes ao propósito do curso. Um desses trabalhos é destinado à elaboração de uma monografia, que consiste em apresentar o resultado de pesquisas e a formação de um conjunto de idéias próprias.

A área de estudo de Operações Navais consiste de apenas uma disciplina, ministrada em 16 tempos, direcionada a dar o conhecimento do estado da arte dos meios empregados em operações navais e as principais características e perspectivas de emprego.

Particularidades do C-PEM

O C-PEM foi instituído em 1984 com um currículo moldado para atender a um propósito voltado para as necessidades internas da Marinha. Esse currículo vem sendo atualizado ano a ano, sofrendo os aperfeiçoamentos julgados pertinente pela EGN, com a devida aprovação do EMA.

O C-PEM é um curso tradicional na Marinha e é motivo de orgulho para todos aqueles que o concluíram e ostentam o seu distintivo nos uniformes.

O currículo atual do C-PEM está estruturado para ser ministrado em 1572 tempos de atividade, com uma duração de 43 semanas, que se estende de fevereiro a dezembro. O seu cronograma de atividades prevê oito tempos por dia, sendo quatro pela manhã e quatro à tarde, de segunda à sexta-feira.

O atual Plano de Carreira para Oficiais da Marinha, na sua revisão 3 de 1999, passou a preconizar que os cargos de Comando e Direção para os Oficiais no posto de Capitão-de-Mar-e-Guerra (CMG) terão como requisito o C-PEM. Com isso, uma

quantidade considerável de CMG passou a requerer este curso, uma vez que o C-PEM era destinado apenas a Oficiais no quarto ano no posto. Assim é que, a partir de 2000 as turmas passaram a contar com um número de Oficiais Alunos bem acima do normal, de modo a atender uma quantidade significativa de Oficiais sem o referido curso.

A monografia exigida no C-PEM tem a finalidade de exercitar a capacidade de coleta de dados, análise e síntese dos Oficiais Alunos, e é elaborada obedecendo a parâmetros rígidos de formatação e estruturação. Seus temas são propostos pelo EMA e são escolhidos, pelos Oficial Alunos, utilizando o critério de antiguidade, que devem observar os aspectos de relevância e a possibilidade de pesquisa.

SEÇÃO II - CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO DO EXÉRCITO

O Exército Brasileiro espera que o CPEAEX atinja os seguintes objetivos¹¹ gerais:

“Habilitar o profissional militar das Armas, Quadros e Serviços a ocupar cargos e exercer funções privativas de Oficiais-Generais ou de Oficiais Superiores do Exército relacionados com a formulação de políticas, alta administração e planejamento estratégico dirigido ao preparo e ao emprego do Exército.

Habilitar os oficiais não possuidores dos Cursos de Altos Estudos Militares ao exercício de cargos e funções de assessor da Alta Administração do Exército e de Generais de Brigada, para os quais não sejam exigidos aqueles cursos, conforme dispuser legislação específica.”(10:3)

O currículo atual do CPEAEX

Para atingir esses objetivos gerais, o currículo do curso para o ano de 2001 está dividido em onze disciplinas curriculares, cuja grade curricular é mostrada no Anexo C.

A disciplina de Economia está subdividida em três unidades didáticas, ministradas em 38 tempos, que procura analisar os conceitos fundamentais da macro e

¹¹ No Exército, usa-se objetivo com o mesmo significado de propósito na Marinha.

microeconomia, os aspectos particulares da economia na atualidade, bem como identificar as perspectivas da economia nacional a curto e médio prazos.

A disciplina de Política, ministrada em 74 tempos, está subdividida em quatro unidades didáticas e se propõe a analisar a natureza dos fenômenos políticos, o significado da sociedade política, as relações do Estado/Poder e do Direito e a Política, o papel do Estado na sociedade, a organização estatal, as características dos diferentes regimes e participação política, os principais aspectos da evolução política do Brasil e a atual conjuntura política nacional. Essa disciplina também procura distinguir os fatos de natureza política que interessam à formulação da política e ao planejamento estratégico do Exército.

A disciplina de Relações Internacionais possui apenas uma unidade didática, ministrada em 55 tempos, e é desenvolvida pela análise da sua evolução, dos principais aspectos da situação econômica internacional, do papel dos principais organismos internacionais e das características das atuais relações internacionais do Brasil. Essa disciplina também analisa as interações entre a política de relações exteriores do Brasil e a política e estratégia do Exército, bem como os fatos decorrentes das relações internacionais que influenciam a formulação da política e do planejamento estratégico do Exército.

A Ciência e Tecnologia compõe uma disciplina que está subdividida em quatro unidades didáticas e é ministrada em 91 tempos. Os seus objetivos estão direcionados para o emprego correto da sua terminologia, para a identificação do papel que desempenha no mundo contemporâneo e para análise das relações entre a Ciência e Tecnologia e o Poder Nacional. Essa disciplina também procura analisar o relacionamento internacional entre diversos países, decorrentes dos níveis diferenciados de desenvolvimento científico e tecnológico, bem como apreciar as questões e

tendências de evolução da Ciência e Tecnologia nos processos de formulação da política e do planejamento estratégico do Exército, de modo a permitir a formulação de uma política e um planejamento estratégico para o Exército nessa área.

A disciplina de Administração está inserida em um curso, que vem sendo ministrado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), desde 1999, denominado “MBA Executivo em Gestão Administrativa – Nível Estratégico”. Esse curso tem o propósito de capacitar o gestor militar a enfrentar os desafios organizacionais e administrativos impostos pelos requisitos de efetividade, eficácia e eficiência de gestão. O seu conteúdo programático, apresentado no Anexo D, foi alterado para o ano de 2001, sendo incluídas as disciplinas de Gestão de Processos de Contratação, Planejamento Prospectivo e Introdução a Teoria de Jogos, e excluídas as disciplinas de Modelo Organizacional e Processos de Mudança e Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação.

Para a FGV, o MBA Executivo possui um sistema de avaliação e regulamentação próprio e é conducente a um diploma de Pós-graduação “*lato-sensu*”.

Embora o planejamento prospectivo seja abordado no MBA Executivo, a disciplina Prospectiva permanece no currículo do CPEAEX, subdivida em três unidades didáticas, onde são identificados e analisados os principais aspectos do método e processos do estudo prospectivo e a sua aplicação em trabalhos de formulação da política e do planejamento do Exército.

A disciplina de Logística e Mobilização, ministrada em 32 tempos, está subdivida em cinco unidades didáticas, que estão voltadas para o emprego correto da sua terminologia, na identificação de suas atividades e na análise do processo de aprestamento industrial do país. Procura, também, analisar as relações entre a mobilização militar e a industrial, e o processo de mobilização e desmobilização nacionais, particularmente o do Exército. Nos aspectos voltados para a Força Terrestre,

essa disciplina analisa a Política e a estrutura do Sistema de Mobilização do Exército e procura aplicar os conceitos e métodos relacionados à Mobilização e à Logística nos trabalhos de formulação de política e do planejamento estratégico do Exército.

A disciplina de Doutrina Militar está subdividida em três unidades didáticas e é ministrada em 124 tempos. Nessa disciplina, é caracterizado o atual estágio de desenvolvimento da doutrina militar brasileira, distinguido os principais aspectos dos sistemas militares de comando e controle e de defesa aeroespacial, e aplicado os conceitos e métodos da Doutrina Militar na formulação da política e do planejamento estratégico do Exército.

A Estratégia é abordada em 156 tempos, através de uma disciplina que se propõe a interpretar os seus conceitos fundamentais e a analisar a evolução histórica do pensamento estratégico, as principais concepções estratégicas e os processos de manobra de crise internacional e interna. Essa disciplina está direcionada para as atividades relacionadas à configuração de estratégias militares, particularmente a terrestre.

A disciplina Conjuntura está subdividida em três unidades didáticas, que são ministradas em 196 tempos, incluindo viagens de estudo. Essa disciplina analisa as políticas do Governo em vigor, as atividades desenvolvidas em diferentes setores do Governo, os aspectos da conjuntura brasileira, em diferentes expressões do poder, e as conjunturas regionais. As informações e conceitos, decorrentes do estudo da conjuntura, são direcionados para a sua aplicação em trabalhos de formulação da política e do planejamento estratégico do Exército.

A disciplina Política e Planejamento Estratégico do Exército se destina à análise do papel que o Exército Brasileiro vem desenvolvendo na história da sociedade brasileira, da doutrina de planejamento da ação governamental e da metodologia de

planejamento de guerra adotada no Brasil. Essa disciplina se propõe a elaborar um plano de operações para a Força Terrestre do Teatro de Operações Terrestre, aplicar a metodologia preconizada no Sistema de Planejamento do Exército e avaliar as atividades, os projetos e os estudos desenvolvidos no Comando do Exército, tendo em vista as políticas e planos em vigor. Para o desenvolvimento dessa disciplina, ela é organizada em seis unidades didáticas e são dedicados 82 tempos.

O currículo do CPAEX reserva 60 tempos para as disciplinas de Liderança e Treinamento Físico Militar, que têm objetivos bastante específicos e direcionados ao pessoal do Exército.

Durante o curso, são realizadas cinco viagens de estudo, uma na disciplina de Ciência e Tecnologia, uma na disciplina de Estratégia à região amazônica, e três na disciplina Conjuntura, sendo uma ao centro econômico, uma ao centro do poder político e uma ao exterior.

Particularidades do CPEAEX

O CPEAEX foi criado em 1987 e a sua primeira turma cursou em 1988. O seu currículo é revisto periodicamente pela ECEME e aprovado pelo Estado-Maior do Exército.

Dentro de outros objetivos gerais, o CPEAEX se propõe a tornar os seus concludentes aptos a:

- participar da elaboração de uma política militar terrestre de um planejamento estratégico militar terrestre.

- acompanhar, analisar e avaliar os fatos políticos, econômicos, psicossociais e militares, no âmbito nacional e internacional.

- dirigir ou chefiar órgãos, planejando, coordenando e controlando as suas atividades por meio de documentos normativos baseados em estudos, análises e

pesquisas, buscando seu permanente aprimoramento.

- elaborar ou contribuir para a elaboração de orçamentos setoriais e do Plano Diretor do Exército.

O currículo atual do CPEAEX está estruturado para ser ministrado em 1520 tempos de atividades e uma duração de 42 semanas, no período de março a novembro, com uma semana de recesso escolar em julho. De acordo com o Planejamento do Ano Letivo - 2001, são previstos oito tempos, sendo quatro na parte da manhã e quatro na parte da tarde, de segunda a sexta-feira. Os quatro tempos na parte da tarde nas quartas e sextas são livres, exceto nas semanas destinadas ao MBA Executivo.

O CPEAEX possui uma versão que é ministrada à distância, com um terço da carga horária. Não foi possível obter dados reais dessa versão, por estar sendo totalmente reformulada.

O CPEAEX não é requisito para promoção ao Generalato, nem para o exercício de funções de cargos de Comando e Direção, exceto para aqueles que não cursaram o Curso de Comando e Estado-Maior do Exército (CCEM). Nos últimos 10 anos, cerca de 100 Oficiais da Armas concluem, anualmente, o CCEM, enquanto que apenas 30 de todos os Corpos e Quadros cursam o CPEAEX (28:33).

As monografias previstas no curso são elaboradas, em grande parte, com temas propostos pelos Oficiais Alunos, no intuito de aproveitar o conhecimento acumulado durante suas carreiras.

A realização do MBA Executivo na FGV em substituição à disciplina de Administração tem o propósito de oferecer a oportunidade de conhecer e lidar com ferramentas modernas de administração e, secundariamente, contribuir para a formação de uma massa crítica de militares na reserva capacitados a assumir posições de destaque no meio civil.

No final do ano letivo, a ECEME promove um Seminário de Defesa Nacional, com a participação de civis convidados e os Oficiais Alunos do CPEAEX, com a finalidade principal de proporcionar uma troca de idéias sobre determinados temas da atualidade relacionados à defesa nacional.

SEÇÃO III - CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA AEROESPACIAIS

O Comando da Aeronáutica espera que o CPEA atinja o seguinte objetivo¹²:

“Proporcionar aos instruendos experiências de aprendizagem que os habilitem a:

- participar da formulação e da condução do planejamento político-estratégico da Aeronáutica;*
- participar da formulação e da condução do planejamento estratégico militar da Aeronáutica; e*
- ampliar conhecimentos de cultura geral e militar aplicáveis ao desempenho das funções de mais alto nível da Aeronáutica.”*

O currículo atual do CPEA

Para atingir esse objetivo, o Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER) estabelece um Currículo Mínimo para o CPEA, que é complementado pelo Plano de Unidades Didáticas (PUD), elaborado anualmente pela ECEMAR, onde são detalhadas as atividades que serão desenvolvidas durante o curso. A grade do Currículo Mínimo, que foi revisado pela última vez pelo EMAER em 1997, e um extrato do PUB-2001 do CPEA são apresentados nos Anexos E e F.

O currículo do CPEA é dividido em três áreas, que abrangem as Ciências Humanas, Aeronáuticas e Militares, e uma complementação da instrução.

A área de Ciências Humanas é subdividida nas disciplinas: Ação Política, Visão preliminar do Brasil e Gestão Administrativa em Nível Estratégico.

A disciplina Ação Política está dividida em três unidades didáticas e é ministrada em 132 tempos. O seu objetivo está relacionado com as características,

valores e traços culturais do povo brasileiro que influenciam a formulação da Política, com os preceitos doutrinários que fundamentam a formulação do Planejamento da Ação Política Nacional, e com a necessidade de um método científico para racionalizar o Planejamento da Ação Política. Nessa disciplina, são utilizados os fundamentos doutrinários e os preceitos do Planejamento de Ação Política da ESG.

A disciplina Visão Preliminar do Brasil está dividida em duas unidades didáticas e é ministrada em 12 tempos. O seu objetivo está relacionado com a situação geopolítica do Brasil no contexto internacional e a Expressão Política do Poder Nacional.

A disciplina Gestão Administrativa em Nível Estratégico constitui um curso ministrado pela FGV, denominado “MBA Executivo em Gestão Administrativa – Nível Estratégico” e é ministrado em 360 tempos. O seu conteúdo programático é idêntico ao do curso oferecido ao CPEAEX nos anos de 1999 e 2000. As disciplinas desse curso são totalmente ministradas por docentes daquela fundação. Um extrato do currículo desse programa é apresentado no Anexo G.

As disciplinas da área de Ciências Humanas não possuem objetivos voltados diretamente para a Aeronáutica.

A área de Ciências Aeronáuticas está subdividida em duas disciplinas: Ação Política da Aeronáutica e Análise da Conjuntura.

A disciplina Ação Política da Aeronáutica está dividida em duas unidades didáticas e é ministrada em 230 tempos. O seu objetivo está relacionado com os preceitos doutrinários do planejamento da ação política da Aeronáutica, a necessidade de um planejamento científico para racionalizar o preparo e emprego do Poder Aeroespacial e a formulação de uma proposta de Política e de Estratégia para a Aeronáutica.

A disciplina Análise da Conjuntura é a que possui a maior carga horária, com

¹² Na Aeronáutica, também se usa o termo objetivo com o significado de propósito.

420 tempos. Está subdivida em três unidades didáticas e o seu objetivo está relacionado com a análise da situação internacional e seus reflexos na situação nacional, no âmbito da Aeronáutica, com a situação do Brasil em todas as Expressões do Poder Nacional em função da ambiência aeronáutica e com a correlação da capacidade do Poder Aeroespacial com os óbices existentes para subsidiar a formulação da Política e da Estratégia da Aeronáutica. Nessa disciplina, estão incluídas seis viagens: uma viagem de estudo aos países do MERCOSUL e outra aos países da fronteira amazônica; três viagens regionais ao Centro-Oeste, Sul e Norte, e uma viagem à Brasília e uma outra a São José dos Campos.

Faz parte da disciplina de Análise da Conjuntura a atualização, por toda a turma do CPEA, de uma Conjuntura Nacional e Internacional, que é encaminhada ao EMAER no final do curso.

As duas disciplinas da área das Ciências Aeronáuticas estão relacionadas diretamente com assuntos específicos da Aeronáutica, embora algumas de suas subunidades não tenham os seus objetivos específicos totalmente voltados para a Força.

A área de Ciências Militares possui apenas a disciplina Cultura militar, que está subdividida em duas unidades didáticas. Essa disciplina é ministrada em 62 tempos e o seu objetivo está relacionado com a comparação dos sistemas militares de diversos países e a identificação dos aspectos políticos, estratégicos e militar, que influenciam a formulação da Política da Aeronáutica e a Estratégia decorrente.

As duas disciplinas da área de Ciências Militares não estão ligadas a assuntos específicos da Aeronáutica, embora um dos seus objetivos esteja ligado à formulação de política e estratégia para a Aeronáutica.

A complementação da instrução compreende as atividades ligadas à educação física, à comunicação social, à Comissão de Promoção de Oficiais, à segurança de voo,

a leituras programadas e a trabalhos individuais. Nessa complementação, estão previstas quatro visitas a órgãos da Marinha e do Exército na área do Rio de Janeiro.

Particularidades do CPEA

O currículo atual do CPEA está estruturado para ser ministrado em 1214 tempos de atividades e uma duração de 42 semanas, no período de março a dezembro. De acordo com Cronograma ECEMAR CPEA-2001, são previstos sete tempos, sendo quatro na parte da manhã e três na parte da tarde, de segunda a sexta-feira.

O currículo do CPEA não prevê a elaboração de um trabalho individual nos moldes de uma monografia.

Durante o curso, são realizadas seis viagens de estudo, uma na disciplina de Ciência e Tecnologia, uma na disciplina de estratégia à região amazônica e quatro na disciplina Conjuntura, sendo uma ao centro econômico, uma ao centro do poder político e duas ao exterior.

A avaliação da conjuntura nacional e internacional é feita por toda a turma, tendo como base o trabalho realizado pela turma do ano anterior, que é enviado ao EMAer no fim do ano letivo.

O Alto Comando da Aeronáutica utiliza normalmente o CPEA para realizar estudos de seu interesse. Neste ano, o CPEA recebeu a incumbência de apresentar uma proposta de detalhamento dos órgãos da estrutura organizacional do Comando da Aeronáutica¹³.

O CPEA não é um requisito para que Oficiais Superiores do último posto exerçam funções de comando e direção. Esse curso apenas constitui-se em um requisito para a promoção ao Generalato.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE DAS POSSIBILIDADES DE INTEGRAÇÃO E PERSPECTIVAS

A necessidade de integração das FFAA tem sido um ponto comum em inúmeras conferências e palestras de autoridades civis e militares, ministradas para a turma do C-PEM-2001¹⁴, ressaltando a sua necessidade e importância, quando se dispõem a comentar a atual situação das Forças e o seu emprego esperado em operações combinadas.

A legislação atribui ao MD a tarefa de integrar, modernizar e racionalizar as FFAA e, nesse sentido, vem envidando os maiores esforços, desde a sua ativação, porém, vem enfrentando dificuldades, que são inerentes à implantação de qualquer novo órgão na esfera governamental.

Quando se pretende idealizar medidas no sentido de integrar as FFAA, não se pode deixar de analisar com cuidado os seus efeitos adversos, de modo a evitar que venham a afetar as suas características institucionais.

Não há dúvida que a convivência rotineira de Oficiais das três Forças, proporcionada pela realização de um CAEM, propiciaria a esses Oficiais a possibilidade de conhecimento mútuo, pessoal e institucional, o que viria a contribuir para a integração operacional das FFAA. Também não há dúvida que, não teria propósito algum, ministrar um curso que envolvesse o estudo, em profundidade, de políticas e estratégias marítimas, terrestres e aeroespaciais para todos os todos os Oficiais das três Forças Singulares, que atualmente cursam o C-PEM, CAPEAEX e o CPEA.

Assim sendo, uma integração dos cursos de política e estratégia das três Forças poderia perfeitamente contribuir de modo significativo na integração das Forças, sem, contudo, perder de vista os propósitos específicos para os quais os curso foram

¹³ Ofício nº 08/VCII/R-206, datado de 7 de maio de 2001, do Chefe do EMAer para o DepEns.

idealizados.

Em 1995, o EMFA propôs um estudo a ser conduzido pela ESG, com representantes daquela escola, da ESG, da EGN, da ECEME e da ECEMAR, que visava à integração, *na ESG*, dos cursos de alto nível das referidas escolas, ou a concepção de *um outro* que apontasse para a integração das Forças¹⁵.

A opinião, pessoal e profissional, do Comandante da EGN na época, era contrária a essa iniciativa, afirmando que a Marinha, a custo de trabalho competente e continuado por muitos anos, conseguiu no C-PEM um curso que atende aos seus elevados propósitos, e por isso, não seria conveniente enveredar por experiências que poderiam prejudicar gravemente a eficácia obtida.

Para a consecução do estudo, foram realizadas apenas três reuniões. A ata da última reunião apresenta o posicionamento das três escolas, EGN, ECEME e ECEMAR, com relação ao estudo:

- as três escolas encontram-se satisfeitas com os seus respectivos cursos, não encontrando motivos para alterá-los; e

- as três escolas não têm o interesse em deixar de realizar seus cursos ou em estabelecer um curso comum.

Diante disso, o estudo foi paralisado, aguardando novas instruções do EMFA.

Em que pese as experiências passadas, a busca incessante de integração das Forças, aliada a uma possível economia de meios e recursos, traz a tona, de tempos em tempo, a idéia de integração dos CAEM das FFAA.

Para facilitar a análise pretendida, examinaremos as possibilidades de integração dos cursos em três diferentes formas: unificação dos cursos, harmonização dos currículos e interação entre os cursos.

¹⁴ Conferências do Ministro da Defesa, Comandante do Exército e da Aeronáutica para os três cursos C-PEM, CPEA e CPEAEX, em 2001.

Unificação dos Cursos

Nessa forma, a integração dos cursos seria total, compreendendo a extinção dos atuais cursos e a criação de um outro, com propósito e grade curricular, que pudesse atender aos propósitos específicos dos três cursos.

O primeiro aspecto a ser considerado é a extinção dos atuais cursos. A tradição que esses cursos têm no âmbito de suas Forças e a facilidade de implementar alterações nos currículos decorrentes de necessidades e aprimoramentos diversos são pontos importantes a serem considerados.

As Forças utilizam, normalmente, os Oficiais Alunos desses cursos para desenvolver trabalhos, individuais e em grupo, com temas de seus interesses.

Com relação à elaboração de um currículo, a dificuldade inicial estaria em definir um propósito que conjugasse os propósitos dos três cursos. A dificuldade continuaria em se tentar montar uma grade curricular que contemplasse todas as disciplinas, com os seus objetivos e conteúdos programáticos, de maneira a não extrapolar o número de tempos de atividades disponível em um ano letivo. A modificação dos objetivos e conteúdos programáticos das disciplinas ou em seus tempos de atividade alocados, modificaria, certamente, a abrangência e a profundidade pretendida pelos atuais cursos em cada disciplina.

Um outro aspecto a ser considerado seria a definição do estabelecimento de ensino que administraria e conduziria as atividades do novo curso. Hoje, as três escolas possuem suas infra-estruturas, física e de ensino, direcionadas, dimensionadas e organizadas para atender aos seus cursos. Os instrutores que, atualmente, ministram as disciplinas, pertencem ao corpo docente das próprias escolas e, normalmente, exercem

¹⁵ Ofício nº 0300/FA-11 do EMFA para a ESG, datado de 22 de junho de 1995.

atividades administrativas ligadas à direção e à condução de outros cursos.

Com relação à quantidade de Oficiais Alunos, turmas muito grandes prejudicam o contato com os conferencista e instrutores, além de dificultar a realização de trabalhos e planejamentos em pequenos grupos, condição fundamental para se alcançar o aproveitamento desejado, em cursos que se propõem a estimular a criatividade e a discussão de doutrinas, políticas e estratégias.

Harmonização dos Currículos

A integração dos cursos, nessa forma, consistiria em harmonizar os currículos dos três cursos, de modo a estabelecer um conjunto de disciplinas, que tivessem um índice significativo de equivalências dos seus objetivos e conteúdos programáticos e pudessem ser ministrados, simultaneamente, para os Oficiais Alunos dos três cursos, além de um outro conjunto de disciplinas específico, que seria ministrado para os Oficiais Alunos de cada uma das Forças.

De forma semelhante ao estabelecimento de um currículo único, a falta de identidade entre os objetivos e conteúdos programáticos torna difícil o estabelecimento de um conjunto de disciplinas que possam compor um módulo comum aos três currículos.

A Professora Maria José Machado de Almeida elaborou, em 1996, um Trabalho Individual (1) sobre a harmonização curricular entre as escolas de alto nível das FFAA, onde as suas constatações levam a acreditar que se possa harmonizar os currículos dos cinco cursos – CAEPE, CAPEM, C-PEM, CPEAEX e CPEA – divididos em duas etapas: uma comum e outra específica para a finalidade de cada um dos cursos. Nesse trabalho, a Professora propôs uma grade curricular para a etapa comum e uma outra para a etapa específica de cada um dos cinco cursos. Ao se confrontar essas grades com as grades curriculares dos cursos, percebe-se com clara nitidez que a compatibilização

dos currículos apresenta um grau elevado de simplificação, tornando-a inconsistente. Tomando-se como exemplo a grade apresentada no Anexo H para a etapa comum, pode ser observado que, praticamente, nenhuma das disciplinas está em consonância com as disciplinas da grade curricular do C-PEM utilizada naquele estudo. As disciplinas Orientações Gerais e Avaliação da Conjuntura são comuns, mas com ressalvas, uma vez que, as orientações gerais são instruções específicas relativas a cada uma das escolas. A disciplina Avaliação da Conjuntura, proposta com 557 tempos, é apresentada no currículo do C-PEM como Conjuntura Econômica com 108 tempos. Com relação à etapa específica, também apresentada no Anexo H, a Fase Doutrina Militar, composta por seis disciplinas, proposta para o C-PEM é igualmente proposta para todos os demais cursos. A disciplina de Política Marítima é proposta para ser ministrada em 108 tempos, enquanto que no C-PEM são destinados 240 tempos para essa disciplina. Os Trabalhos Individuais, que no C-PEM são dedicados 192 tempos, não consta da grade da etapa específica proposta para o C-PEM.

Um outro estudo, que compartilha da mesma idéia, de que é possível harmonizar os currículos dos CAEM, é apresentado pelo Professor Domício Proença Júnior na sua Monografia do CAEPE-2000 (2). O Professor propõe uma harmonização de currículos com o estabelecimento de um Módulo Especial, composto por disciplinas comuns aos cursos, que seria ministrado no início do ano letivo, na ESG, para todos os CAEM, de modo a oferecer a oportunidade de diálogo e convívio entre os cursos. O Professor apresenta uma grade curricular desse Módulo Especial, na qual inclui disciplinas dos atuais CAEM e disciplinas de um curso proposto, denominado Curso de Política e Estratégia de Defesa (CPED), a ser ministrado pela ESG. A análise do Módulo Especial proposto nesse estudo torna-se impraticável, devido à abordagem superficial em que foi tratada a harmonização do CEMD com os CAEM existentes nas FFAA.

A harmonização dos cursos, de acordo com a forma visualizada, compreende a identificação de disciplinas que pudessem ser ministradas para as três turmas dos cursos ao mesmo tempo. Assim sendo, terá que ser levado em consideração o fato das disciplinas que poderiam compor o conjunto comum serem divididas em unidade didáticas que nem sempre são ministradas de maneira seqüenciada, o que, de outra forma, viria a afetar a flexibilidade, que existe atualmente, na elaboração dos cronogramas anuais de atividades do conjunto de disciplinas específicas.

Outro aspecto a ser considerado é que, o conjunto de disciplinas comuns se tornaria, de forma semelhante, um curso de curta duração a ser ministrado às turmas do C-PEM, CPEAEX e CPEA, recaindo sobre ele os mesmos óbices observados no estabelecimento de um curso único.

Interação entre os Cursos

Essa interação consiste em promover atividades acadêmicas com a participação dos Oficiais Alunos dos três cursos sem que ocorra alteração nos atuais currículos. A participação em jogos de guerra, no desenvolvimento de trabalhos em grupo, em painéis, na apresentações de trabalhos com temas de interesses das Forças e em conferências de altas autoridades do governo, civis e militares são alguns exemplos dessas atividades.

A interação poderá ser intensificada, na medida em que os resultados obtidos com essas atividades estiverem justificando as perdas decorrentes de possíveis alterações nos cronogramas de atividades dos atuais cursos.

As Escolas estão promovendo, ainda que de forma incipiente, uma certa interação entre os cursos. No cronograma anual de atividades do C-PEM-2001, estão previstas as seguintes atividades em conjunto para as turmas dos três cursos:

- Conferência do Ministro da Defesa e dos três Comandantes de Força, no

auditório das três escolas, em revezamento;

- Palestras do Ministério das Relações Exteriores e do MD, em Brasília; e

- Participação no planejamento e execução de um exercício na carta, denominado Operação Tracajá, conduzido na ECEME, e em Jogo de Crise, na EGN.

Uma dificuldade a ser enfrentada pela interação é a constante movimentação das turmas, de uma escola para as outras, contudo, se for feito uso do avanço tecnológico ocorrido nos últimos anos na área da tele-informática, esse contratempo poderá ser perfeitamente minimizado, por meio da implantação de uma sistema de videoconferência interligando as escolas.

Um ponto importante a ser considerado na interação entre os cursos é o relacionamento entre as FFAA, em assuntos de ensino, que praticamente inexistem. Há vários anos, Diretores das Escolas de Guerra Naval de vários países, dentre elas a do Brasil, se reúnem a cada dois anos, para trocar experiências ligadas às suas atividades. De forma semelhante, a interação entre os cursos poderia ser alavancada se as EAEM promovessem reuniões periódicas, para a troca de experiências e de idéias sobre os cursos que ministram, com a participação de Oficiais e instrutores, que conduzem as suas atividades acadêmicas.

Perspectivas

O atual Ministro da Defesa, em palestra realizada para as turmas dos três cursos¹⁶, manifestou a satisfação em ver reunidos Oficiais das três Forças e enfatizou que é uma tarefa do seu Ministério promover a integração das FFAA. Assim, pode-se considerar que existe, atualmente, um momento político e propício à implementação de ações no sentido de integração dos cursos. Pode-se dizer que ainda se encontra no

¹⁶ Palestra realizada pelo Ministro da Defesa, em 9 de março de 2001, na ECEME, com a presença dos Oficiais Alunos dos três cursos.

âmbito das Forças a decisão sobre a forma de integração que pretendem para os seus CAEM.

A Integração dos cursos por meio da unificação ou pela harmonização dos currículos, certamente, enfrentará óbices de certa magnitude, que dificilmente poderão ser superados. Pode ser que, em um futuro não muito distante, apareçam razões para se criar cursos específicos na área de política e estratégia, que atendam a interesses comuns das três Forças, sem contudo, ter que extinguir os atuais cursos, a exemplo do que está ocorrendo com o CEMD.

A interação entre os cursos parece caminhar para uma realidade que, certamente, irá se intensificar.

Acredita-se que, na medida em que o MD se firme como o órgão responsável pela direção superior das FFAA, com competência e capacidade para emitir orientações e diretrizes para os Sistemas de Ensino das Forças Singulares, a interação entre os cursos caminhará na direção desejada, e certamente contribuirá significativamente para a integração das FFAA.

CAPÍTULO 6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento deste trabalho, foi conduzido um estudo no intuito de verificar as possibilidades de integração dos cursos de altos estudos militares das Forças Armadas, voltados para o estudo de políticas e estratégias, levando em consideração as atribuições do Ministério da Defesa, a legislação de ensino em vigor no país, as Escolas de Altos Estudos Militares e os atuais currículos dos Cursos de Altos Estudos Militares. Os cursos da Escola Superior de Guerra deixaram de fazer parte do estudo, por se encontrarem em fase de reformulação.

O Ministério da Defesa foi recentemente criado com legislação específica, onde preconiza que é sua atribuição, dentre outras, exercer a direção geral das Forças Armadas e promover a sua integração. Com relação ao ensino militar, possui na sua estrutura organizacional a Escola Superior de Guerra, para a qual emite orientações nas suas atividades de ensino e de estudos. A sua relação com o ensino nas demais Escolas de Altos Estudos Militares, apenas tem a atribuição de estabelecer diretrizes relativas ao emprego combinado e conjunto.

A legislação de ensino no país é estabelecida pela Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional, que estabelece que o ensino militar é regulado por lei específica. O ensino na Marinha, no Exército e na Aeronáutica é regulado por leis próprias que dão o amparo legal à realização dos seus cursos. O mesmo não se pode afirmar quanto aos cursos da Escola Superior de Guerra que embora sendo um estabelecimento militar, não faz parte dos Sistemas de Ensino das Forças.

Os currículos dos Cursos de Altos Estudos Militares estão direcionados para atender a propósitos diferentes, voltados para o atendimento das necessidades de cada das Força Singular. As grades curriculares, embora possam apresentar algumas

disciplinas com o mesmo título, os seus objetivos e conteúdos programáticos apresentam diferenças significativas, devido à abrangência e profundidade requerida por cada um dos cursos.

Na análise das possibilidades de integração dos cursos, a unificação dos cursos e a harmonização dos currículos apresentaram óbices significativos que contra-indicam essas formas de integração. Pode-se considerar que o principal deles reside na dificuldade em se definir um conjunto de disciplinas, com objetivos e conteúdo programático, que atenda a três propósitos bastante distintos. Assim sendo, deixou de ser apropriado o estudo para a formulação de um modelo de Curso de Altos Estudos Militares, com ênfase em política e estratégia, para as Forças Armadas.

A interação entre os cursos, apresentada no estudo como uma das formas de integração dos cursos, é definida como sendo a promoção de atividades acadêmicas com a participação dos Oficiais Alunos dos três cursos sem que ocorra alteração nos atuais currículos. Essa interação caminha, nos dias atuais, para se tornar uma realidade, por ser a forma mais apropriada para promover a integração entre os cursos, principalmente, por não implicar na extinção dos atuais cursos e nem alterar significativamente as grades curriculares.

As perspectivas são de que, a integração das Forças Armadas, por ser uma tônica do Ministro da Defesa e dos Comandantes de Força, a integração entre os cursos passará a ser alvo de constantes questionamentos. A interação entre os cursos, por ser a forma mais viável para promover essa integração, deverá ser o caminho que as Escolas de Altos Estudos Militares trilharão para darem as suas parcelas de contribuição.

Finalmente, na medida em que o Ministério das Defesa venha a se firmar como o órgão de direção geral das Forças Armadas, é possível que, em um futuro não muito distante, esse Ministério passe a priorizar a área de ensino e promova uma atualização

da legislação de ensino, englobando os Sistemas de Ensino das Forças Armadas e a Escola Superior de Guerra.

ANEXO A

GRADE CURRICULAR DO CEMD

FASE	TÍTULOS DOS ESTUDOS	CARGA HORÁRIA
P O L Í T I C A	Informações Administrativas	4
	Aula Inaugural (Chefe do Estado-Maior de Defesa)	2
	Planejamento Estratégico	6
	História Militar – Surgimento e evolução das Op. Cbn. – Exemplos	12
	Política de Defesa	12
	Doutrina Militar de Defesa	4
	Estratégia Militar de Defesa	8
	Condicionantes legais para o Emprego Militar do Poder Nacional	12
	Doutrina e Estrutura da Força Naval	16
	Doutrina e Estrutura da Força Terrestre	16
	Doutrina e Estrutura da Força Aérea	16
	Doutrina de Segurança Pública	6
	Doutrina de Defesa Cível	6
	Manobra de Crises (Jogos de Guerra)	24
	Sistema Militar de Comando e Controle	4
	Organização e estrutura do Ministério da Defesa e do SISCOMIS	4
Orçamento, gestão e planejamento financeiro do governo e das três forças	10	
O P E R A C I O N A L	Operações de manutenção de Paz	12
	Operações de garantia da lei e da ordem	12
	Operações Combinadas (inclusive comando e controle e logística)	18
	Redação de Documentos	12
	Inteligência de Defesa (C ² IC)	12
	Mobilização e Logística Militar	12
	Operações da V FAE e da Brigada de Infantaria Pára-Quedista	4
	O processo de planejamento para as Operações Combinadas	36
	A aplicação do processo de planejamento para as Operações Combinadas, visando atender uma das Hipóteses de Emprego	81
V I S I T A S	Comando de operações Navais	6
	Viagem de Estudos à Brasília	40
	Viagem de Estudos à Amazônia	40
		447

Carga Horária Real (somatório das disciplinas)	359 horas
Atividades Extraclasse (visitas e viagens)	86 horas
Tempo para a Administração (aula inaugural, informações e feriados)	44 horas
Tempo Reserva (atividades extraordinárias e inopinadas)	71 horas
Carga Horária Total	560 horas

ANEXO B**GRADE CURRICULAR DO C-PEM****ÁREA DE ESTUDO****AE-II (ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA)**

DISCIPLINAS	UNIDADES DE ENSINO	TEMPO DE ATIVIDADES
II-P-1 – SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	ADMINISTRAÇÃO FEDERAL.	36
	ADMINISTRAÇÃO DA MARINHA	
	ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL	
II-P-2 – CONJUNTURA ECONÔMICA	CONJUNTURA ECONÔMICA NACIONAL	92
	VIAGEM DE ESTUDOS	
II-P-3 - MOBILIZAÇÃO	MOBILIZAÇÃO NACIONAL	12
	MOBILIZAÇÃO MILITAR	

ÁREA DE ESTUDO**AE-III (POLÍTICA E ESTRATÉGIA)**

III-P-1 - POLÍTICA	ELEMENTOS CONCEITUAIS DE CIÊNCIA POLÍTICA	272
	POLÍTICA NACIONAL.	
	POLÍTICA DE DEFESA NACIONAL.	
	POLÍTICA MARÍTIMA NACIONAL.	
	POLÍTICA NAVAL.	
	ANÁLISE DE TEMAS DE INTERESSE DA MARINHA.	
	VIAGEM DE ESTUDOS	

ÁREA DE ESTUDO**AE-III (POLÍTICA E ESTRATÉGIA)**

III-P-2 – RELAÇÕES INTERNACIONAIS	ASPECTOS CONJUNTURAIS DAS RELAÇÕES DE PODER NO SISTEMA INTERNACIONAL CONTEMPORÂNEO.	152
	FUNCIONAMENTO E AÇÃO DOS ORGANISMOS INTERNACIONAIS E DE SEGURANÇA COLETIVA.	
	A POLÍTICA EXTERIOR BRASILEIRA. VIAGEM DE ESTUDO À BRASÍLIA	
	VIAGEM DE ESTUDO AO EXTERIOR.	
III-P-3 - ESTRATÉGIA	REVISÃO DA BASE CONCEITUAL.	432
	PROJETO DE FORÇAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	
	AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.	
	ELABORAÇÃO DE UM PROJETO DE FORÇAS E FORMULAÇÃO DE UM CONCEITO ESTRATÉGICO NAVAL BRASILEIRO.	
	JOGO DE CRISE.	
III-P-4 - DIREITO	O EMPREGO DO PODER NAVAL E O DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO.	16
	O DIREITO INTERNACIONAL APLICADO AOS CONFLITOS ARMADOS.	
	DIREITO PENAL MILITAR E A JUSTIÇA MILITAR.	
III-P-5 - ASSUNTOS PSICOSSOCIAIS	ASSUNTOS PSICOSSOCIAIS	40
III-P-6 - TRABALHOS INDIVIDUAIS	METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO	252
	SÍNTESE E ANÁLISE CRÍTICA DE TEMAS DE INTERESSE DA MB	
	MONOGRAFIA	

ÁREA DE ESTUDO**AE-IV (OPERAÇÕES NAVAIS)**

IV-P-1 – PODER NAVAL	PODER NAVAL: ATUALIDADES E PERSPECTIVAS	16
----------------------	---	----

DIRETOR E ENCARREGADO DO C-PEM

V-P-1 - ATIVIDADES COMPLEMENTARES	SEMANA DE ADAPTAÇÃO	144
	APRESENTAÇÃO DO CURSO	
	TESTE DE APTIDÃO FÍSICA	
	VISITAS E PALESTRA COMPLEMENTARES	
	CONCLUSÃO DO CURSO	
TEMPOS RESERVAS		108
TOTAL GERAL		1572

ANEXO C

GRADE CURRICULAR DO CPEAEX

DISCIPLINAS CURRICULARES	UNIDADES DIDÁTICAS	HORAS
31 - ECONOMIA	MACROECONOMIA	10
	MICROECONOMIA	10
	ASPECTOS PARTICULARES DA ECONOMIA	18
TOTAL		38
32 - POLÍTICA	TEORIA	19
	FUNDAMENTOS	13
	INSTRUMENTOS	21
	POLÍTICA DO BRASIL	21
TOTAL		74
33 – RELAÇÕES INTERNACIONAIS	RELAÇÕES INTERNACIONAIS CONTEMPORÂNEAS	55
TOTAL		55
34 - CIÊNCIA E TECNOLOGIA	FUNDAMENTOS	14
	CIÊNCIA E TECNOLOGIA E O PODER NACIONAL	05
	CIÊNCIA E TECNOLOGIA NO BRASIL	64
	INFORMÁTICA	08
TOTAL		91

35 - ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO	124
	MODELOS ORGANIZACIONAIS E PROCESSOS DE MUDANÇA	16
	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E DE APOIO À DECISÃO	12
	PROGRAMAÇÃO, ORÇAMENTO, CUSTOS E CONTROLE DE GESTÃO	20
	DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES E NEGOCIAÇÃO	20
TOTAL		192
36 – PROSPECTIVA	INTRODUÇÃO	17
	TÉCNICAS DE APOIO AO ESTUDO PROSPECTIVO	05
	CENÁRIOS PROSOECTIVOS	58
TOTAL		80
37 - MOBILIZAÇÃO E LOGÍSTICA	CONCEITOS BÁSICOS	05
	LOGÍSTICA MILITAR	10
	MOBILIZAÇÃO NACIONAL	07
	MOBILIZAÇÃO INDUSTRIAL	02
	MOBILIZAÇÃO NAS FORÇAS SINGULARES	08
TOTAL		32
38 – DOCTRINA MILITAR	FUNDAMENTOS	05
	DOCTRINA DAS FORÇAS SINGULARES	12
	SISTEMAS MILITARES	107
TOTAL		124

39 - ESTRATÉGIA	EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO	22
	ESTRATÉGIAS ATUAIS E GUERRAS CONTEMPORÂNEAS	35
	ESTRATÉGIA COMPARADA	12
	CRISES	87
TOTAL		156
40 – CONJUNTURA	POLÍTICAS DE GOVERNO	45
	ASPECTOS DA CONJUNTURA BRASILEIRA	15
	VIAGENS DE ESTUDOS	136
TOTAL		196
41 - POLÍTICA E Pij ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO	EXÉRCITO BRASILEIRO	05
	CONCEITOS BÁSICOS	05
	PLANEJAMENTO DA AÇÃO GOVERNAMENTAL	05
	PLANEJAMENTO DE GUERRA	16
	O PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL E O SIPLEX	10
	SISTEMA DE PLANEJAMENTO DO EXÉRCITO (SIPLEX)	41
TOTAL		82
42 – LIDERANÇA	LIDERANÇA	15
TOTAL		15
43 - TREINAMENTO FÍSICO MILITAR	TREINAMENTO FÍSICO MILITAR	45
TOTAL		45
TOTAL GERAL		1520

ANEXO D

MBA EXECUTIVO DO MEx



PROGRAMA DO CURSO

ECEME





A FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

A **Fundação Getúlio Vargas – FGV** – é uma entidade de caráter técnica-científica, educativa e filantrópica, fundada em 1944, que visa ao estudo dos problemas relativos à economia brasileira e internacional e à administração pública e privada.

A interação entre as atividades acadêmicas e empresariais é exatamente o que tem garantido à **FGV**, ao longo de seus anos de existência, uma posição de excelência e prestígio, com reconhecimento nacional e internacional. É também, desta interação que emerge a **FGV MANAGEMENT**, responsável pelos cursos de pós-graduação que articulam a teoria à prática, desenvolvendo o senso crítico e o pragmatismo necessário à vida profissional, seja ela na esfera acadêmica ou empresarial. Estes cursos são desenvolvidos sob medida para atender à demanda de diversas regiões geográficas, apresentando técnicas sofisticadas e padronização operacional.

Finalmente, através dos cursos de pós-graduação, dos estudos aplicados e das consultorias, a **Escola Brasileira de Administração Pública – ABAP** e a **Escola de Pós-graduação – EPGE**, da Fundação Getúlio Vargas, têm se mantido na fronteira do conhecimento e da tecnologia, aplicando este *know-how* na solução dos problemas empresariais e do setor público, bem como na contínua formação de pessoal dos mais diferentes setores.

INTRODUÇÃO

Os chefes militares administram sistemas que se tornam a cada dia mais complexos. Contribuem para a configuração deste contexto de gestão:

- ❖ A evolução tecnológica dos sistemas de armamento e de informações e comunicações;
- ❖ As transformações por que passa o setor público do país com suas injunções na administração militar;
- ❖ O universo de relações inter-institucionais a nível local, nacional, regional e internacional;
- ❖ A pluralidade dos contextos organizacionais diferenciados onde se dá a administração da Força (Segmento Comando, Segmento Controle, Segmento Operacional, unidades administrativas, escolas, centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, unidades de saúde, etc.);
- ❖ A crescente interdependência entre pessoas militar e civil; e
- ❖ A evolução de valores e expectativas sociais e individuais.

Se, por um lado é exigido destes chefes a capacidade de imprimir a modernidade nos sistemas sob seu comando, estando em sintonia com as mais novas tendências de gestão contemporânea, por outro, lhes é exigido também a competência em adequar os recursos do saber e do fazer hodiernos às exigências e particularidades das missões que lhes são acometidas, da natureza da atividade e do contexto próprios à organização militar.

Neste sentido, o MBA Executivo do MEx, é um programa que visa capacitar o gestor militar a enfrentar os desafios organizacionais e administrativos impostos pelos requisitos de efetividade, eficácia e eficiência de gestão.

OBJETIVO

Desenvolver nos participantes competência gerencial (valores, atitudes, conhecimento, habilidades técnicas e comportamentais), capacitando-os ao exercício da gestão de pessoas e equipes de trabalho em contextos organizacionais complexos sujeitos a processos de mudanças contínuas.



PÚBLICO ALVO

Oficiais superiores que independentemente de arma a que pertençam, gerenciem unidades, departamentos, sistemas, programas ou projetos cujos resultados dependam significativamente de capacitação no gerenciamento de sistemas complexos.

MODALIDADE ACADÊMICA

MBA-EXECUTIVO, conducente à diploma de Pós-graduação “*lato-sensu*”.

SUPERVISÃO ACADÊMICA TITULAÇÃO

Escola Brasileira de Administração Pública – EBPA e Escola de Pós-Graduação em Economia da Fundação Getúlio Vargas – EPGE.

COORDENAÇÃO

Prof. Bianor Scelza Cavalcante

METODOLOGIA

- ❖ Eventos com carga horária concentrada, com leitura seletivamente indicada.
- ❖ Disciplinas – ensino cognitivo mediante exposição conceituais, alternadas com estudos de caso, exercícios práticos e uso intensivo de recursos áudio visuais.

- ❖ Laboratório Vivenciais – situações simuladas exploram o desenvolvimento cognitivo e valorativo, a partir de experiências afetivo-emocionais estruturadas, buscando na capacidade de cooperação a resolução de conflitos.
- ❖ “Business Game” – simulação de ambientes competitivos, orientados tanto para o objetivo temático como para o *feed-back* comportamental de processos.

REGIME DE AULAS

Aulas semanais de segunda a sexta, das 7:30 às 12:30 e das 14:00 às 18:00.



ESTRUTURA CURRICULAR

DISCIPLINAS	CH
Gestão Estratégica	30
Gestão de Projetos Militares de Grande Porte	30
Sistema de Informação Gerencial e de Apoio à Decisão	30
Programação, Orçamento, Custos e Controle de Gestão	30
Gestão de Recursos Humanos	24
Gestão Tecnológica	30
Gestão de Logística de Suprimentos	24
Desenvolvimento de Equipes e Negociação	36
Gestão de Processos de Contratação	30
Planejamento Prospectivo	30
Introdução à Teoria dos Jogos	30
Gestão de Negócios – Business Game	36
TOTAL DA CARGA HORÁRIA	360



EMENTAS

GESTÃO ESTRATÉGICA

- ❖ Origens históricos: as contribuições de Sun Tzu, Myomoto Musashi, Maquiavel e Clausewitz
- ❖ A formulação estratégica no campo institucional e empresarial: de Henri Ford à Michael Porter, os efeitos da globalização
- ❖ A conceituação do universo estratégico e espaço protegido
- ❖ Espírito empreendedor, objetivos e metas
- ❖ Clima estratégico: missão, visão, credo, ética; “Learning corporation”
- ❖ Nortes estratégicos / Filtros seletivos de gestão
- ❖ Cenários
- ❖ Gestão estratégica e gestão operacional/ reengenharia; benchmarking; downsizing e outros / Gestões-ponte
- ❖ Fragmentação estratégica
- ❖ Fluxos de caixa auto-sustentados / Reformatações / O modelo Jack Welch no processo de gestão contemporâneo
- ❖ Monitoramento estratégico
- ❖ A metodologia do projeto de viabilidade como insumo super-relevante no processo de gestão estratégica
- ❖ Conceituação projeto / Partes notáveis de um projeto
- ❖ Inter-relações notáveis ao longo de um projeto / Fatores jurídicos, administrativos e financeiros
- ❖ Aspectos relevantes de estudos do mercado / Projeto
- ❖ Aspectos relevantes de estudos técnicos / Projeto
- ❖ Pontos relevantes de aspectos econômico-financeiro / Projeto
- ❖ Convergência e formação de fluxo de caixa / Projeto Montagem de um centro de desenvolvimento de estudos estratégicos no âmbito empresarial ou institucional / A questão de manejo de altas velocidades estratégicas / Transbordamento estratégico / Malha de gestão integrada / Operação estratégicas notáveis



GESTÃO DE PROJETOS MILITARES DE GRANDE PORTE

I – Introdução

1. Mercado de Sistemas Complexos

II – Aquisição de Sistemas Complexos

1. Especificações Técnicas e Propostas Comerciais e Financeiras
2. Gestão de Tecnologia: transferência de tecnologia crítica
3. Negociações e poder de barganha
4. Análise de custos e formação de preço
5. Patentes

III – Gerência de Contratos Complexos

1. Contrato: método e tipos
2. Gestão de custos e financeira
3. A Administração: progresso, avaliação e mudanças
4. Acompanhamento e Controle de Contratos: a estrutura gerencial

IV – Gerência de Projetos Complexos

1. Conceito de Projeto: planejamento, programação e controle

2. Gerência de Configuração e Especificação

3. Técnicas e softwares de auxílio no gerenciamento de projetos

V – Conclusão

1. Ética na gerência de contratos

2. Tendências Mundiais nas transações de Sistemas Complexos



SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL E DE APOIO À DECISÃO

- ❖ Solução de Problemas: Ponto de Vista. Ciclo de Vida de um Problema. Classificação de Problemas. Processo Geral de Resolução. Estados de Percepção de um Problema.
- ❖ Processo Decisório: Tomada de Decisão. Naturezas das Decisões. Certeza, Risco e Incerteza. Modelo Racional de Tomada de Decisão. Racionalidade Limitada. Ferramentas de Apoio.
- ❖ A Informática nas Empresas: Características da nossa Época. Evolução no Sentido da Mudança. Papel do Gerente. A Informática e as Pessoas. Iceberg da Burocracia.
- ❖ Sistemas de informação: Sistemas. Natureza Evolutiva dos Sistemas. Sistemas de Gestão. Visão Integrada da Informação. Repositório de Dados – Datawarehouse.
- ❖ Arquitetura de Tecnologia da Informação: Ambiente de Desenvolvimento de Soluções. A heterogeneidade das Manifestações Tecnológicas. Centralização e Descentralização. Ambiente definido como uma Rede-de-Conexões. Um Modelo de Aquisição de Conhecimento.
- ❖ Gestão Integrada das Organização: ERP – Enterprise Resource Planning. Motivações para a busca de soluções diferentes das atuais. Razões para o sucesso da tecnologia ERP. Requisitos da Solução. Dimensões da Análise. Supply Chain Optimization.
- ❖ Visualização de Atividades: Mudanças o Novo Mundo: Organização Virtual. A Era das Redes. Tendências. Mudança de Paradigma.



PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO, CUSTO E CONTROLE DE GESTÃO

- ❖ O atual contexto de atuação das organizações
 - Os desafios do processo de mudanças nas sociedades contemporâneas
 - A organização dos próximos anos
 - A função gerencial no mundo contemporâneo
- ❖ O planejamento, a programação, o orçamento e o controle na distância das organizações modernas
 - Diferentes perspectivas de abordagem
 - Contribuição para a redução do caráter aleatório da gestão através da antecipação, integração e reação
 - Conceitos relacionados com o planejamento, programação, orçamento e o controle
 - Objetividade, informação, comportamento, estruturação, estratégia e política organizacional, processo decisório
- ❖ Sistemas de Planejamento, programação, orçamentação e controle de gestão
 - Propósitos
 - Componentes
 - Modelos
- ❖ O desenho de sistemas e a prática do planejamento e controle
 - Variáveis críticas a considerar: estratégia, estrutura e base contábil
 - Dimensão estratégica da gestão
 - Dimensão programática da gestão
 - Modelos orçamentários
 - Controle de gestão: mecanismos usuais



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- ❖ Mundo do Trabalho em Transição
 - Principais características
 - Perfil do funcionamento neste novo mundo
- ❖ Orientações Gerais para um novo Paradigma da Gestão de Recursos Humanos, enfatizando:
 - A dimensão sistêmico-estratégia da GRH
 - A otimização das competências humanas
 - A gestão compartilhada e descentralizada
 - A focalização em Resultados
 - O repensando dos principais subsistemas do Sistema de Recursos Humanos
 - Os papéis do gerente como “Gestor de Recursos Humanos”



GESTÃO TECNOLÓGICA

Parte 1 – Conceitos básicos relacionados a estratégias tecnológica

1. Corporações atuantes em economias emergentes.
2. Natureza da tecnologia. A perspectiva da teoria econômica neo-clássica.
3. Inovação segundo a teoria de Schumpeter. Natureza e tipos de atividades.
4. Estratégia tecnológica corporativa: tecnologia como base para a inovação. Revisão crítica das abordagens para estratégias tecnológicas.
5. Acumulação de “competências”: tarefa crítica para corporações atuantes em economias emergentes.

Parte 2 – Operacionalizando a acumulação de competências

1. Revisão crítica das abordagens da atividade inovadoras nas empresas.
2. Gestão diária do processo de acumulação da competências.
3. Transformando conhecimento em competências tecnológicas. Mecanismos e práticas para o dia-a-dia corporativo.
4. Implicações da acumulação de competências tecnológicas para a performance operacional e competitividade da corporação.



GESTÃO DE LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS

- ❖ Processo de globalização da economia e sua influência na logística de recursos materiais.
- ❖ A contribuição dos recursos logísticos para o aumento da produtividade nas organizações.
- ❖ As funções logísticas e o seu relacionamento intra e extra-organizacional.
- ❖ A gestão da cadeia de suprimentos (supply chain mangement).
- ❖ Sistemas de informações logísticos.
- ❖ Modelos e técnicas aplicáveis às principais funções logísticas de suprimentos (estoques, compras, transporte e distribuição, armazenagem).
- ❖ Avaliação de desempenho das funções de suprimento orientada para a qualidade e produtividade.



GESTÃO DE PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO

- I. Visão sistêmica do processo de contratação.
- II. Quais os elementos organizacionais que influenciam no sucesso da contratação?
- III. Como utilizar com efetividade a legislação vigente?
- IV. O gerente de contrato: perfil, habilidades, responsabilidades.
- V. Planejamento e Contratação
 - ❖ Transformação necessidades em especificações técnicas;
 - ❖ Elaboração e estimativa de preços e as planilhas de composição de custos;
 - ❖ Garantindo os recursos orçamentários e financeiros;
 - ❖ Escolhendo a modalidade, o tipo de licitação e o regime de execução do contrato;
 - ❖ Enquadramento de casos de dispensa e de ineligibilidade de licitação;
 - ❖ Definindo as garantias e cláusulas contratuais necessárias e acessórias;
- VI. Realizando:
 - ❖ Designação de Comissões Especiais ou Permanente de Licitação?
 - ❖ Como evitar impugnações e recursos administrativos?
 - ❖ Responsabilidades das Comissões e dos Ordenadores de Despesas;
 - ❖ Os atos de adjudicação e homologação.
- VII. SICAF – Sistema Integrado de Cadastro de Fornecedores:
 - ❖ Finalidade, abrangência, vantagens e desvantagens.
- VIII. O Gerenciamento dos Contratos:
 - ❖ Designação dos gerentes de contratos;
 - ❖ Fiscalização dos contratos sob a ótica legal e gerencial;
 - ❖ Registro das informações do contrato;

- ❖ Aplicação de penalidades;
- ❖ Repactuação e revisão de preços;
- ❖ Recebimento provisório e definitivo;
- ❖ Hipóteses de rescisão contratual e consequências.

IX. Avaliando as contratações:

- ❖ Através da análise dos procedimentos internos;
- ❖ Através do Benchmarking.



DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES E NEGOCIAÇÃO

- ❖ Ciclo de vida das organizações: a mudança estratégica

A estrutura organizacional: fatores restritivos e facilitadores

Liderança transformadora e práticas de liderança

- ❖ Ciclo de vida das equipes

Características das equipes de alto desempenho

O processo de desenvolvimento de equipes

- ❖ Negociações positivas

Conceitos fundamentais e as formas de negociação

Como PLANEJAR uma Negociação Eficaz – O Processo de Negociação

Características e Habilidades do Negociador



GESTÃO DE NEGÓCIOS – BUSINESS GAME

- ❖ Análise estrutural e de cenários econômicos globais
- ❖ Estratégia competitivas
- ❖ Elaboração de plano estratégico
- ❖ Gestão estratégica de marketing
- ❖ Gestão de recursos financeiros
- ❖ Gestão da produção
- ❖ Gestão de recursos logísticos
- ❖ Gestão de recursos logísticos
- ❖ Gestão de recursos humanos
- ❖ Análise de risco e tomada de decisão tático-operacionais
- ❖ Negociação empresarial
- ❖ “Feedback” de desempenho individual e/ou coletivo



INTRODUÇÃO À TEORIA DOS JOGOS

I. Jogos de Informação Completa

1. Jogos com movimentos simultâneos

1.1 Representação do jogo na forma normal

1.2 Eliminação de estratégias estritamente dominadas

1.3 Equilíbrio de Nash

1.4 Estratégias mistas

1.5 Aplicações

2. Jogos com movimentos sequenciais

2.1 Representação do jogo na forma extensiva

2.2 Indução retroativa

2.3 Aplicações

3. Jogos combinando movimentos simultâneos e sequenciais

3.1 Equilíbrio perfeito em sub-jogos

3.2 Aplicações

II. Jogos de Informação Incompleta

1. Jogos Estáticos

1.1 Equilíbrio Bayesiano

1.2 Aplicações

2. Jogos Dinâmicos

2.1 Equilíbrio Nash Bayesiano

2.2 Aplicações



PLANEJAMENTO PROSPECTIVO

- ❖ Análise prospectiva e análise estratégica
 - Micmac Prospective (análise estrutural, hierarquização de variáveis)
 - Mactor (análise de estratégias de atores)
 - Morphol (descoberta de variantes via análise morfológica; serve para cenários e também para produtos, inovações, etc)
 - Multipol (avaliação de opções estratégicas dentro de diferentes cenários)
 - Smic Proc-Expert (geração de cenários probabilísticos)

- ❖ Resultados organizacionais em cenários alternativos
 - Impact (análise de pesos de fatores influentes sobre variáveis de resultado da organização e evolução dos resultados ao longo de cenários alternativos)

- ❖ Descoberta de cenários
 - Cenarv (método de descoberta de cenários via árvore de eventos)
 - Trilha (descoberta de seqüências de eventos futuros coerentes, para elaboração de cenários)

- ❖ Sistema de Informações ao Executivo
 - Painel de controle (sistema de informação ao executivo, com extenso uso de gráficos e códigos de cores, mostrando variáveis relevantes, suas possíveis evoluções futuras, desvios em relação a objetivos, comparação com outras organizações, alertas e busca de dados explicativos)



REGULAMENTO ACADÊMICO:

1. Frequência e Avaliação:

- a) O aluno deverá cursar com assiduidade e ser aprovado, obrigatoriamente, em todas as disciplinas do curso, para ter direito à certificação.
- b) A assiduidade do aluno será registrada pelo professor no formulário de controle de frequência e notas, ao início das aulas de cada disciplina.
- c) Estará reprovado por faltas, em determinada disciplina, o aluno que não obtiver, pelo menos, 75% (setenta e cinco por cento) de frequência nas aulas ministradas, conforme legislação do MEC para os cursos de pós-graduação.
- d) Os procedimentos de avaliação a serem adotados pelos professores deverão ser definidos em função dos objetivos e da metodologia didática utilizada, de acordo com a especificidade dos conteúdos de cada disciplina. A avaliação de aprendizagem será expressa em notas.
- e) Para ser aprovado, em determinada disciplina, o aluno deverá obter, pelo menos, nota 7 nas avaliações efetuadas pelo professor.
- f) Ao final de cada disciplina, e no máximo de 45 dias, se houver trabalho final, ou de 15 dias, na hipótese de inexistência de trabalho final, as notas dos alunos deverão ser registradas pelo professor, no formulário de controle de frequência e notas e entregue à Coordenação da FGV.
- g) Cópia entregues do formulário de controle de frequência e notas será remetida à Coordenação da Contratante em até 10 dias após o recebimento do mesmo pela Coordenação da FGV.

2. Certificação:

- a) Ao término do curso, a FGV expedirá os certificados dos alunos que a eles têm direito em até 45 dias.
- b) Terá direito a certificação o aluno que obtiver média e frequência, dentro dos parâmetros definidos neste regulamento, em todas as disciplinas que integram o curso.

3. Avaliação da Disciplina:

- a) Ao final de cada disciplina, o aluno, avaliando o trabalho realizado, deverá preencher o formulário de avaliação da disciplina.
- b) O formulário da avaliação das disciplinas será remetido pela Coordenação da Contratante à Coordenação da FGV, em até 10 dias.

4. Disposição Geral:

Os casos omissos serão resolvidos pela Coordenação da FGV, em conjunto com a Coordenação da Contratante, devendo a deliberação tomada ser expressa por escrito.

ANEXO E

GRADE DO CURRÍCULO MÍNIMO DO CPEA

CAMPO	ÁREA	DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
TÉCNICO-ESPECIALIZADO	CIÊNCIAS HUMANAS	AÇÃO POLÍTICA	132
		VISÃO PRELIMINAR DO BRASIL	12
		GESTÃO ADMINISTRATIVA EM NÍVEL ESTRATÉGICO	360
	CIÊNCIAS AERONÁUTICAS	AÇÃO POLÍTICA DA AERONÁUTICA	230
		ANÁLISE DA CONJUNTURA	420
	CIÊNCIAS MILITARES	CULTURA MILITAR	60
TOTAL			1.214

ANEXO F

EXTRATO DO PLANO DE UNIDADE DIDÁTICAS – CPEA -2001

COMPLEMENTAÇÃO DA INSTRUÇÃO (CH: 161)

Aula inaugural
Educação Física
Trabalho Individual
Comunicação Social
Comissão de Promoções de Oficiais
Programa de Leitura
Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos
Visita ao Instituto de Pesquisa da Marinha
Visita à Esquadra
Visita ao Centro Tecnológico do Exército
Visita à Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia

DETALHAMENTO DAS UNIDADES DIDÁTICAS

ÁREA 1 – CIÊNCIAS HUMANAS

DISCIPLINA 11 – AÇÃO POLÍTICA (CH:132)

UNIDADE 1101 – ELEMENTOS BÁSICOS DA NACIONALIDADE

- O homem como indivíduo e como pessoa;
- Etnologia;
- O homem brasileiro e sua evolução; e
- Valores da sociedade brasileira.

UNIDADE 1102 – ELEMENTOS BÁSICOS DE PLANEJAMENTO

- Teoria da decisão;
- Teoria da elaboração de cenário;
- Prospectiva;
- Teoria de conflitos;
- Manobra de crise; e
- Gerenciamento de crises.

UNIDADE 1103 – DOCTRINA DE AÇÃO POLÍTICA

- Objetivos Nacionais;
- Poder nacional;
- Política Nacional;
- Estratégia Nacional;
- Desenvolvimento Nacional;
- Segurança Nacional;
- Método para o Planejamento da Ação Política; e
- Doutrina, Política e Estratégia Militares Brasileiras.

DISCIPLINA 12 – VISÃO PRELIMINAR DO BRASIL (CH:12)

UNIDADE 1201 – ESTATURA ESTRATÉGICA

- O Brasil em face do mundo

UNIDADE 1202 – ORGANIZAÇÃO POLÍTICA DA NAÇÃO

- A Constituição da República Federativa do Brasil;
- O Poder Legislativo da União;
- O Poder Judiciário da União;

DISCIPLINA 13 – GESTÃO ADMINISTRATIVA EM NÍVEL ESTRATÉGICO

(CH:288)

(A CRITÉRIO DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS)

ÁREA 2 – CIÊNCIAS AERONÁUTICAS

DISCIPLINA 21 – AÇÃO POLÍTICA DA AERONÁUTICA (CH:230)

UNIDADE 2101 – FUNDAMENTAÇÃO DOUTRINÁRIA

- Missão da Aeronáutica;
- Doutrina de Ação Política da Aeronáutica;
- Objetivos da Aeronáutica;
- O Poder Aeroespacial;
- Indicadores para a avaliação do Poder Aeroespacial;
- Política da Aeronáutica;
- Estratégia da Aeronáutica;
- Mobilização do Poder Aeroespacial;
- Método para o Planejamento da Ação Política da Aeronáutica;
- Sistema Integrado de Planejamento e Gestão;
- Pesquisa Doutrinária;
- Revisão do Manual e demais documentos do CPEA; e
- Doutrina Básica da FAB.

UNIDADE 2102 – FORMULAÇÃO DA POLÍTICA DA AERONÁUTICA

- Orientação para os trabalhos no CPEA;
- Análise da Conjuntura – Situação Internacional;
- Análise da Conjuntura – Situação Nacional;
- Análise da Conjuntura – Situação da Aeronáutica;
- Estudo de assuntos relevantes da Aeronáutica; e
- Análise da Conjuntura – Preparo para o trabalho final.

DISCIPLINA 22 – ANÁLISE DA CONJUNTURA (CH:423)

UNIDADE 2201 – ANÁLISE DA SITUAÇÃO INTERNACIONAL

- Teoria das Relações internacionais;
- Narcotráfico e delitos conexos;
- Relações políticas do Brasil com a Europa;
- A África e o Oriente Médio;
- A Ásia e a Oceania;
- Relações Político-Estratégico no continente americano;
- A Antártica e os interesses do Brasil;
- Tecnologia sensíveis em níveis mundial;
- Viagem de Estudos aos países do MERCOSUL;
- O MERCOSUL;
- Organismos Internacionais;
- Viagem aos países da fronteira amazônica;

- Desarmamento;
- Meio ambiente;
- Comércio mundial;

UNIDADE 2202 – ANÁLISE DA SITUAÇÃO NACIONAL

- O Cenário Internacional e a Política Externa Brasileira;
- A Política do Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior;
- O Estado-Maior de Defesa;
- O Comando da Marinha;
- O Comando do Exército;
- Comandos Militares de Área/RJ;
- A Política do Ministério de Minas e Energia;
- Política Nacional de Mobilização;
- O Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República;
- Assessoria Parlamentar do Comandante da Aeronáutica;
- A Política do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;
- A Política do Ministério da Fazenda;
- A Política do Banco Central;
- A Política do Ministério dos Transportes;
- A Política do Ministério do Trabalho e Emprego;
- A Política do Ministério da Previdência e Assistência Social;
- A Política de Defesa Nacional;
- A Política do Ministério da Integração Social;
- A Política do Ministério da Agricultura e do Abastecimento;
- A Política do Ministério da Educação;
- A Política do Ministério da Cultura;
- A Política do Ministério do Esporte e Turismo;
- A Política do Ministério da Saúde;
- A Política do Ministério da Justiça;
- O Ministério Público da União
- A Advocacia Geral da União;
- A Política do Ministério do Desenvolvimento Agrário;
- A Política Nuclear;
- A Política do Ministério das Comunicações;
- A Política do Ministério de Ciência e Tecnologia;
- O Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais;
- A Política do Ministério do Meio Ambiente;
- O Governo do Estado do Rio de Janeiro;
- Viagem Regional Centro-Oeste;
- Viagem Regional Sul;
- Viagem Regional Norte;
- Visita à Usina Nuclear de Angra dos Reis;
- A Justiça Militar da União;
- O Departamento de Polícia Federal;
- A Agência Espacial Brasileira;
- O Tribunal de Contas da União;
- A metodologia de Planejamento Estratégico da Marinha;
- O Sistema de Planejamento do Exército;

- Amazônia: Uma Visão Política
- O Congresso nacional

UNIDADE 2203 – POLÍTICA E ESTRATÉGIA DA AERONÁUTICA

- O Comando da Aeronáutica;
- O Estado-Maior da Aeronáutica;
- O Centro de Comunicações Sociais do Comando da Aeronáutica;
- O Comando Geral do Ar;
- O Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento
- O Comando Geral do Pessoal;
- O Comando Geral de Apoio;
- O Departamento de Aviação Civil;
- O Departamento de Ensino da Aeronáutica;
- A Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica;
- A Secretaria de Inteligência da Aeronáutica;
- O Programa Nacional de Atividades Espaciais;
- A Indústria Aeroespacial;
- Mobilização na Indústria Aeroespacial;
- Mobilização na Aviação Civil;
- O Sistema de Vigilância da Amazônia – SIVAM.;
- Viagem a Brasília;
- Viagem a São José dos Campos; e
- O Centro de Coordenação da Aeronáutica- CECOER.

ÁREA 3 - CIÊNCIAS MILITARES

DISCIPLINA 31 - CULTURA MILITAR (CH: 62)

UNIDADE 3101 - SISTEMAS MILITARES.

- Parâmetros para Análise dos Sistemas Militares;
- O Sistema Militar dos Estados Unidos da América;
- A Aliança Atlântica (OTAN) no Contexto Internacional;
- O Sistema Militar da Argentina;
- O Sistema Militar do Chile;
- O Sistema Militar da Venezuela;
- O Sistema Militar do Peru;
- Os Sistemas Militares do Equador e da Bolívia;
- O Sistema Militar da Colômbia; e
- O Sistema Militar do Paraguai.

UNIDADE 3102 – GUERRA.

- Planejamento de Guerra - Exercício Tracajá;
- Sistema Militar de Comando e Controle; e
- Operações de Manutenção de Paz - ONU.

ANEXO G

MBA EXECUTIVO DO MAer



PROGRAMA DO CURSO

ECEMAR





A FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

A **Fundação Getúlio Vargas – FGV** – é uma entidade de caráter técnica-científica, educativa e filantrópica, fundada em 1944, que visa ao estudo dos problemas relativos à economia brasileira e internacional e à administração pública e privada.

A interação entre as atividades acadêmicas e empresariais é exatamente o que tem garantido à **FGV**, ao longo de seus anos de existência, uma posição de excelência e prestígio, com reconhecimento nacional e internacional. É também, desta interação que emerge a **FGV MANAGEMENT**, responsável pelos cursos de pós-graduação que articulam a teoria à prática, desenvolvendo o senso crítico e o pragmatismo necessário à vida profissional, seja ela na esfera acadêmica ou empresarial. Estes cursos são desenvolvidos sob medida para atender à demanda de diversas regiões geográficas, apresentando técnicas sofisticadas e padronização operacional.

Finalmente, através dos cursos de pós-graduação, dos estudos aplicados e das consultorias, a **Escola Brasileira de Administração Pública – ABAP** e a **Escola de Pós-graduação – EPGE**, da Fundação Getúlio Vargas, têm se mantido na fronteira do conhecimento e da tecnologia, aplicando este *know-how* na solução dos problemas empresariais e do setor público, bem como na contínua formação de pessoal dos mais diferentes setores.

INTRODUÇÃO

Os chefes militares administram sistemas que se tornam a cada dia mais complexos. Contribuem para a configuração deste contexto de gestão:

- ❖ A evolução tecnológica dos sistemas de armamento e de informações e comunicações;
- ❖ As transformações por que passa o setor público do país com suas injunções na administração militar;
- ❖ O universo de relações interinstitucionais a nível local, nacional, regional e internacional;
- ❖ A pluralidade dos contextos organizacionais diferenciados onde se dá a administração da Força (Segmento Comando, Segmento Controle, Segmento Operacional, unidades administrativas, escolas, centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, unidades de saúde, etc.);
- ❖ A crescente interdependência entre pessoas militar e civil; e
- ❖ A evolução de valores e expectativas sociais e individuais.

Se, por um lado é exigida destes chefes a capacidade de imprimir a modernidade nos sistemas sob seu comando, estando em sintonia com as mais novas tendências de gestão contemporânea, por outro, lhes é exigido também a competência em adequar os recursos do saber e do fazer hodiernos às exigências e particularidades das missões que lhes são acometidas, da natureza da atividade e do contexto próprios à organização militar.

Neste sentido, o MBA Executivo do MAer, é um programa que visa capacitar o gestor militar a enfrentar os desafios organizacionais e administrativos impostos pelos requisitos de efetividade, eficácia e eficiência de gestão.

OBJETIVO

Desenvolver nos participantes competência gerencial (valores, atitudes, conhecimento, habilidades técnicas e comportamentais), capacitando-os ao exercício da gestão de pessoas e equipes de trabalho em contextos organizacionais complexos sujeitos a processos de mudanças contínuas.



PÚBLICO ALVO

Oficiais superiores que independentemente de arma a que pertençam, gerenciem unidades, departamentos, sistemas, programas ou projetos cujos resultados dependam significativamente de capacitação no gerenciamento de sistemas complexos.

MODALIDADE ACADÊMICA

MBA-EXECUTIVO, conducente à diploma de Pós-graduação “*lato-sensu*”.

SUPERVISÃO ACADÊMICA TITULAÇÃO

Escola Brasileira de Administração Pública – EBPA e Escola de Pós-Graduação em Economia da Fundação Getúlio Vargas – EPGE.

COORDENAÇÃO

Prof. Bianor Scelza Cavalcante

METODOLOGIA

- ❖ Eventos com carga horária concentrada, com leitura seletivamente indicada.
- ❖ Disciplinas – ensino cognitivo mediante exposição conceituais, alternadas com estudos de caso, exercícios práticos e uso intensivo de recursos áudio visuais.

- ❖ Laboratório Vivenciais – situações simuladas exploram o desenvolvimento cognitivo e valorativo, a partir de experiências afetivo-emocionais estruturadas, buscando na capacidade de cooperação a resolução de conflitos.
- ❖ “Business Game” – simulação de ambientes competitivos, orientados tanto para o objetivo temático como para o *feed-back* comportamental de processos.

REGIME DE AULAS

Aulas semanais de segunda a sexta, das 7:30 às 12:30 e das 14:00 às 18:00.



ESTRUTURA CURRICULAR

DISCIPLINAS	CH
Gestão Estratégica	24
Modelos Organizacionais e Processos de Mudança	36
Gestão de Projetos Militares de Grande Porte	36
Sistema de Informação Gerencial e de Apoio à Decisão	36
Programação, Orçamento, Custos e Controle de Gestão	36
Gestão de Recursos Humanos	24
Gestão Tecnológica	36
Gestão de Logística de Suprimentos	24
Desenvolvimento de Equipes e Negociação	36
Gestão de Estratégica da Tecnologia da Informação	24
Gestão de Negócios - Business Game	48
TOTAL DA CARGA HORÁRIA	360

EMENTAS

GESTÃO ESTRATÉGICA

- ❖ Origens históricas: as contribuições de Sun Tzu, Myomoto Musashi, Maquiavel e Clausewitz
- ❖ A formulação estratégica no campo institucional e empresarial: de Henri Ford à Michael Porter, os efeitos da globalização
- ❖ A conceituação do universo estratégico e espaço protegido
- ❖ Espírito empreendedor, objetivos e metas
- ❖ Clima estratégico: missão, visão, credo, ética; “Learning corporation”
- ❖ Nortes estratégicos / Filtros seletivos de gestão
- ❖ Cenários
- ❖ Gestão estratégica e gestão operacional/ reengenharia; benchmarking; downsizing e outros / Gestões-ponte
- ❖ Fragmentação estratégica
- ❖ Fluxos de caixa auto-sustentados / Reformatações / O modelo Jack Welch no processo de gestão contemporâneo
- ❖ Monitoramento estratégico
- ❖ A metodologia do projeto de viabilidade como insumo super-relevante no processo de gestão estratégica
- ❖ Conceituação projeto / Partes notáveis de um projeto
- ❖ Inter-relações notáveis ao longo de um projeto / Fatores jurídicos, administrativos e financeiros
- ❖ Aspectos relevantes de estudos do mercado / Projeto
- ❖ Aspectos relevantes de estudos técnicos / Projeto
- ❖ Pontos relevantes de aspectos econômico-financeiro / Projeto
- ❖ Convergência e formação de fluxo de caixa / Projeto Montagem de um centro de desenvolvimento de estudos estratégicos no âmbito empresarial ou institucional / A questão de manejo de altas velocidades estratégicas / Transbordamento estratégico / Malha de gestão integrada / Operação estratégicas notáveis



MODELOS ORGANIZACIONAIS E PROCESSO DE MUDANÇA

- Diagnóstico organizacional: o enfoque sociotécnico
- Mudanças organizacionais planejadas: eficiência, eficácia e efetividade organizacional
- Modelos organizacionais mecanicistas e orgânicos
- Natureza da atividade e das relações ambientais
- Identificação e especificação das principais dimensões estruturas da organização e suas variáveis
- Processos de influência mútua entre os elementos estruturantes e os comportamentos individuais e grupais
- Diagnósticos do comportamento e seu instrumental; clima organizacional, estilos de chefia e liderança, atividades em face do conflito e da cooperação, atitudes em face das situações estruturadas e ambíguas
- Análise de adequação entre Natureza da Atividade, Elementos Estruturantes e Comportamentos
- Variáveis organizacionais e sua formação
- Variáveis de calibragem: dimensão, níveis de intervenção e estágio de desenvolvimento da organização
- Mecanismos burocráticos tradicionais
- Estratégias de redução da necessidade de processamento da informação
- Administração do ambiente
- Criação de recursos de folga
- Criação de auto-suficiência: administrativa por projetos e estruturas matriciais
- Estratégias de aumento da capacidade de processamento da informação
- Utilização de sistema de informação gerencial. Informática e tele-informática
- Relações laterais: grupo - tarefa e comissões interdepartamentais, papéis de ligação, intervenções D.O.
- Processo de Mudança Organizacional



GESTÃO DE PROJETOS MILITARES DE GRANDE PORTE

I – Introdução

1. Mercado de Sistemas Complexos Militares

II – Aquisição de Sistemas Complexos

1. Especificações Técnicas e Propostas Comerciais e Financeiras
2. Gestão de Tecnologia: transferência de tecnologia crítica
3. Negociações e poder de barganha
4. Análise de custos e formação de preço
5. Patentes

III – Gerência de Contratos Complexos

1. Contrato: método e tipos
2. Gestão de custos e financeira
3. A Administração: progresso, avaliação e mudanças
4. Acompanhamento e Controle de Contratos: a estrutura gerencial

IV – Gerência de Projetos Complexos

1. Conceito de Projeto: planejamento, programação e controle

2. Gerência de Configuração e Especificação

3. Técnicas e softwares de auxílio no gerenciamento de projetos

V – Conclusão

1. Ética na gerência de contratos

2. Tendências Mundiais nas transações de Sistemas Complexos



SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL E DE APOIO À DECISÃO

- ❖ Solução de Problemas: Ponto de Vista. Ciclo de Vida de um Problema. Classificação de Problemas. Processo Geral de Resolução. Estados de Percepção de um Problema.
- ❖ Processo Decisório: Tomada de Decisão. Naturezas das Decisões. Certeza, Risco e Incerteza. Modelo Racional de Tomada de Decisão. Racionalidade Limitada. Ferramentas de Apoio.
- ❖ A Informática nas Empresas: Características da nossa Época. Evolução no Sentido da Mudança. Papel do Gerente. A Informática e as Pessoas. Iceberg da Burocracia.
- ❖ Sistemas de informação: Sistemas. Natureza Evolutiva dos Sistemas. Sistemas de Gestão. Visão Integrada da Informação. Repositório de Dados – Datawarehouse.
- ❖ Arquitetura de Tecnologia da Informação: Ambiente de Desenvolvimento de Soluções. A heterogeneidade das Manifestações Tecnológicas. Centralização e Descentralização. Ambiente definido como uma Rede-de-Conexões. Um Modelo de Aquisição de Conhecimento.
- ❖ Gestão Integrada das Organização: ERP – Enterprise Resource Planning. Motivações para a busca de soluções diferentes das atuais. Razões para o sucesso da tecnologia ERP. Requisitos da Solução. Dimensões da Análise. Supply Chain Optimization.
- ❖ Visualização de Atividades: Mudanças o Novo Mundo: Organização Virtual. A Era das Redes. Tendências. Mudança de Paradigma.



PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO, CUSTO E CONTROLE DE GESTÃO

- ❖ O atual contexto de atuação das organizações
 - Os desafios do processo de mudanças nas sociedades contemporâneas
 - A organização dos próximos anos
 - A função gerencial no mundo contemporâneo
- ❖ O planejamento, a programação, o orçamento e o controle na distância das organizações modernas
 - Diferentes perspectivas de abordagem
 - Contribuição para a redução do caráter aleatório da gestão através da antecipação, integração e reação
 - Conceitos relacionados com o planejamento, programação, orçamento e o controle
 - Objetividade, informação, comportamento, estruturação, estratégia e política organizacional, processo decisório
- ❖ Sistemas de Planejamento, programação, orçamentação e controle de gestão
 - Propósitos
 - Componentes
 - Modelos
- ❖ O desenho de sistemas e a prática do planejamento e controle
 - Variáveis críticas a considerar: estratégia, estrutura e base contábil
 - Dimensão estratégica da gestão
 - Dimensão programática da gestão
 - Modelos orçamentários
 - Controle de gestão: mecanismos usuais



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- ❖ Mundo do Trabalho em Transição
 - Principais características
 - Perfil do funcionamento neste novo mundo
- ❖ Orientações Gerais para um novo Paradigma da Gestão de Recursos Humanos, enfatizando:
 - A dimensão sistêmico-estratégia da GRH
 - A otimização das competências humanas
 - A gestão compartilhada e descentralizada
 - A focalização em Resultados
 - O repensando dos principais subsistemas do Sistema de Recursos Humanos
 - Os papéis do gerente como “Gestor de Recursos Humanos”



GESTÃO TECNOLÓGICA

Parte 1 – Conceitos básicos relacionados a estratégias tecnológicas

1. Corporações atuantes em economias emergentes.
2. Natureza da tecnologia. A perspectiva da teoria econômica neo-clássica.
3. Inovação segundo a teoria de Schumpeter. Natureza e tipos de atividades.
4. Estratégia tecnológica corporativa: tecnologia como base para a inovação. Revisão crítica das abordagens para estratégias tecnológicas.
5. Acumulação de “competências”: tarefa crítica para corporações atuantes em economias emergentes.

Parte 2 – Operacionalizando a acumulação de competências

1. Revisão crítica das abordagens da atividade inovadoras nas empresas.
2. Gestão diária do processo de acumulação de competências.
3. Transformando conhecimento em competências tecnológicas. Mecanismos e práticas para o dia-a-dia corporativo.
4. Implicações da acumulação de competências tecnológicas para a performance operacional e competitividade da corporação.



GESTÃO DE LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS

- ❖ Processo de globalização da economia e sua influência na logística de recursos materiais.
- ❖ A contribuição dos recursos logísticos para o aumento da produtividade nas organizações.
- ❖ As funções logísticas e o seu relacionamento intra e extra-organizacional.
- ❖ A gestão da cadeia de suprimentos (supply chain mangement).
- ❖ Sistemas de informações logísticos.
- ❖ Modelos e técnicas aplicáveis às principais funções logísticas de suprimentos (estoques, compras, transporte e distribuição, armazenagem).
- ❖ Avaliação de desempenho das funções de suprimento orientada para a qualidade e produtividade.



DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES E NEGOCIAÇÃO

- ❖ Ciclo de vida das organizações: a mudança estratégica

A estrutura organizacional: fatores restritivos e facilitadores

Liderança transformadora e práticas de liderança

- ❖ Ciclo de vida das equipes

Características das equipes de alto desempenho

O processo de desenvolvimento de equipes

- ❖ Negociações positivas

Conceitos fundamentais e as formas de negociação

Como PLANEJAR uma Negociação Eficaz – O Processo de Negociação

Características e Habilidades do Negociador



GESTÃO ESTRATÉGICA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- ❖ Mudança no ambiente de negócios
- ❖ Histórico da Gestão Estratégia da Informação
- ❖ Conceitos de Processos
- ❖ Reengenharia de Processos de Negócios
- ❖ Tecnologia da Informação
 - Arquitetura Cliente - Servidor
 - Sistemas de Workgroup
 - Sistemas de Workflow
 - CAD/CAE/CAM/CIM
 - Gestão Eletrônica da Documentação
 - Sistemas Especialistas
 - Data Warehouse e Data Mining
 - Eletronic Data Interchange (EDI)
 - Internet, intranet e extranet
- ❖ Metodologia para gestão estratégica da informação e inovações de processos



GESTÃO DE NEGÓCIOS – BUSINESS GAME

- ❖ Análise estrutural e de cenários econômicos globais
- ❖ Estratégias competitivas
- ❖ Elaboração de plano estratégico
- ❖ Gestão estratégica de marketing
- ❖ Gestão de recursos financeiros
- ❖ Gestão da produção
- ❖ Gestão de recursos logísticos
- ❖ Gestão de recursos logísticos
- ❖ Gestão de recursos humanos
- ❖ Análise de risco e tomada de decisão tático-operacionais
- ❖ Negociação empresarial
- ❖ “Feedback” de desempenho individual e/ou coletivo



INTRODUÇÃO À TEORIA DOS JOGOS

I. Jogos de Informação Completa

1. Jogos com movimentos simultâneos

1.1 Representação do jogo na forma normal

1.2 Eliminação de estratégias estritamente dominadas

1.3 Equilíbrio de Nash

1.4 Estratégias mistas

1.5 Aplicações

2. Jogos com movimentos seqüenciais

2.1 Representação do jogo na forma extensiva

2.2 Indução retroativa

2.3 Aplicações

3. Jogos combinando movimentos simultâneos e seqüenciais

3.1 Equilíbrio perfeito em sub-jogos

3.2 Aplicações

II. Jogos de Informação Incompleta

1. Jogos Estáticos

1.1 Equilíbrio Bayesiano

1.2 Aplicações

2. Jogos Dinâmicos

2.1 Equilíbrio Nash Bayesiano

2.2 Aplicações



PLANEJAMENTO PROSPECTIVO

- ❖ Análise prospectiva e análise estratégica
 - Micmac Prospective (análise estrutural, hierarquização de variáveis)
 - Mactor (análise de estratégias de atores)
 - Morphol (descoberta de variantes via análise morfológica; serve para cenários e também para produtos, inovações, etc)
 - Multipol (avaliação de opções estratégicas dentro de diferentes cenários)
 - Smic Proc-Expert (geração de cenários probabilísticos)

- ❖ Resultados organizacionais em cenários alternativos
 - Impact (análise de pesos de fatores influentes sobre variáveis de resultado da organização e evolução dos resultados ao longo de cenários alternativos)

- ❖ Descoberta de cenários
 - Cenarv (método de descoberta de cenários via árvore de eventos)
 - Trilha (descoberta de seqüências de eventos futuros coerentes, para elaboração de cenários)

- ❖ Sistema de Informações ao Executivo
 - Painel de controle (sistema de informação ao executivo, com extenso uso de gráficos e códigos de cores, mostrando variáveis relevantes, suas possíveis evoluções futuras, desvios em relação a objetivos, comparação com outras organizações, alertas e busca de dados explicativos)



REGULAMENTO ACADÊMICO:

1. Frequência e Avaliação:

- a) O aluno deverá cursar com assiduidade e ser aprovado, obrigatoriamente, em todas as disciplinas do curso, para ter direito à certificação.
- b) A assiduidade do aluno será registrada pelo professor no formulário de controle de frequência e notas, ao início das aulas de cada disciplina.
- c) Estará reprovado por faltas, em determinada disciplina, o aluno que não obtiver, pelo menos, 75% (setenta e cinco por cento) de frequência nas aulas ministradas, conforme legislação do MEC para os cursos de pós-graduação.
- d) Os procedimentos de avaliação a serem adotados pelos professores deverão ser definidos em função dos objetivos e da metodologia didática utilizada, de acordo com a especificidade dos conteúdos de cada disciplina. A avaliação de aprendizagem será expressa em notas.
- e) Para ser aprovado, em determinada disciplina, o aluno deverá obter, pelo menos, nota 7 nas avaliações efetuadas pelo professor.
- f) Ao final de cada disciplina, e no máximo de 45 dias, se houver trabalho final, ou de 15 dias, na hipótese de inexistência de trabalho final, as notas dos alunos deverão ser registradas pelo professor, no formulário de controle de frequência e notas e entregue à Coordenação da FGV.
- g) Cópia entregues do formulário de controle de frequência e notas será remetida à Coordenação da Contratante em até 10 dias após o recebimento do mesmo pela Coordenação da FGV.

2. Certificação:

- a) Ao término do curso, a FGV expedirá os certificados dos alunos que a eles têm direito em até 45 dias.
- b) Terá direito a certificação o aluno que obtiver média e frequência, dentro dos parâmetros definidos neste regulamento, em todas as disciplinas que integram o curso.

3. Avaliação da Disciplina:

- a) Ao final de cada disciplina, o aluno, avaliando o trabalho realizado, deverá preencher o formulário de avaliação da disciplina.
- b) O formulário da avaliação das disciplinas será remetido pela Coordenação da Contratante à Coordenação da FGV, em até 10 dias.

4. Disposição Geral:

Os casos omissos serão resolvidos pela Coordenação da FGV, em conjunto com a Coordenação da Contratante, devendo a deliberação tomada ser expressa por escrito.

ANEXO H

PROPOSTA DE GRADE CURRICULAR PARA OS CAEM DAS FFAA

Etapa comum aos cinco cursos: CAEPE, CAPEM, C-PEM, CPEAEX e CPEA

FASE	DISCIPLINAS	CARGA-HORÁRIA
I - Introdução	1 - Orientações Iniciais	20
II - Doutrinária	2 - Conceitos Fundamentais de Doutrina	100
	3 - Desenvolvimento e Segurança	97
III - Metodológica	4 - Planejamento da Ação Política	22
IV - Política	5 - Avaliação da Conjuntura	557
	Total Etapa Comum	716

Etapa Específica do C-PEM

FASE	DISCIPLINAS	CARGA-HORÁRIA
V - Doutrina Militar	6 - Conceitos Fundamentais de Doutrina Militar	12
	7 - Operações Combinadas e Conjuntas	30
	8 - Informações	10
	9 - Mobilização	18
	10 - Logística Militar	18
	11 - Diplomacia: Área Militar	14
VI - Política Militar	12 - Política Marítima	106
	13 - Política Naval	48
VII - Estratégia Militar	14- Estratégia Naval	76
VIII - Planejamento Estratégico	15 - Planejamento Operacional da Marinha	120
	Total Etapa Específica	452
	Carga-Horária Real (disciplinas)	1.248
	Atividades Extracurriculares e Flexibilidade	352
	Carga-Horária Total do C-PEM	1.600

Etapa Específica do CPEAEX

FASE	DISCIPLINAS	CARGA-HORÁRIA
V - Doutrina Militar	6 - Conceitos Fundamentais de Doutrina Militar	12
	7 - Operações Combinadas e Conjuntas	30
	8 - Informações	10
	9 - Mobilização	18
	10 - Logística Militar	18
	11 - Diplomacia: Área Militar	14
VI - Política Militar	12 - Política do Exército	94
VII - Estratégia Militar	13- Estratégia do Exército	76
VIII - Planejamento Operacional	14 - Planejamento Operacional do Exército	135
	Total Etapa Específica	407
	Carga-Horária Real (disciplinas)	1.203
	Monografias	130
	Feriados e Flexibilidade	147
	Carga-Horária Total do CPEAEX	1.480

Etapa Específica do CPEA

FASE	DISCIPLINAS	CARGA-HORÁRIA
V - Doutrina Militar	6 - Conceitos Fundamentais de Doutrina Militar	12
	7 - Operações Combinadas e Conjuntas	30
	8 - Informações	10
	9 - Mobilização	18
	10 - Logística Militar	18
	11 - Diplomacia: Área Militar	14
VI - Política Militar	12 - Política Aeroespacial	119
VII - Estratégia Militar	13- Estratégia da Aeronáutica	76
VIII - Planejamento Operacional	Planejamento Operacional da Aeronáutica	110
	Total Etapa Específica	407
	Carga-Horária Real (disciplinas)	1.103
	Atividades Extracurriculares e Flexibilidade	497
	Carga-Horária Total do CPEA	1.600

ANEXO I

BIBLIOGRAFIA

1. ALMEIDA, Maria José Machado de. Harmonização Curricular entre as Escolas de Alto nível das Forças Armadas. Rio de Janeiro: ESG, 1996. Trabalho Especial (CAEPE) - Escola Superior de Guerra, 1996.
2. PROENÇA JÚNIOR, Domício. Escola Superior de Guerra: projeto pedagógico para a Escola de Altos Estudos de Defesa do Brasil. Rio de Janeiro: ESG, 2000. Monografia (CAEPE) - Escola Superior de Guerra, 2000.
3. BRASIL. Decreto nº 1.838, de 20 de março de 1996. Regulamenta a Lei nº 7.549, de 11 de dezembro de 1986, que dispõe sobre o ensino no Ministério da Aeronáutica. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, n. 56, p. 4726, 21 mar.1996. Seção 1.
5. BRASIL. Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999. Regulamenta a Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999, que dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, n. 184, p. 3, 24 set.1999. Seção 1.
6. BRASIL. Decreto nº 83.161, de 12 de fevereiro de 1979. Regulamenta a Lei nº 6.540, de 28 de junho de 1978, que dispõe sobre o Ensino da Marinha. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, 23 de fevereiro de 1979. Seção 1. Publicado no Bol. Do MM n. 8/79. Tomo I.
7. BRASIL. Decreto nº 83.934, de 4 de setembro de 1979. Dá nova redação e dispositivos do Decreto nº 83.161, de 12 de fevereiro de 1979 Decreto nº 83.161, de 12 de fevereiro de 1979, que regulamenta a Lei nº 6.540, de 28 de junho de 1978, que dispõe sobre o Ensino da Marinha. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, 21 de setembro de 1979. Seção 1. Publicado no Bol. Do MM n. 38/79. Tomo I.
8. BRASIL. Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica. IMA 37-23. Currículo Mínimo do Curso de Política e Estratégia Aeroespaciais. Rio de Janeiro, 1999.
9. BRASIL. Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica. Plano de Unidades Didáticas – ECEMAR - Curso de Política e Estratégia Aeroespaciais. Rio de Janeiro, 2001.
10. BRASIL. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército. Documento de Currículo Elaborado em 2001. Rio de Janeiro, 2001.

11. BRASIL. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Plano de Disciplinas do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx). Rio de Janeiro, 2001.
12. BRASIL. Escola de Guerra Naval. Currículo do Curso de Política e Estratégia Marítimas. Rio de Janeiro, 2001.
13. BRASIL. Escola de Guerra Naval. FI-219 A. Guia para a elaboração de referência bibliográficas. Rio de Janeiro, 1992.
14. BRASIL. Escola de Guerra Naval. EGN-215. Guia para a elaboração de ensaios e monografias. Rio de Janeiro, 1998.
15. BRASIL. Escola Superior de Guerra. D1-2001. Currículo dos Cursos (CAEPE, CAPEM, CSIE, CEAPE, CAESG). Rio de Janeiro: ESG, 2000.
16. BRASIL. Escola Superior de Guerra. D2-2001 (ANEXO B). Fixas Didáticas (CAEPE, CAPEM, CSIE, CEAPE, CIMN). Rio de Janeiro: ESG, 2000.
17. BRASIL. Escola Superior de Guerra. D2-2001. Plano de Estudos Ano Letivo 2000 (CAEPE, CAPEM, CSIE, CEAPE, CIMN). Rio de Janeiro: ESG, 2000.
18. BRASIL. Escola Superior de Guerra. Fundamentos Doutrinários da Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro: ESG, 1998.
19. BRASIL. Escola Superior de Guerra. Guia do Estagiário 2001. Rio de Janeiro: ESG, 2001.
20. BRASIL. Escola Superior de Guerra. Programa ESG 2000 – Projeto de Modernização do Ensino. Curso de Estado-Maior de Defesa (Proposta). Rio de Janeiro: ESG, 2000.
21. BRASIL. Lei nº 6.540, de 28 de junho de 1978. Dispõe sobre o Ensino da Marinha. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, 14 de julho de 1978. Seção 1. Publicado no Bol. Do MM n. 28/78. Tomo I.
22. BRASIL. Lei nº 7.549, de 11 de dezembro de 1986. Dispõe sobre o ensino no Ministério da Aeronáutica. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, n. 238, p. 5, 12 dez. 1986. Seção 1.
23. BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Internet: <http://www.mec.gov.br/home/ftp/ldb.doc>.
24. BRASIL. Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999. Dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro, e da outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, n. 27, p. 1, 14 jul. 1978. Seção 1.

25. BRASIL. Ministério da Marinha. Serviço de Relações Públicas da Marinha. Política de Defesa Nacional. A Marinha do Brasil. Brasília: SRPM, 2ª Edição, 1997.
26. BRASIL. Ministério do Exército. Portaria Nº 672 de 12 de dezembro de 1994. Aprova as Instruções para o CPEAEX.
27. MOREIRA, Eduardo Andrade de Barros. Equivalência entre cursos militares e civis em seus diversos níveis. Rio de Janeiro: ESG, 1996. Trabalho Individual (CAESG) - Escola Superior de Guerra, 1996.
28. VANNI FILHO, José. O Ministério da Defesa e os Cursos de Altos Estudos Militares: O que é preciso mudar?. Rio de Janeiro: EGN, 2000. Monografia (C-PEM) - Escola de Guerra Naval, 2000.

