

Gestão estratégica como instrumento de defesa das fronteiras pelas Forças Armadas brasileiras¹

DOUGLAS FERNANDO BATISTA NEIS

Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) na Universidade Federal de Rondônia

FLÁVIO DE SÃO PEDRO FILHO

Pós-Doutor em Gestão e Economia pela Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal

Doctor en Gestión de Empresas pela Universidad Autónoma de Asunción (UAA), Paraguay

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil

Docente na Disciplina Gestão de Projetos Públicos e Orientador no PROFIAP / UNIR
Pesquisador e Coordenador do Grupo de Pesquisa em Gestão da Inovação e Tecnologia (GEITEC / UNIR / CNPq), Brasil

CLÁUDIO MAURÍCIO SIMÕES DE SOUZA

Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) na Universidade Federal de Rondônia

Abstract

This work aims to study the main concepts of strategy management as an instrument of defense of borders by the Brazilians Armed Forces. The main concept of strategic management is validated through action tool in the defense of borders, management analysis public in the Armed Forces and using the New Public Management Theory as a logical argument and proposing the conceptual applicability that can best meet management measures, considering the efficiency of results in the defense of borders. The research problem focuses on how the strategic management can contribute to public border defense policies. For this purpose, an exploratory research was carried out, with a deductive approach, with the objective of studying the theory with the main concepts selected of strategic management. The qualitative content

¹ Strategic management as an instrument for defence borders by Brazilians Armed Forces/ Gestión estratégica como instrumento para la defensa de las fronteras por las Fuerzas Armadas brasileñas

analysis method is applied, and procedures such as the cleavage of concepts collected from different authors available on the web platform, articles, books and others that have been categorized. As a result, it brings the treatment of contents involving strategic management, SWOT analysis and the Theory of New Public Management, concepts of frontier and militarization will be applied to the understanding of the development of public policies of defense of frontiers, and in optimizing actions of interest in public projects for the defense of border areas in countries such as Brazil.

Keywords: Armed Forces. Border Defense. Isomorphism. Public projects. Strategic management. Theory of New Public Management.

Resumo

Este trabalho tem o objetivo de estudar os principais conceitos de gestão de estratégias como instrumento de defesa de fronteiras pelas Forças Armadas brasileiras, por meio do levantamento dos principais conceitos de gestão estratégica válidos como ferramenta de ação na defesa de fronteiras, da análise da gestão pública nas Forças Armadas, tendo a New Public Management Theory como argumento lógico e propondo a aplicabilidade conceitual que melhor pode atender às medidas gerenciais, considerando a eficiência de resultados na defesa em faixa de fronteiras. O problema de pesquisa concentra-se em como a gestão estratégica pode contribuir com as políticas públicas de defesa fronteiriça. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem dedutiva, com o objetivo de estudar a teoria e os conceitos principais selecionados. Aplica-se o método de análise de conteúdo, de natureza qualitativa, e procedimentos como a clivagem dos conceitos coletados de diversos autores disponíveis em plataforma web, artigos, livros e outros que foram categorizados. Como resultado traz o tratamento dos conteúdos envolvendo a gestão estratégica, a análise SWOT e da Teoria da Nova Gestão Pública, conceitos de fronteira e militarização, estes que serão aplicados para o entendimento sobre o desenvolvimento de políticas públicas de defesa de fronteiras, e para otimizar as ações de interesse em projetos públicos de defesa de áreas fronteiriças em países como o Brasil.

Palavras-chave: Análise SWOT. Defesa de Fronteiras. Forças Armadas. Gestão Estratégica. Isomorfismo. Projetos públicos. Teoria da Nova Gestão Pública.

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo estudiar los principales conceptos de gestión estratégica como instrumento de defensa de fronteras por parte de las Fuerzas Armadas brasileñas, a través de la investigación de los principales conceptos de gestión estratégica válidos como herramienta de acción en defensa de fronteras, análisis de gestión pública en las Fuerzas Armadas, tomando la Nueva Teoría de la Gestión Pública como un argumento lógico y proponiendo la aplicabilidad conceptual que mejor pueda cumplir con las medidas de gestión, considerando la eficiencia de los resultados en la defensa de las fronteras. El problema de investigación se centra en cómo la gestión estratégica puede contribuir a las políticas públicas de defensa de fronteras. Para ello, se realizó una investigación exploratoria, con enfoque deductivo, con el objetivo de estudiar la teoría y los principales conceptos seleccionados. Se aplica el método de análisis de contenido cualitativo, y los procedimientos tales como la división de conceptos recopilados de diferentes autores disponibles en la plataforma web, artículos, libros y otros que han sido categorizados. Como resultado, trae el tratamiento de contenidos que involucran gestión estratégica, análisis FODA y la Teoría de la Nueva Gestión Pública, conceptos de frontera y militarización, estos que se aplicarán a la comprensión del desarrollo de políticas públicas de defensa de fronteras, y en la optimización acciones de interés en proyectos públicos para la defensa de zonas fronterizas en países como Brasil.

Palabras clave: Análisis FODA. Defensa fronteriza. Fuerzas Armadas. Gestión estratégica. Isomorfismo Proyectos públicos. Teoría de la nueva gestión pública.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica tem sua definição baseada em conceito formado por diversos elementos e aspectos multidimensionais. Pode ser

considerada como um processo amplo e complexo que vislumbra visualizar o futuro de uma instituição, os seus objetivos a serem atingidos, além de estabelecer perspectivas de integração daquelas fases de processo evolutivo das relações intraorganizacionais como, por exemplo, o afeta a gestão de projetos públicos de defesa de áreas fronteiriças. Este ensaio estudo trata do conceito de gestão estratégica relacionado ao instrumento de defesa nacional aplicado pelas forças militarizadas brasileiras, em consonância com as atuais políticas públicas de monitoramento de fronteiras. O objetivo geral desta tarefa é estudar os principais conceitos de gestão de estratégias como instrumento de defesa de fronteiras pelas Forças Armadas do Brasil; e para os resultados, traz como objetivos específicos consistem em levantar os principais conceitos de gestão estratégica válidos como ferramenta de ação na defesa de fronteiras (1), analisar a gestão pública nas Forças Armadas para as operações estratégicas da defesa fronteiriça, tendo a New Public Management Theory como argumento lógico (2) e propor a aplicabilidade conceitual que melhor atenderá as medidas gerenciais, considerando a eficiência de resultados na defesa de fronteiras (3). A Pergunta a ser respondida é: Como a gestão estratégica pode contribuir com as políticas públicas de defesa fronteiriça? Este documento é constituído de tópicos e subtópicos trazendo, logo após esta introdução, um conjunto de apanhados teóricos-conceituais, seguido da metodologia do preparo, os resultados, a conclusão e as referências que ingressaram em suporte deste trabalho.

2. REVISÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

De acordo com Magro (2011), tanto a administração pública como a privada têm em comum a base no entendimento das várias semelhanças que fundamentaram o surgimento da *New Public Management Theory* (NPM). É como abordam Peci *et al* (2008) ao afirmarem que ainda na década de 1990 ocorreram os diversos movimentos baseados na NPM, quando foram propostas soluções para a administração pública, principalmente nos países anglo-saxões, cujos pilares se encontravam na administração empresarial. Os primeiros conceitos da NPM foram abordadas por Hood (1991) apontando que o setor público estava a otimizar a eficiência em seus processos, valendo-

se de ferramentas empregadas no setor privado e, dessa forma, reconhecendo que os princípios, mecanismos e procedimentos ali aplicados são mais eficientes que os utilizados pelo setor público. A perspectiva aqui é possibilitar uma análise crítica e adiante oferecer uma nova proposta conceitual útil na reflexão em temática afim e correlacionada.

2.1 Conceitos e definições de Gestão estratégica e de defesa de fronteira

Como expressado por Ricco e Paggiaro (2018), o conceito de Gestão Estratégica atravessou uma evolução teórico-conceitual experimentada nas atividades de Planejamento a Longo Prazo, Planejamento Estratégico, Administração Estratégica, até chegar no conceito atual do que denominam de Gestão Estratégica. Multivariados organismos passam a considerar tais conceitos na formulação de políticas públicas, mediante a gestão estratégica de projetos públicos, como os de defesa de áreas fronteiriças, desempenhada por estruturas militares.

Para Estrada e Almeida (2007), a Gestão Estratégica é definida como uma técnica que tem como base a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico, adicionando em sua implementação a perspectiva administrativa da Mudança Organizacional. No que se refere à Gestão Estratégica de Defesa, o Ministério da Defesa possui dois macroprocessos de planejamento estratégico que se conectam, a saber, a Sistemática de Planejamento Estratégico Militar (SPEM) e o Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa (SISPED), ambos abordados em Ricco e Paggiaro (2018). De acordo com estes autores, a SPEM se refere a um modelo de organização do Estado Brasileiro, através do qual se faz possível identificar características de Gestão Estratégica, como visão de futuro, missão, diagnóstico e postura estratégicos, macropolíticas e macroestratégias, políticas e estratégias de nível setorial, além de planos estratégicos e operacionais, os quais possibilitam avaliar questões hipotéticas de emprego *versus* capacidades; enquanto o SISPED possui caráter gerencial e integrador de planejamento, orçamento e gestão, conforme os conceitos da Gestão Estratégica, o que sobremaneira loco completam o gerenciamento de projetos públicos em missões complexas, como aquelas que envolvem a defesa de fronteiras por estruturas militares.

O Brasil é um dos países que possui as mais extensas faixas de fronteiras do planeta, o que torna exigível a implementação de programas estratégicos de defesa nestes espaços. De acordo com Silva e Ribeiro (2016), a Amazônia brasileira, *locus* do presente estudo, reúne peculiaridades como baixa densidade populacional e diversas características econômicas problemáticas, o que dificulta o desenvolvimento e a implementação da defesa na região.

O conceito de defesa de fronteira está diretamente relacionado ao conceito de soberania nacional, reunindo definições de ação integrada, pois as Forças Armadas brasileiras, que é constituída pelos comandos do Exército, Marinha e Aeronáutica, busca integrar nas ações táticas as demais forças de segurança pública, como a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal, a Força Nacional de Segurança, inclusive os organismos federais de inteligência para garantia dos limites territoriais, e para o enfretamento do crime que afetam as regiões de fronteiras do país.

A porosidade das fronteiras, decorrente das suas características geomorfológicas, a precariedade na presença do Estado nestas áreas, bem como a dependência econômica dos grandes centros do país convertem essa região para a condição de altamente estratégica. Esta visão conceitual advém da forma geopolítica e dos seus espaços periféricos, nos quais a falta de desenvolvimento resulta em um ambiente de vulnerabilidade em termos de segurança. O fato enseja significativa preocupação das autoridades envolvidas, de modo a gerar convergências que permitam ultrapassar tantos dificultadores. É neste contexto que a defesa de fronteira emerge como um dos pilares da manutenção da soberania nacional, principalmente na Amazônia, por sua exuberante riqueza natural, e as suas características geográficas que despertam a cobiça internacional.

Levantamento em Silva e Ribeiro (2016) indica que é natural que uma região tão estratégica, com tantas riquezas e cujas fronteiras são tão porosas seja alvo da cobiça internacional; ademais, se converte em um desafio em termos de gestão deste projeto público de defesa. Assim, a importância da Amazônia no cenário internacional e na soberania do Brasil pode ainda ser verificada na Política de Defesa Nacional (PDN), tendo em vista que nas diretrizes da PDN 2005 existia expressamente a menção de aprimorar a vigilância, o controle e a defesa das fronteiras de modo geral, enquanto a PDN 2012 não trouxe

orientações específicas sobre a faixa de fronteira de modo geral, mas enfatizou especificamente a Amazônia, como afirmam Andrade e Lima (2018).

2.2 Conceitos sobre Análise SWOT e de operações estratégicas da defesa fronteiriça

Estudo como este, que está apoiado em elementos conceituais para interpretação crítica poderia ter a sua análise efetuada por orientação de pensadores como Jürgen Habermas, pela sua tradição sociológica e de cunho pragmático. Porém optou-se por adotar a Análise SWOT, uma vez que concentra o espírito de estratégia de gestão, o que permitirá extrair do arcabouço teórico e conceitual elementos direcionadores ótimos para edificar perspectivas em projetos públicos de defesa militarizada em fronteiras. A Análise SWOT provém de quatro aportes em inglês, a saber, *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, e que representam respectivamente os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, identificados em modelos estruturais como se vislumbra nesta tarefa, seguindo apontamentos de Silva Filho (2015). No contexto da defesa nacional, merece dar a importância a tal providência, considerando a utilização como ferramental na implementação de estratégias de defesa em áreas fronteiriças.

Variados conceitos de operações estratégicas da defesa fronteiriça estão disponíveis, entretanto merecem destaque, para efeito do tipo de análise ora esboçado, os propostos pelos estrategistas militares tchecos Grasseová-Motyčková e Richter (2016). Porque recomendam levar em consideração, especificamente no tocante à implementação da Análise SWOT no setor de defesa, os elementos paramétricos a serem criticados por meio desta tipologia de análise. Apontam, para a seleção de alternativas de estratégias adequadas, o uso de métodos de avaliação de variantes por múltiplos critérios, desde os métodos mais simples, como determinar a ordem ponderada, ou usar o chamado critério de pontuação por análise estratégica, mesmo sem a utilização de dados estratégicos, mas pontuando as pertinências como a urgência, a exequibilidade, o impacto, o custo, e o resultado estratégico simulado. Portanto, vale afirmar que é um dos erros fundamentais a implementação da Análise SWOT aplicada ao setor de defesa, e a sua interpretação, sem considerar os indicativos ora contextualizados pelos citados estudiosos. A leitura da publicação dos

supracitados autores torna claro que a Análise SWOT gera transparência na gestão, além de dar suporte na elaboração de documentos estratégicos militares. Portanto, na expectativa do presente trabalho, que tem como foco a defesa militar das fronteiras brasileiras, o recomendado seria a análise de natureza técnica do que a de natureza à sociofilosófica, inobstante o caráter pragmático que determinadas tipologias de análise permitem alcançar.

2.3 Conceitos e definições sobre gerenciamento / medidas gerenciais e sobre eficiência de resultados

Segurança e a Defesa Nacionais são deveres-função do Estado que estão em primeiro plano sob responsabilidade das Forças Armadas, sendo esta função prescrita na Constituição Federal de 1988, que estabelece que as forças armadas se destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem, como consta em Brasil (1988). Para Buzan (1991), diversos órgãos, como meios de comunicação, instituições governamentais, estruturas políticas, instituições privadas empresariais e a própria população interferem nas questões de políticas públicas de defesa. Porém é no Manual de Campanha do extinto Ministério do Exército do Brasil, no tópico sobre estratégia, onde se encontra o conceito-chave sobre o sistema integrado de sensoriamento, que apoia a decisão e o emprego operacional; se converte no fortalecimento da presença e da capacidade reativa do poder do Estado na sua faixa fronteiriça. O referido sistema integrado, assim conceituado de conformidade a visão do alto Comando do Exército, mantém a concepção da Estratégia Nacional de Defesa hoje operante, por meio do trinômio monitoramento / controle / mobilidade. Assim, resta bem compreendida a conformidade das Forças Armadas em áreas de fronteiras, enquanto se impulsiona a indústria bélica brasileira, na busca da sua própria autonomia tecnológica, o que é fundamental. Verifica-se, nesse contexto, a preocupação das autoridades do Brasil com as políticas de defesa nacional, bem como com a moderna gestão pública nas Forças Armadas, empregada nas operações estratégicas da defesa, com investimentos da ordem de bilhões de dólares, a fim de resguardar a segurança nas faixas de fronteiras.

3. METODOLOGIA

Este estudo tem natureza qualitativa e é produto de uma pesquisa exploratória, com abordagem dedutiva, com base em conceitos e definições selecionados. Uma revisão bibliográfica foi elaborada, mediante a seleção, fichamento, interpretação e registro de obras editoradas, artigos publicados, normas manualizadas e outros registros contidos em plataformas *web*, disponíveis ao domínio público.

3.1 Método da pesquisa

Conforme Flick (2013), seja qual for o tipo de pesquisa a ser desenvolvida, o pesquisador necessitará tomar uma série de decisões, iniciando pela decisão sobre a questão central da pesquisa. Assim, terá que reconhecer o problema de pesquisa, e para a sua solução deve-se indicar os objetivos a serem alcançados; então poderá iniciar a tarefa investigativa, com a coleta de dados, tratamento destes, análise e crítica do conteúdo obtido, e escrita do relatório. Consoante aos problemas de pesquisa e à maneira de abordagem dos respectivos problemas, o método empregado relaciona-se com a abordagem do pesquisado. Como expressado por Creswell (2014), este trabalho emprega o método de análise de conteúdo, de natureza qualitativa.

3.2 Procedimentos da pesquisa

O processo investigativo valeu-se do levantamento de dados, fichamento e análise dos dados obtidos, com o objetivo de desenvolver e responder os problemas de pesquisa propostos. A implementação do método de análise envolveu realizar uma coleta de fontes relacionadas aos problemas da pesquisa e aos objetivos propostos; posteriormente tomou-se os diversos conceitos e definições, analisando diferentes interpretações disponíveis nos dados colhidos; procurou-se integrar ideias convergentes e confrontar as dissonantes; após o estudo das principais citações coletadas, bem como das informações colhidas das obras selecionadas, passou-se a tratar das figuras de linguagens e de todo arcabouço teórico reunidos, de modo a inferir a análise dos conteúdos. É como recomenda Flick (2013), ao afirmar que a análise de conteúdo se trata de um procedimento clássico para análise de materiais de texto de qualquer origem, sendo um método empírico para

descrever sistematicamente características substanciais e formais das mensagens colhidas.

Baseado no uso de categorias derivadas de modelos teóricos, de acordo com Flick (2013), subdivide-se em análise quantitativa de conteúdo e análise qualitativa de conteúdo, conforme empregada nesta pesquisa, pela análise de periódicos e obras afins, com a utilização de estratégias de pesquisa voltadas ao atingimento dos objetivos propostos por este trabalho.

4. ESTUDO DA APLICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA DEFESA DE FRONTEIRAS

Levantamento em Silva e Tourinho (2017) deixa claro que fronteira não é apenas a cartografia onde apresentam o marco que separam duas unidades espaciais. Para as autoras, uma fronteira é um marco territorial que devolve o poder político, de natureza político-administrativo, com múltipla abrangência, onde surgem os interessados sociais, os conceitos de organização comunitária, bem como o controle territorial de parcelas demarcadas. As pesquisadoras esquadriharam diversos conceitos sobre fronteira, dentre os quais o trazido por Rudolf Kjellén, pelo qual afirma ser as fronteiras a epiderme dos Estados; portanto cabe ao Estado zelar e proteger a sua epiderme, como se advém desta tarefa.

Segundo informação coletada no *link* do sítio do Senado Federal do Brasil, a faixa de fronteira brasileira é de 27% do território nacional, ali convivendo aproximadamente dez milhões de indivíduos, o que equivale a aproximadamente 5% da população. São ao todo 15.719 Km de fronteira seca no país, em contato geográfico com dez dos doze países da América do Sul. Além de existirem cerca de mil rios que penetram no país, se tornando uma via de comunicação para todo tipo de comércio lícito ou ilícito, expondo uma permeabilidade que requer uma atividade de vigília efetiva, com 87 organizações militarizadas, com 21 pelotões em operação, e mais 28 que estão em fase de implantação. Comparando-se com a área de fronteira dos Estados Unidos, que é de apenas 3 mil quilômetros, e com toda a complexa tecnologia e aparato policial norteamericanos, se faz impossível vedar tal espaço fronteiriço naquele país. Portanto há de se considerar que o contingente militar brasileiro de guarnição de fronteira se encontra muito aquém da necessidade, o que

requer estudos de estratégias que contribuam para a melhoria das ações gerenciais no âmbito deste tema.

Estudado em Coelho Junior (2003), o pilar da gestão estratégica encontra-se não somente no trabalho realizado em departamentos isolados, mas sim por processos, tornando as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes, porém adequadamente estruturadas, de modo a alcançar resultados mensuráveis. Mintzberg e Quinn (1991) conceituam a construção das estratégias nas organizações como o resultado da convergência de abordagens não somente racionais, como também intuitivas, além de abranger conceitos políticos, informacionais e comportamentais. É como aborda Rocha (2014), ao contextualizar a Gestão Estratégica; para este autor, esta tipologia de gestão pode ser considerada como elemento-chave quando aplicado como instrumento de defesa nacional pelas Forças Armadas brasileiras no desenvolvimento de um processo integrado de patrulhamento e defesa de fronteiras. A importância do assunto é evidente, pois se trata da soberania nacional prevista na Constituição Federal vigente e as políticas de defesa são políticas de Estado, não políticas de governo, ou seja, não se trata de uma opção e sim de um dever legal e obrigação exigível.

4.1 Levantamento dos principais conceitos de gestão estratégica válidos como ferramentas de ação na defesa de fronteiras

Os conceitos de gestão estratégica estão conectados aos conceitos de sistema, porquanto configuram ações de defesa fronteiriça na proporcionalidade da complexa demanda estratégica. São definições que servem como ferramentas úteis na implementação de novas ações de defesa, bem como para dar suporte em processos cujos passos levam a alcançar o objetivo militar proposto. Aqui destacaram-se dois elementos estruturantes que modelam as práticas rotineiras das Forças Armadas, que são definidos como Sistemática de Planejamento Estratégico Militar (SPEM) e como Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa (SISPED), operantes com a aplicação dos conceitos de gestão estratégica, no nível estratégico de atuação.

Como se pode afirmar a partir dos estudos do SPEM, se trata de uma modelagem desenvolvida para ser utilizada no nível estratégico das Forças Armadas. Ali se evidencia uma clara diferença do outro

modelo apontado adiante; se faz possível identificar características de amplo espectro nas variadas dimensões do combate moderno, como a definição da visão de futuro da organização, ou seja, onde as Forças Armadas pretendem chegar com a aplicação dos planejamentos implementados, a definição da missão, também neste nível, mediante definição do *modus operandi*, além do desenho da postura estratégica e macropolítica. São compostos que se convertem no sistema situado no nível estratégico das Forças Armadas, e onde estão focalizadas as capacidades operativas a serem desenvolvidas, levando-se em consideração as hipóteses de emprego das tropas.

Em um segundo momento, embora tenha um objetivo complementar em relação ao SPEM, o SISPED atua no mesmo nível, relacionando conceitos de gestão estratégica em caráter gerencial e integrador de planejamento basicamente financeiro. Centra-se na administração dos recursos presentes, nos Orçamentos da União para o Ministério da Defesa, conforme os conceitos da Gestão Estratégica. Realiza gestão em nível nacional de forma rotineira, embora gestão em nível internacional também ocorra; concentra os contratos *offset* e de transferência de tecnologia, mediante acordos efetivados com outras nações. Neste aspecto, torna-se oportuno o implemento daqueles conceitos desenvolvidos por meio de sistemas individuais ou integrados das Forças Armadas para os níveis Operacional e Tático.

Os conceitos de gestão estratégica poderiam ser implementados em um primeiro momento estendendo-se para o nível Operacional, na mobilidade e contra-mobilidade exigidas em situações de confronto bélico, por exemplo. Estes delineadores são elaborados com foco no médio prazo de execução das ações militares, possível de serem especificadas pelos Comandos Militares de Área. Pode não envolver as Forças aérea, naval e terrestres como um todo, mas estima a implementação de ações específicas em conformidade às característica das tropas, como por exemplo as brigadas de paraquedistas, de selva, de montanha, todas relacionadas ao ambiente em que atuam; visualizam a dimensão continental do país e suas diferentes regiões geográficas, com características peculiares de solo, clima, vegetação e outros.

Em um segundo momento, entende-se que os conceitos poderiam integrar o nível Tático de planejamento, com a definição de objetivos específicos como foco no curto prazo, em níveis de Unidades

menores, possivelmente no âmbito das Grandes Unidades, ou seja, nível das Brigadas, pois estas se caracterizam na unidade básica de emprego de tropas em ações constituídas. Sendo assim, além da utilização dos conceitos de gestão estratégica para o emprego das tropas nas mais variadas missões em ponta da linha ou em linha de fogo, pode ainda estender ao planejamento de operação de ações rotineiras de uma ou mais tropas.

4.2 Análise SWOT sobre a gestão pública nas Forças Armadas

O argumento lógico deste compartimento da tarefa é a *New Public Management Theory*, e o conteúdo já anteriormente estudado no compartimento próprio deste documento. Ingressa aqui a discussão dos principais pontos referentes à Análise SWOT, na aplicação da Gestão Pública nas Forças Armadas em operações estratégicas realizadas com foco na defesa das fronteiras do Brasil. Sendo assim, será realizada uma exposição da aplicação conceitual sobre cada item da análise SWOT, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, além de uma abordagem relativa à Teoria da Nova Gestão Pública.

Grasseová-Motyčková e Richter (2016) trazem significativos subsídios neste compartimento do estudo. Para estes estrategistas é necessário considerar uma linha divisória entre os ambientes interno e externo de uma instituição como a vinculada à defesa territorial. Os fatores que podem ser influenciados pela organização manter-se-ão no ambiente interno, enquanto aqueles outros fatores que não são influenciados, ou que constituem extensão no entorno institucional, se declinarão ao ambiente externo. Os pontos fortes e fracos de uma Análise SWOT estão no ambiente interno da instituição, e são relacionados aos recursos e capacidades atualmente disponíveis para a organização. Já as oportunidades e ameaças existem com base na dinâmica geral do ambiente externo no qual a organização está envolvida; entretanto pode não influenciar a estrutura gerenciada, salvo quando os agentes envolvidos buscam de alguma forma a mudança ou inovação estratégica, situação em que apelam para o isomorfismo, na via de gerar adaptativos convenientes aos seus objetivos. Esta providência decorre do fato de que o isomorfismo é também um argumento delineador de natureza conceitual em estratégia, considerando a percepção de gestores quanto à necessidade de localização de reposicionamento, conforme levantamento efetuado

em Gimenez et al. (2005). Assim, os projetos públicos voltados para gerenciamento de fronteiras poderão incorporar critérios técnicos de outros similares em funcionamento para servir de parâmetros garantidores da segurança nestes tipos de ambientes controlados, como os considerados nesta tarefa, ao trazer estudos dos estrategistas tchecos acima citados. Logicamente haverá de ser observados os aspectos limitadores em diferentes contextos, filtrando, dissecando o distorcido, trazendo o que serve, excluindo os contraditórios, e fazendo a construção do ideal planejado de forma consciente, o que possibilite o aprendizado da forma, como propõem Rossoni e Pedro Filho (2011).

O gerenciamento de riscos também é significativo no desempenho institucional, haja à vista as ameaças e as oportunidades percebidas como fatores internos. No caso da Análise SWOT, são visualizadas oportunidades e as ameaças no ambiente externo, e a sua provável ocorrência tem sempre impacto significativo nas estratégias definidas da organização. Registre-se o caráter histórico da arte do general, como a estratégia que sempre foi restrita ao campo de batalha; porém, com as experiências posteriores, o conceito de estratégia alcança uma amplificação de sentido. Assim é que a noção clássica militar que perdurou por séculos, no campo semântico do vocábulo, se alargou junto com a definição de guerra no âmbito do cenário onde ocorre; ou seja, sua dimensão passa a envolver esforços complexos que pode mobilizar um caráter nacional ou transnacional. A partir desta conceituação a estratégia passa à dimensão global, como os grandes conflitos planetários, a exemplo dos dois confrontos mundiais e posteriormente, a conquista do espaço sideral que passa a ser explorado para fins diversos, alcançando dimensão planetária, como se lê no Manual de Campanha do extinto Ministério do Exército C 124-1, ainda no ano de 2001. Infelizmente, na atualidade, graves incidências planetárias como as experimentadas pelo COVID-19, esta pandemia que assola as nações atingidas de forma súbita; a inexistência de uma adequada estratégia de enfrentamento de guerra contra o novo coronavírus chinês obrigou o fechamento das fronteiras como principal salvaguarda nacional.

Com relação às medidas de forças, atualmente as Forças Armadas das maiores potências mundiais focam suas estruturas em implementar novas capacidades, além de aperfeiçoar as capacidades existentes, por meio de aprimoramento de tecnologias, capacitação de pessoal e constantes treinamentos nos diversos ambientes

operacionais, levando-se em conta as hipóteses de emprego das tropas. Também aqui se tem buscado implementar cada vez mais as novas capacidades por meio de acordos bilaterais, especialmente com a tratativa de acordos para a transferência de tecnologia. Visualiza-se nacionalizar conhecimentos e, a partir daí dar continuidade nas pesquisas internas de desenvolvimento de novas capacidades, contribuindo com a multiplicação do potencial tecnológico e do poderio bélico. Os pontos fortes das Forças Armadas estão, portanto, no desenvolvimento e aplicação de novas capacidades, principalmente ligadas à tecnologia. Podemos citar como exemplo disso o Projeto Estratégico ASTROS 2020 das Forças Armadas brasileiras, com o desenvolvimento de meios capazes de prestar um apoio de fogo de longo alcance, com elevada precisão e letalidade.

Nesse contexto, as Fraquezas estão justamente relacionadas aos pontos fortes das Forças Armadas de uma nação, quando se definem como diametralmente opostas, ou seja, a falta de capacidades de uma Força Armada a torna carente de dissuasão, ao contrário do que se busca no cenário internacional, principalmente na América do Sul, pois países como o Brasil tentam se projetar cada vez mais no contexto internacional, pois as suas dimensões territoriais, de características continentais, impõem logo a sua liderança regional no continente sul-americano.

No que se refere ao ambiente externo, as oportunidades se apresentam como de forte possibilidade para o engrandecimento das Forças Armadas no Brasil. A sua consolidação como potência sul-americana, tendo em vista estar diretamente ligada a diversos fatores relacionados com o desenvolvimento da nação, ou seja, à conjuntura econômica, ao desenvolvimento humano de um país, ao fortalecimento da pesquisa no cenário nacional, ao aumento do IDH, dos níveis educacionais, e até mesmo da criação de um sentimento patriótico maior do seu povo. Merece tomar como referência os Estados Unidos da América, onde os símbolos da nação são amplamente difundidos e valorizados. Já ao analisar as ameaças existentes, o Brasil deve levar em consideração um ambiente favorável e relativamente estável no contexto da América do Sul, sem deixar de abrir os olhos para além deste, estando este fator intimamente relacionado com a política externa a ser desenvolvida, tomando-se a devida cautela ao aproximar-se de determinadas nações, sem fechar as portas para a diplomacia,

valorizando o bom relacionamento que o Brasil sempre teve com as diversas nações mundiais, e até mesmo no contexto da Organização das Nações Unidas.

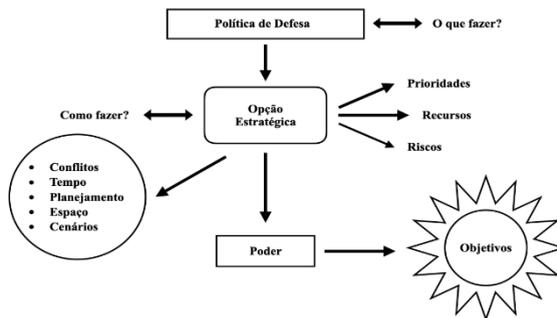
Merece reflexão sobre a *New Public Management Theory*, pois o Governo do Brasil vem cada vez mais tentando fortalecer o cenário econômico interno por meio da desburocratização e do fortalecimento da economia interna. Assim, surgem os incentivos às pesquisas e ao empresariado, sendo uma providência pragmática de integração do sistema de defesa nacional com a sociedade e os empreendimentos nacionais responsáveis pelo desenvolvimento de tecnologias avançadas, como exemplo dos projetos que tem estabelecido com a Avibras Indústria Aeroespacial (AVIBRAS) e outras empresas, integrando ferramentas, princípios e práticas próprias do setor privado manejadas pelo setor público, de modo a suprir o setor de defesa nacional. No entanto, ainda há necessidade da disrupção deste contexto histórico vivenciado, uma vez que o setor de defesa nacional permaneceu por décadas sem a devida prioridade ou relativamente esquecido, tendo soerguido recentemente com novas diretrizes abrangendo a ciência, tecnologia e inovação, agora capitaneada por um militar de renome da área aeroespacial.

O Exército Brasileiro, através do seu Manual de Campanha C 124-1 expressa que, em qualquer campo de investigação existem várias formas de reunir, classificar e organizar, para efeitos de análise, os fenômenos que se pretende estudar e, no caso específico do fenômeno estratégico, para raciocinar desde o mais alto nível, merecendo considerar o sistema internacional em que o Brasil seja inserido. A estratégia visa estabelecer os objetivos fixados pela nova política, se ocupando, principalmente, dos caminhos a seguir, dos meios que vai dispor, em face da ideologia que mescla a forma de traduzir o atual interesse nacional. Assim, a nova gestão pública se volta com opções e propostas arrojadas, bem mais favoráveis à nação, sem implicações como a escassez de recursos, barganha de prioridades ou riscos existentes na implementação da decisão tomada, pois a tarefa se vale sempre da boa governança, sem corrupção ou desvios de finalidades.

O mesmo manual explica que a estratégia está subordinada à política, uma vez que a política definiria o que fazer, enquanto a estratégia definiria como fazer. O estudo da estratégia está relacionado com outros conceitos além da política, tais como conflitos, tempo,

espaço, cenários, centros de poder e planejamento. A compreensão do moderno conceito de estratégia está relacionada ao preparo e à aplicação de meios, parcelados ou globalizados, para atendimento dos objetivos fixados pela política. Desta forma, o Manual expressa o conceito de estratégia como sendo a arte de preparar e aplicar o poder para, superando os óbices, alcançar os objetivos fixados pela política, como representado na Figura 1 abaixo.

Figura 1 - Da Política aos Objetivos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Sejam aqui consideradas novamente as premissas do isomorfismo mimético para gerar estratégia de aprendizado sobre o cenário construtivista acima demonstrado. Possibilita-se a interpretação dos padrões, como os da tecnologia de processo de controle fronteiriços, de aspectos relativos à força de trabalho militar apto à consecução e ações planejadas; os elementos de origem para se atentem aos diferenciais, posto que não se encontrarão cenários com a mesma similaridade, pelo que se recomenda selecionar o foco, a tipologia da instituição na sua especialidade militarizada, os elementos de sucesso que possam ser vislumbrados nas rotinas operacionais de fronteira; ademais, a legitimação e a justificativa que imperam as ações de guarda e proteção, evocando o respeito e a abrangência do prestígio esperado da guarnição de fronteira, além do alerta sobre possíveis ocorrências, formatando redes de contato; se faz significativo encontrar similaridades, o que é possível em eventos de segurança terrestre, seminários e congressos militares, e outras formas de buscas necessárias para enriquecimento do conhecimento sobre as práticas em regiões fronteiriças; este

mimetismo se encontra embasado nos estudos de Machado-da-Silva (2004).

4.3 Proposta de aplicabilidade conceitual

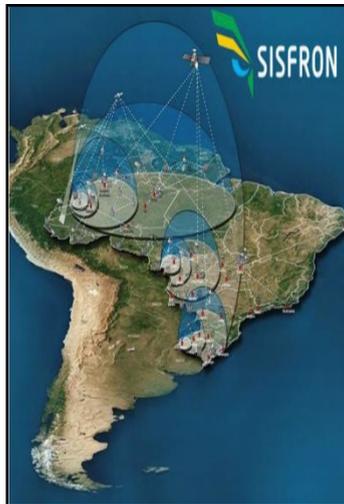
Como discutido, as Forças Armadas têm avançado com relação à aplicação de conceitos de gestão estratégica com vistas a atingir seus propósitos, definidos originalmente por sua missão constante da Constituição Federal de 1988, já abordada anteriormente. Em relação aos conceitos, verifica-se alguns pontos a serem observados, que com sua aplicabilidade poderão alavancar as medidas gerenciais do ponto de vista da análise SWOT.

Nos estudos de Grasseová-Motyčková e Richter (2016), pode-se destacar alguns pontos a serem levados em consideração para o atingimento de maior eficiência no setor de defesa, principalmente em relação à defesa fronteiriça, que está no escopo deste estudo. Nesse contexto, relacionando-se com a análise SWOT e com a defesa de fronteiras, conforme abordam Grasseová-Motyčková e Richter (2016), na implementação prática das estratégias de defesa, existe também uma questão relacionada com a compreensão do tempo. Na identificação de fatores ambientais internos, torna-se necessário a concentração no estado atual em termos de tempo, isto é, concentrar-se em quais são os pontos fortes e fracos no momento determinado. Sendo assim, o que se espera é que as oportunidades e as ameaças se organizem no futuro e, a partir de uma análise geral da questão, restará claro que a maioria dos materiais processados de natureza estratégica não será apoiada pelo uso de procedimentos metodológicos sistemáticos. É possível ainda avaliar a qualidade dos documentos (conceitos, planejamentos), que foram criados com e sem o suporte da análise SWOT e possivelmente outros métodos.

Desta maneira, ainda de acordo com Grasseová-Motyčková e Richter (2016), seria apropriado rejeitar a hipótese de que o uso da análise SWOT não afeta a qualidade dos documentos processados. Seria recomendável a criação de um manual metodológico para o processamento da análise SWOT, criar um suporte de *software* modificável para um processamento mais rápido e fácil e definir claramente as áreas nas quais a análise SWOT deve ser usada de forma metodicamente correta na estratégia de defesa de fronteiras, nesse caso adaptando-se ao cenário do Brasil.

Grasseová-Motyčková e Richter (2016) apontam ainda que a falta de uma metodologia uniforme para a criação de documentos estratégicos e inconsistências na terminologia classifica os autores de análises comparativas de estratégias públicas no exterior e na República Tcheca entre os principais problemas operacionais da gestão estratégica naquele país. Existem no Brasil peculiaridades geográficas que tornam complexas as ações de defesa de fronteiras, tendo em vista que o Brasil possui mais de 15 mil quilômetros de fronteiras, o que certamente demanda meios tecnológicos diversos e integrados, além de uma Gestão Estratégica aplicada, a fim de resguardar a soberania nacional, com sofisticadas estruturas sistêmicas, como se verifica na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Abrangência do SISFRON na faixa de fronteira do Brasil.



Fonte: Escritório de Projetos do Exército Brasileiro.

A economia brasileira tem apresentado certo avanço no contexto internacional, tendo se constatado uma considerável melhora, enquanto o Brasil passa a uma posição de relativo privilégio no cenário planetário. Este fato reclama por maior nitidez no foco da estratégia nacional, o que implica em sensíveis modificações, concentrando força na sua integração na América do Sul. Na atualidade, com um protagonismo perante as nações globais, principalmente quando se refere à Amazônia, com todo este patrimônio visibilizado por todas as

demais nações, tal providência estratégica passa a ser uma exigibilidade emergencial. Inobstante as modificações requeridas, os eixos e pilares estratégicos brasileiros de defesa fronteiriça continuam basicamente os mesmos, que é garantir uma significativa posição do Brasil no cenário mundial no Século 21. Registre-se aqui a unificação da América do Sul no que se refere a procedimentos bilaterais com integração dos negócios de interesse mútuo com as demais nações deste continente, bem como a inclusão e a criação de coalizões com outros Estados que buscam a superação do mundo unipolar, como trata Bertonha (2013). Eis que o País continua na busca por atingir esses objetivos, sempre evitando barganhas, confrontos ou o uso da força coercitiva nas relações entre os países com os quais mantém fronteiras, enquanto se enaltece aquelas soluções diplomáticas, mediante o uso do *soft power* e dos investimentos em sistemas avançados de controle. Apesar disso, ainda se faz necessário uma política de defesa nacional que estabeleça programas de vigilância de fronteiras, o que está sendo melhorado, enquanto se estabelece no país, por meio do Sistema de Monitoramento de Fronteiras (SISFRON), esta árdua tarefa de alcançar solução de defesa em um complicado cenário como se dimensiona analisando as Figuras 3 a 5 a seguir.

Figura 3: Fronteira Brasil – Venezuela, com suporte da Guarda Nacional e da Polícia Federal.



Fonte: Internet de Domínio público.

Recentes vieses são registrados na fronteira do Brasil com a Venezuela, haja a vista o colapso econômico e social pelo qual aquele país atravessa, fruto de medidas socialistas que não satisfazem o interesse dos seus

cidadãos, enquanto leva aquele país vizinho ao colapso socioeconômico. É nesta fronteira que ocorre a maior pressão por assistência a desvalidos, refugiados e perseguidos pela ditadura imposta naquele país. Receber e amparar os desabrigados que adentram o Brasil em busca de socorro resulta em severa tarefa, sobrecarregando o Estado de Roraima, a sua capacidade de oferta dos serviços de saúde pública, segurança, educação, abastecimento e outros serviços públicos. Por consequência, a Capital Boa Vista experimenta inimagináveis medidas de solução emergenciais que incomodam sobremaneira os residentes, enquanto se avolumam os problemas domésticos, agora agravados pela pandemia COVID-19. As Forças Armadas do Brasil, com a Operação Acolhida, têm providenciado socorro às vítimas venezuelanas, instalando acampamentos emergenciais, provendo suprimento alimentar, de higiene e outras ações. Tem ainda sido providenciada a distribuição de contingentes para outros Estados brasileiros interessados em socorrer a estes imigrantes, ofertando transporte, donativos monetários, orientação no seu idioma, regularização da sua condição de refugiados e outras ações requeridas. São ocorrências de fronteira que não estavam previstas nos manuais de controle, mas que o Brasil, em face da posição ética dos governantes, não se furta em socorrer e assistir aos necessitados.

Figura 4: Fronteira seca do Brasil – Bolívia.



Fonte: Internet de domínio Público.

Na fronteira com a Bolívia o principal problema é o tráfico de drogas ilícitas, que é severamente combatido pelas Forças Armadas na fronteira. Levantamento efetuado indica que a tradição cultural

boliviana, referente ao cultivo da coca, tem evoluído para a produção e refinamento de pasta básica e da cocaína que os traficantes buscam introduzir pelas fronteiras brasileiras, e assim distribuir para os demais países. Além do esforço dos bolivianos ilegais em tentar abastecer os laboratórios ilícito brasileiros, com a volumosa quantidade da pasta básica da cocaína preparada ali no seu território; são situações que demandam absoluta precisão das Forças Armadas do Brasil, em bloquear as incursões destes indivíduos nos espaços brasileiros de fronteira.

Figura 5: Tríplice Fronteira Brasil, Argentina e Paraguay (Mercosul).



Fonte: Internet de domínio público.

No espaço da tríplice fronteira Brasil/Argentina/Paraguai o principal problema a ser enfrentado pelas Forças Armadas é também o tráfico de drogas, porém tem significativa preocupação o bloqueio contra o contrabando e o descaminho de mercadorias como equipamentos e suprimentos de informática, cigarros, bebidas e dezenas de outras mercadorias, em uma ocorrência que prejudica o erário governamental do Brasil e dos dois outros países da tríplice fronteira, em face da subtração de impostos com importação e exportação. O tráfico de armas é o mais grave, pois tem repercussão em centros populosos como o Rio de Janeiro e São Paulo, onde se concentram as principais facções criminosas que esperam, com este pesado arsenal de guerra, dominar o crime organizado no Brasil, ameaçando a estabilidade da segurança pública nacional.

Resta claro que a implementação de uma estratégia de defesa de fronteiras no Brasil pode se valer de estudos como este, a fim de implementar a Análise SWOT a partir de lições apresentadas neste

trabalho. A implementação de análises estratégicas na preparação de documentos sensíveis do Ministério da Defesa teria uma importante contribuição e, nessa via, os métodos ora focalizados poderiam ser trabalhados em combinação entre si, situação em que a Análise SWOT passa a ser uma ferramenta integradora para incremento de estratégias parciais utilitárias na visualização dos ambientes interno e externo. A boa lição vem da rápida superação em decorrência dos pontos fracos e das ameaças, com a respectiva maximização dos pontos fortes e das oportunidades que emergem da crítica dos cenários internos e externos nas instituições que articulam as estratégias de defesa das fronteiras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi possível verificar ao longo deste estudo, ficou evidenciado que os conceitos de Gestão Estratégica podem em muito contribuir com as políticas pública de defesa fronteiriça no Brasil, podendo-se destacar aspectos principais, os quais podem não só impulsionar o desenvolvimento de programas estratégicos de defesa de fronteiras no país, ponto em que já vem ocorrendo certo avanço, mas também promover maior integração entre as Forças e também maior integração do nível estratégico com os níveis operacional e tático dentro das Forças.

Verifica-se ainda como a aplicabilidade da análise SWOT no setor de defesa pode contribuir com a defesa fronteiriça no Brasil, fortalecendo-se os pontos fortes das Forças Armadas e aproveitando-se do cenário continental em favor das oportunidades, consolidando o Brasil como potência sul-americana. Os pontos Fracos e as ameaças devem ser superados com foco mais no ambiente interno do que externo, conforme abordado ao longo deste estudo, pois verificou-se como os demais setores também influenciam nos investimentos em defesa do país, tal qual o cenário econômico, pois as Forças Armadas não podem ser mais ricas do que a nação que as abriga, o que significa dizer, portanto, que o avanço científico e tecnológico deve ocorrer em conjunto com outros setores. Dessa forma, o fortalecimento da economia do Brasil certamente proporcionará maiores possibilidade de investimentos no setor de defesa e conseqüentemente na defesa de fronteiras. Nesse ponto deve-se justamente ampliar a integração do setor privado do Brasil com o setor público, com os conhecimentos

apresentados e evidenciados da *New Public Management Theory* ao longo destes estudos, para a inserção das práticas mais eficientes da gestão privada no setor de defesa brasileiro.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Israel de O.; LIMA, Raphael C. **Segurança e Defesa Nacional nas Fronteiras Brasileiras. Fronteiras do Brasil: Uma Avaliação de Políticas Públicas**, Volume 1, Capítulo 4. Brasília: IPEA, 2018. Disponível em: <https://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/181112_frenteiras_do_brasil_volume1_cap04.pdf> Acesso em 25 mar. 2020.
- BERTONHA, João Fábio. **A Estratégia Nacional de Defesa do Brasil e a dos outros BRICs em perspectiva comparada**. Rev. Bras. Polit. Int. 56 (2): 112-130, 2013.
- BUZAN, Barry. **People, States & Fear. An agenda for international security studies in the post-Cold War era**. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers, 1991.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Escritório de Projetos do Exército (EPEX). **Integrando capacidades na vigilância e na atuação em nossas fronteiras**. Disponível em: <<http://www.epex.eb.mil.br/index.php/sisfron>>. Acesso em 09 abr. 2020.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Manual de Campanha. **Estratégia. C 124-1**. Estado-Maior do Exército. 2001.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Projetos Estratégicos do Exército**. Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/industria-de-defesa/paed/projetos-estrategicos/projetos-estrategicos-do-exercito-brasileiro>>. Acesso em: 14 mar. 2020.
- COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. Psico-USF, v. 8, n. 1, p. 81-89, 2003.
- CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre. Penso. 2014.
- ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional**. Revista de Ciências da Administração, v. 9, n. 19, 2007.
- FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso. 2013.
- GIMENEZ, Fernando Antônio Prado et al. **Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação**. RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE • Volume 8, n. 4, p. 35-59, 2007.
- GRASSEOVÁ-MOTYCKOVA, Monika; RICHTER, Jiří. **SWOT Analysis in the Sector of Defense of Czech Republic – Current State and Recommendation for Application**. 2016. Vojenské rozhledy. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/304186087_SWOT_Analysis_in_the_Sector_of_Defense_of_Czech_Republic_-_Current_State_and_Recommendation_for_Application>. Acesso em: 27 mar. 2020.
- HOOD, Christopher. **Uma gestão pública para todas as estações?** Public Administration, Volume 69, Edição1, Março de 1991, Páginas 3-19, Wiley Online Library.

Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>>. Acesso em: 27 mar. 2020.

LOPES, Robeto. Comando Militar da Amazônia acompanhará as grandes manobras militares deste sábado na Venezuela. **Plano Brasil: Defesa e Geopolítica**. 2016.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; Coser, C. **Argumentos estruturais para explicação do isomorfismo mimético em um campo organizacional**. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais (Eneo)*, São Paulo; ENEO, 2004.

MAGRO, Dalva. **New Public Management, Managerialismo e Ensino Superior: Uma Análise das Transformações na UDESC**. Tese de Doutorado em Ciências Empresariais. 2011.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process**. *Englewood Cliffs: Prentice-Hall*. 1991.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. **Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro**. Salvador, v. 15, n. 46, p. 39-55, Set. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302008000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 28 mar. 2020.

RICCO, Maria Filomena Fontes; PAGGIARO, Fábio Salm. **Gestão Estratégica de Defesa: Hipóteses de Emprego versus Capacidades**. Revista da Escola Superior de Guerra, v. 33, n. 67. 2018.

ROCHA, Antonio Jorge Ramalho da. **“Defesa: Dissuasão, Indústria, Desenvolvimento e Projeção de Poder.” Seminário Brasil no Mundo – Deveres e Responsabilidades**. Câmara dos Deputados. Comissão de Relações Exteriores e de Defesa Nacional. 2014. Disponível em: <[ROSSONI, Estela Pitwak; PEDRO FILHO, Flávio de S. **Riscos do isomorfismo mimético, a consciência crítica e o comprometimento ético**. Revista de Administração FACES Journal Belo Horizonte · v. 11 · n. 4 · p. 42-62 · out./dez. 2011. ISSN 1984-6975 \(online\). ISSN 1517-8900 \(Impressa\). Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194022127003>>. Acessado em 09 de Abril de 2020.](http://www.camara.leg.br/internet/sitaqweb/textoHTML.asp?etapa=11&nuSessao=1281/14&nuQuarto=0&nuOrador=0&nuInsercao=0&dtHorarioQuarto=09:30&sgFaseSessao=&Data=2/12/2014&txApeido=RELAÇÕES%20EXTERIORES%20E%20DE%20DEFESA%20NACIONAL&txFaseSessao=Seminário&txTipoSessao=&dtHoraQuarto=09:30&txEtapapa=>. Acesso em: 14 mar. 2020.</p></div><div data-bbox=)

SANTOS, Danielle. **É preciso fiscalização nas fronteiras para restabelecer a paz social no país**. Sindicato Nacional dos Auditores-Fiscais Federais Agropecuários. 2016.

SENADO FEDERAL. Boletim em Discussão. **Militares na Faixa de Fronteira**. Disponível em: <<https://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/defesa-nacional/estrategia-nacional-para-reorganizacao-e-reaparelhamento-da-defesa/militares-na-faixa-de-fronteira.aspx>>

Acessado em 11 de Abril de 2020.

SILVA FILHO, Antônio M. **Sobre a análise SWOT para planejamento e gestão de projetos**. Revista Espaço Acadêmico. 2015. Disponível em: <<https://doaj.org/article/6a52247658974d538bd1d4f0765c613f>>. Acesso em: 26 mar. 2020.

Douglas Fernando Batista Neis, Flávio de São Pedro Filho, Cláudio Maurício Simões de Souza- **Gestão estratégica como instrumento de defesa das fronteiras pelas Forças Armadas brasileiras**

SILVA, Marlon Lima da; Tourinho, Helena Lúcia Zagury. **Território, territorialidade e fronteira: o problema dos limites municipais e seus desdobramentos em Belém/PA**. URBE. Revista Brasileira de Gestão Urbana (Brazilian Journal of Urban Management), 2017 jan./abr., 9(1), 96-109. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/urbe/v9n1/2175-3369-urbe-2175-3369009001A009.pdf>>.

Acessado em 11 de Abril de 2020.

SILVA, Tiago L.; RIBEIRO, Daniel S. C. **Defesa, desenvolvimento e securitização na fronteira setentrional da amazônia brasileira: preocupações, atores e conexões regionais**. PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP. 2016.