

A EXCELÊNCIA GERENCIAL NA FORMAÇÃO DO OFICIAL DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

AMAN – Academia Militar das Agulhas Negras

Alexandre Duarte de Paiva

O autor é Capitão do Exército, Pós Graduado em Operações Militares, Graduado em Ciências Militares e Graduando em Administração. Atualmente é professor de Excelência Gerencial da Academia Militar das Agulhas Negras

RESUMO

No ano de 2004, foi inserido no currículo da Academia Militar das Agulhas Negras, o ensino da disciplina “Excelência Gerencial”, visando criar conhecimento e habilidades no discente, através de informações novas, atuais e direcionadas a uma nova forma de conduzir as ações gerenciais, baseada na excelência e nos resultados, de forma a capacitá-lo a gerir recursos humanos, materiais e financeiros, empregando ferramentas gerenciais. Este trabalho busca verificar através de pesquisa exploratória, bibliográfica e qualitativa as contribuições da disciplina para atender as necessidades do atual Processo de Transformação do Exército, do perfil do oficial e para o atendimento das necessidades da formação não só do oficial combatente, mas também do agente da Administração Pública.

Palavras-chave: Excelência Gerencial, Gestão, Administração Pública e Formação Militar.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo competitivo como o atual, onde as mudanças acontecem de forma cada vez mais rápida torna-se fundamental a utilização de um planejamento para longo prazo, a ser desenvolvido pelas organizações através do estabelecimento de objetivos e metas. As organizações devem se adaptar as formas de gestão cada vez mais dinâmicas e voltadas para a excelência e para resultados.

O oficial do Exército Brasileiro, da Linha de Ensino Bélica é formado através da realização do curso da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), que se

desenvolve em 3 (três) fases distintas: uma primeira fase, na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEX), na cidade de Campinas/SP na qual o aluno realiza o primeiro ano da formação básica. No ano seguinte, ele continua sua formação nas instalações da AMAN em Resende/RJ, onde ao concluir a formação básica estará habilitado a escolher a sua especialização em uma das cinco Armas (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações) Serviço de Intendência e Quadro de Material Bélico. Nos últimos três anos, ele completa os estudos em sua especialidade e ao final é declarado Aspirante a Oficial e Bacharel em Ciências Militares. Estas especialidades habilitam o oficial a realizar as atividades necessárias ao conflito armado. No entanto a formação do militar não se limita as ações decorrentes do emprego em caso de guerra, sendo que ele desde o início da carreira é empregado como gestor público seja de pessoas, de bens ou materiais.

Neste contexto, como o Exército busca atender a necessidade de adequação da formação do oficial com as novas demandas da administração pública? No currículo da AMAN, com o objetivo de formar este gestor, existem disciplinas enquadradas como Ciências Sociais Aplicadas, tais como Economia, Direito e Excelência Gerencial. Esta última, foco do presente trabalho, foi introduzida no currículo da AMAN, a partir do ano de 2004, tendo como principal objetivo criar uma mentalidade gerencial através do ensino de matérias como Teoria Geral da Administração, Administração Pública, Modelo do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (MEG-EB), Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO), Elaboração e Gerenciamento de Projetos (EGP) e Análise e Melhoria de Processos (AMP).

Este conjunto de matérias que caracterizam a disciplina busca atender ao perfil profissiográfico do concludente do Curso de Formação e Graduação de Oficiais da AMAN e as necessidades impostas pelo Governo Federal através do Comando do Exército Brasileiro de criar uma mentalidade gerencial buscando a excelência na gestão pública.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é o de através de pesquisa exploratória, bibliográfica e qualitativa, mostrar a evolução da excelência na gestão pública, a excelência gerencial no Exército Brasileiro e disciplina Excelência Gerencial na AMAN, descrevendo a contribuição da disciplina para a formação do Oficial da linha de ensino bélica do Exército Brasileiro, militar e agente da administração pública.

2 EVOLUÇÃO DA EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

O Brasil do início dos anos 90 apresentava um quadro caótico de desempenho na Administração Pública. Com a crise do Estado burocrático-industrial ou burocrático desenvolvimentista, se verificou a necessidade de mudar o modelo de administração burocrática para a administração gerencial que tem como características principais as organizações mais flexíveis, administração descentralizada, autônoma e participativa, uma redefinição das relações entre esferas públicas e privadas e uma gestão voltada para a excelência (GARCIA et al., 2001).

A gestão pública para ser excelente tem que ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente (BRASIL; PINTO, 2004).

Em função da crise, das reestruturações econômicas e sociais, das mudanças nos modos de vida e nos padrões de consumo, inúmeros países estão sendo confrontados por questões similares. De um lado, o dever de atender, com recursos orçamentários limitados, às demandas que se ampliam; do outro, a evolução de múltiplos fatores (internacionalização, comunicações ultra-rápidas, desenvolvimento da mídia, exigências crescentes das populações, e outros) que reduzem, cada vez mais, a capacidade de governar. Quase todos os países ocidentais buscam maior eficiência e produtividade dos serviços públicos e melhor atendimento aos cidadãos (FADUL, 1997).

Em 1995, Fernando Henrique Cardoso assume a Presidência da República e em função da crise e das necessidades de mudanças abordadas por Fadul, implanta uma série de mudanças que foram

denominadas “Reforma Gerencial de 1995”. O documento básico da reforma foi o “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado”, concebido pelo ministro Bresser-Pereira. A Reforma teve três dimensões: uma institucional, outra cultural, e uma terceira, de gestão, sendo esta última, a que gerou as mudanças a serem abordadas neste trabalho (GARCIA et al., 2001).

Através do documento básico da reforma – o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – documento cujos princípios continuam orientando a ação reformadora do governo, procurou-se definir as instituições e estabelecer as diretrizes para a implantação de uma administração pública gerencial no país (GARCIA et al., 2001).

O Ministro Bresser foi pioneiro a perceber que a administração pública mundial passava por grandes mudanças e que estas eram também necessárias no Brasil. Estas mudanças, constantes na Reforma do Estado, foram fundamentais para que em 1995, fosse criado o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública - QPAP. Em 1999, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, criou o Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP, o qual aproveitou toda a experiência de programas anteriores (ABRUCIO, 2007). Este programa serviu de fundamento para a criação do modelo de gestão do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB).

Em 2003, inicia-se o governo Lula que manteve uma série de iniciativas advindas da experiência anterior da modernização do Estado brasileiro, continuando com o foco na evolução e melhoria administrativa. Em 2005, o Decreto (Nº. 5378, de 23/02/2005), do Governo federal, cria o Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização – GESPÚBLICA, cujo contexto esta inserido na mudança da administração burocrática para a administração gerencial e serviu como fundamento para a nova fase da gestão (FERREIRA, 2009). No contexto da Força Terrestre, o GESPÚBLICA serviu de fundamento para a criação do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB).

3 A EXCELÊNCIA GERENCIAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO

As ações do Governo Federal influem diretamente no Exército Brasileiro, órgão do Poder Executivo

que deve seguir as determinações da Administração Pública. Neste contexto, a implantação do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro – PEG/EB foi decidida pelo então Comandante do Exército, General de Exército Francisco Roberto de Albuquerque, como uma de suas Diretrizes Gerais de Comando para a gestão 2003/2006. Estabelecido pela Portaria Nº 348, de 1º de julho de 2003, visa à melhoria da operacionalidade da Força Terrestre e tem por base a capacitação dos recursos humanos, a otimização dos processos, o gerenciamento de projetos, a gestão comprometida com a eficiência, eficácia e efetividade e o permanente estímulo para motivação de todos os integrantes da Força (GUTIAN, 2005).

O Programa é baseado na gestão pública pela excelência, configurado em um modelo de gerenciamento organizacional e definido a partir dos fundamentos e critérios de excelência, os quais são utilizados pelo Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP, atual Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e outras organizações nacionais e internacionais (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008).

O PEG – EB, portanto, visa à “reorganização das atividades sob a égide da excelência”, através da adoção de práticas gerenciais que conduzam a um melhor desempenho dos projetos e processos e à melhoria da qualidade dos produtos e serviços na Instituição. O conjunto destas práticas, dentre as quais podemos citar a Autoavaliação (AA), Análise e Melhoria de Processos (AMP), Elaboração e Gerenciamento de Projetos (EGP), Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO) e Indicadores de Desempenho Organizacional (IDO) integradas, é denominado “Modelo de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro” (MEG-EB) (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008).

As ações de aperfeiçoamento da gestão do Exército realizadas em consonância com o PEG-EB e seu modelo, apresentam referências frequentes em diversos fóruns, particularmente no GESPÚBLICA, do MPOG; no Movimento Brasil Competitivo (MBC); no Movimento Gera Ação, liderado pela PETROBRÁS; na Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e com destaque para o reconhecimento internacional do Conselho de Competitividade (CoC) dos Estados Unidos da América (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008).

No ano de 2007, por meio da Portaria nº 220 de 20 de abril, o Gen Ex Enzo Martins Peri, Comandante do Exército, resolve dar continuidade ao Programa de Excelência Gerencial, estabelecendo o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), com o objetivo

de integrar as informações gerenciais do Exército Brasileiro, para auxiliar as decisões do Comandante do Exército e do Alto-Comando do Exército, incorporando os conceitos e práticas adotadas pelo PEG-EB.

O sistema busca atender seus objetivos, baseado em quatro projetos principais: Projeto Sistema de Gestão Estratégica / *Balanced Scorecard* (SGE/BSC), focado em empregar a metodologia *Balanced Scorecard* para estabelecer um modelo integrado com o Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX); Projeto Sistema Integrado de Gestão (SIG), visando integrar os sistemas corporativos existentes no Exército; Projeto de Gestão por Processos (PGP), para documentar e aprimorar os processos organizacionais existentes, e Projeto de Consolidação do PEG-EB que busca dar continuidade às atividades do PEG-EB a fim de consolidar as modernas práticas de gestão e aumentar a operacionalidade (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008).

Ainda em 2007, o Exército Brasileiro participou do Comitê Conceitual coordenado pelo GESPÚBLICA do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) que elaborou o Modelo de Excelência na Gestão Pública – MEGP/08, alinhando-se assim, com os fundamentos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Este modelo é usado como base pelo Exército na execução do MEG-EB.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é composto por 8 critérios que juntos compõem um sistema de gestão para as organizações do setor público brasileiro. Os critérios que compõem o modelo são os seguintes: Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade; Informação e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados. “Os Critérios de Excelência fazem parte de um modelo que propõe como sistemática avaliar a gestão, tomando como referência o estado da arte em gestão, em geral desenvolvido a partir dos prêmios nacionais da gestão. A idéia é a de que, para melhorar a eficiência e a eficácia das organizações em geral, precisamos ter uma visão e uma abordagem sistêmica da gestão, além de ter empresas que, tratando de todos os *stakeholders*, sejam socialmente responsáveis” (Brasil, 2009) (FERREIRA, 2009).

A Estratégia Nacional de Defesa (END) de 2008, primeiro documento oficial do Governo Federal com uma clara preocupação com a defesa, serviu como fundamento para que em 2010 o Exército apresentasse o Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA), fiel à metodologia de planejamento, programação e orçamentação, apresenta as diretrizes para a concepção e a evolução da Força para 2031. Este projeto tem por objetivo orientar o Processo de Transformação por meio de diretrizes para os Vetores

de Transformação (VT): Ciência & Tecnologia; Doutrina; **Educação & Cultura**; Engenharia; **Gestão**; **Recursos Humanos**; **Logística**; **Orçamento & Finanças** e Preparo & Emprego. (grifo nosso)

O destaque apresentado aos vetores Educação & Cultura; Gestão; Recursos Humanos; Logística; e Orçamento & Finanças mostram a preocupação do Exército com áreas de grande importância para o desenvolvimento da força e onde a influência da excelência na gestão se mostra mais presente e poderá servir de impulso e estímulo para outras áreas.

“A Estratégia Nacional de Defesa e o Processo de Transformação do Exército Brasileiro..., pressupõe a implementação de mudanças nas diretrizes estratégicas, doutrinárias, tecnológicas e de **gestão**” (“DIRETRIZ DO COMANDANTE DO EXÉRCITO 2011-2014”, 2011) (grifo nosso).

De acordo com a Diretriz do Comandante do Exército para o período de 2011-2014, de 1º de janeiro de 2011, os esforços da área de educação e cultura, em todos os níveis da formação militar, técnico, graduação e pós-graduação, devem estar voltados ao incentivo do estudo de diversas áreas de interesse do Exército dentre essas se destaca o de gestão. Esta afirmação mostra mais uma vez a preocupação do comando da força com a disseminação e aperfeiçoamento do conhecimento desta área.

As medidas estabelecidas pelo Comando do Exército, consolidadas no PEG-EB e no SE-EB, fazem parte de uma série de medidas para melhorar a gestão no âmbito da força. A grande gama de informações e sua extrema relevância para o futuro da instituição tornou a sua disseminação essencial e como a Academia Militar das Agulhas Negras é a célula-mater do Exército a criação de uma disciplina que abrangesse estes conhecimentos é fundamental para o sucesso do programa e da mentalidade gerencial.

4 A DISCIPLINA EXCELÊNCIA GERENCIAL NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

No ano de 2003, o Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro, estabelecido pela Portaria Nº 348, de 1º de julho de 2003, previa a sua implantação em 10 (dez) passos distintos, sendo o seu 6º Passo a Capacitação de Recursos Humanos. Nesta

fase foi enfatizada a importância da área de ensino como fator de disseminação e atualização do público interno nas novas técnicas e métodos para a melhoria da gestão, determinando o envolvimento de seus estabelecimentos de ensino na capacitação destes recursos. O Anexo “C”, Planejamento da Capacitação dos Recursos Humanos, previa palestras e a adaptação dos currículos dos estabelecimentos de ensino (EE) para a introdução de conhecimentos teórico/práticos necessários à implantação e à consolidação do PEG-EB (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2003).

A Diretriz do Diretor de Formação e Aperfeiçoamento, de 24 de setembro de 2003, determinava à AMAN a implantação da disciplina “Ciências Gerenciais” no currículo a partir do ano de 2004. Para tanto foram realizados estudos internos na Academia e foi formulada uma resposta adequando o conteúdo existente na disciplina “Administração”, com as novas necessidades impostas. O Ofício Nr 131-SE.2.2.1, de 27 de outubro de 2003, do Diretor de Formação e Aperfeiçoamento, determina após a análise da proposta da AMAN que o nome da disciplina será Ciências Gerenciais (com suas subdivisões I e II), uma carga horária de 138 horas sendo 60 no 3º ano e 78 no 4ºano e que fosse incluída no Documento de Currículo de todas as Armas, Quadro e Serviço (DIRETOR DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO, 2004).

Em 2005 uma revisão curricular foi realizada e a disciplina foi reorganizada, mudando a carga horária para 90 horas e sua aplicação apenas no 4º ano o que ocasionou certo prejuízo para o desenvolvimento dos conteúdos.

Já em 2007, foi estabelecido o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro, objetivando integrar as informações gerenciais da força e em 2009, a 2ª Subchefia do Estado Maior do Exército, órgão responsável pela Excelência Gerencial no âmbito da Força, após realizar estudos buscando uniformizar e aperfeiçoar o conteúdo programático e a carga horária das escolas congêneres remeteu a Academia, uma proposta de Plano de Disciplinas (PLADIS) que contemplava a mudança da denominação da cadeira para “Excelência Gerencial”, a inclusão da matéria “Gestão Ambiental” e a adequação da carga horária para 60 horas, mantendo-a no 4º ano. A mudança foi aceita e é atualmente utilizada pela cadeira com a seguinte constituição:

Tabela 1: Organização de Assuntos da Cadeira de Excelência Gerencial

UD I – NOÇÕES BÁSICAS DE ADMINISTRAÇÃO	UD II – SISTEMA DE EXCELÊNCIA NO EXÉRCITO BRASILEIRO (SE-EB)	UD III – GESTÃO ESTRATÉGICA
Assunto 1: Teoria Geral da Administração	Assunto 1: Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB)	Assunto 1: Planejamento Estratégico Organizacional (PEO)
Assunto 2: Administração Pública	Assunto 2: Modelo de Excelência em Gestão do Exército Brasileiro	Assunto 2: Sistema de Medição de Desempenho
Assunto 3: Gestão Ambiental		Assunto 3: Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos
		Assunto 4: Análise e Melhoria de Processos

Fonte: AMAN

Esta estrutura permite ao discente conhecer as noções básicas da teoria geral da administração, administração pública e gestão ambiental, essenciais para que possa compreender as próximas fases da disciplina. Em outra fase, aprende como foi implantada e como funciona o Sistema de Excelência Gerencial e o seu modelo, para que entenda como deve aplicar as ferramentas gerenciais que são apresentadas e exercitadas durante a fase final do módulo. Estas matérias são alvo de duas avaliações somativas, denominadas Prova Formal (PF) que tem por objetivo verificar o nível de entendimento do Cadete em relação aos assuntos abordados e realizar a avaliação do resultado do desempenho escolar.

O Perfil Profissiográfico do Concludente do Curso de Formação e Graduação de Oficiais da AMAN é o documento que apresenta o que a Força Terrestre espera dos oficiais formados pela linha de ensino bélica no desempenho de suas funções. Neste documento são apresentadas as competências que o Oficial deverá apresentar para cumprir suas missões e para atender a necessidade de interação que lhe permita participar da sociedade, em especial o meio acadêmico, nas pesquisas e debates para a produção de conhecimentos no campo da Defesa. Dentre as competências mais relevantes para a excelência gerencial no Exército, podemos destacar:

COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS: gerir recursos humanos, materiais e financeiros, empregando **ferramentas gerenciais**; atuar nas diversas situações inerentes à vida vegetativa de uma Organização Militar;

COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO: Negociar e gerenciar situações e conflitos (gerenciar crises); Reformular planejamentos e comportamentos diante de novas exigências;

COMPETÊNCIA COGNITIVA: Realizar planejamentos operacionais, logísticos e administrativos (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2012) (grifo nosso).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A administração pública brasileira atual, esta desde os anos noventa do século passado, em uma constante evolução, buscando abandonar as distorções da burocracia e adotar uma administração gerencial voltada para o resultado e para a excelência. Para tanto, diversas iniciativas foram realizadas dentre estas se destacam a Reforma Gerencial de 1995, o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, o Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, o Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização – GESPÚBLICA e o Modelo de Excelência na Gestão Pública – MEGP/08.

A criação da disciplina na AMAN, por iniciativa do Comando do Exército, através do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro, estabelecido pela Portaria Nº 348, de 1º de julho de 2003, busca melhorar a gestão e a operacionalidade de todo o EB através da disseminação dos conhecimentos para os seus futuros oficiais que são os responsáveis pela irradiação desta cultura para toda a força.

As iniciativas do Exército de modernizar e transformar a força apresentam em seu cerne, o foco na gestão e na excelência. Esta afirmação fica evidente ao se verificar a criação do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), do Modelo de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (MEG-EB), totalmente sintonizado com o MEGP/08, do Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA) e da Diretriz do Comandante do Exército para o período de 2011-2014. Todas voltadas para que as ações dos integrantes da força estejam direcionadas para a gestão pela excelência, quer seja pelo estabelecimento de sistemas e modelos de excelência como também pelo

incentivo e determinação que estes conhecimentos fossem parte do currículo dos seus estabelecimentos de Ensino, principalmente a AMAN.

No Plano de Disciplina da Cadeira de Excelência Gerencial, podemos ver a preocupação de passar ao futuro oficial, conhecimentos essenciais ao desempenho de suas funções como líderes e agentes da administração pública. Teoria Geral da Administração, Administração Pública, Modelo do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (MEG-EB), Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO), Elaboração e Gerenciamento de Projetos (EGP) e Análise e Melhoria de Processos (AMP), são matérias em sintonia com as necessidades estabelecidas pelo Exército e consolidadas no Perfil Profissiográfico do Concludente do Curso de Formação e Graduação de Oficiais da AMAN, documento que apresenta o que a Força espera dos oficiais formados pela Academia.

6 CONCLUSÕES

Procurou-se no presente artigo, mostrar como a introdução da disciplina “Excelência Gerencial” no currículo da Academia Militar das Agulhas Negras, contribui na formação do oficial da linha de ensino bélico do Exército Brasileiro.

Fica evidente que o ensino da disciplina “Excelência Gerencial”, na Academia Militar das Agulhas Negras contribui para atender as necessidades do Processo de Transformação do Exército, do perfil profissiográfico do concludente da AMAN e para o atendimento das necessidades da formação não só do oficial combatente, mas também do agente da Administração Pública.

Espera-se que de 2004, início das atividades da disciplina, até 30 anos a frente, culminando com os anos de 2030, possa se verificar a total implantação da excelência na gestão. Neste período os primeiros militares que receberam estes conhecimentos estarão realizando suas atividades como gestores e ao fim do período, quando eles estiverem comandando Organizações Militares valor unidade, objetiva-se verificar a melhora na maneira de gerenciar os bens públicos por parte da Força Terrestre.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, v. 41, n. SPE, p. 67-86, jan. 2007.

AMAN. Plano de Disciplina da Cadeira de Excelência Gerencial, 2010. . Acesso em: 28 jun. 2012

BRAZIL; PINTO, A. L. DE T. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 42, de 19-12-2003, acompanhada de novas notas remissivas e dos textos integrais das Emendas Constitucionais e das Emendas Constitucionais de Revisão. [S.l.] Editora Saraiva, 2004.

Constituição: 1988; texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais Nr. 1/92 a 4/93 e pelas emendas constitucionais de revisão Nr. 1 a 6/94. [S.l.] Senado Federal, 1994.

DIRETOR DE FORMAÇÃO EAPERFEIÇOAMENTO. Diretriz do Diretor de Formação e Aperfeiçoamento, de 24 de setembro de 2003, 24 fev. 2004. . Acesso em: 27 jun. 2012

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria No 348, de 1o de julho de 2003, 18 jul. 2003. . Acesso em: 27 jun. 2012

EXÉRCITO BRASILEIRO. Perfil Profissiográfico do Concludente do Curso de Formação e Graduação de Oficiais da AMAN, 2012. . Acesso em: 29 jun. 2012

EXÉRCITO BRASILEIRO. Histórico SE-EB. Disponível em: <<http://www.portalpeg.eb.mil.br/index.php/historico-se-eb.html>>. Acesso em: 29 jun. 2012.

FADUL, É. M. C. Redefinição de espaços e papéis na gestão de serviços públicos: fronteiras e funções da regulação social. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 1, p. 55-70, abr. 1997.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. *Anais do XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, p. 1-23, 2009.

GARCIA, A. et al. Brasil: um século de transformações. [S.l.] Companhia das Letras, 2001.

GUTIAN, G. M. Análise da implantação do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) na Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN. Itajubá: UNIFEI, jun. 2005.