Separata ao Boletim do Exército

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO

SEPARATA AO BE Nº 49/2019

PORTARIA Nº 1.963, DE 3 DE DEZEMBRO DE 2019

Aprova a Diretriz Geral para a Execução das Relações Institucionais no âmbito do Exército Brasileiro.

Brasília-DF, 6 de dezembro de 2019.

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDANTE DO EXÉRCITO

PORTARIA Nº 1.963, DE 3 DE DEZEMBRO DE 2019

Aprova a Diretriz Geral para a Execução das Relações Institucionais no âmbito do Exército Brasileiro.

O COMANDANTE DO EXÉRCITO, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 4º da Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, alterada pela Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010, o inciso XIV do art. 20 da Estrutura Regimental do Comando do Exército, aprovada pelo Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006, e de acordo com o que propõe o Estado-Maior do Exército (EME), resolve:

Art. 1º Fica aprovada a Diretriz Geral para a Execução das Relações Institucionais no âmbito do Exército Brasileiro.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

DIRETRIZ GERAL PARA EXECUÇÃO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

ÍNDICE DOS ASSUNTOS

	Art.
CAPÍTULO I - DA FINALIDADE	1º/2º
CAPÍTULO II - DAS DEFINIÇÕES	3º/5º
CAPÍTULO III - DA RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL DOS AGENTES LEGAIS	6º/8º
CAPÍTULO IV - DO SISTEMA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS	9º/20

ANEXO A - PLANEJAMENTO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS NO EXÉRCITO BRASILEIRO

APÊNDICE - MATRIZ DE RISCO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

ANEXO B - MODELO DE PLANO DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

ANEXO C - PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

CAPÍTULO I
DA FINALIDADE

Art. 1º Esta Diretriz Geral tem por finalidade orientar o estabelecimento das relações institucionais (Rel Ittc), no âmbito do Exército Brasileiro (EB), para que sirva de ferramenta de apoio no atingimento dos objetivos, ações ou atividades estratégicas do Exército, para as quais outras Instituições, nacionais e estrangeiras, possam colaborar e cooperar.

§ 1º As relações institucionais do Exército devem ser sistemáticas, permanentes, cumulativas e impessoais.

§ 2º A colaboração e a cooperação nas relações institucionais podem ser materializadas por instrumentos formais de cooperação e acordos, bem como por outras atividades, tais como reuniões, palestras, encontros e eventos, nos quais se caracterize a aproximação entre representantes do EB e dos diversos órgãos de interesse.

§ 3º As Diretrizes do Cmt EB/2019, dentre outras, estabelecem por premissa o "fortalecimento da imagem do Exército como instituição de Estado, coesa e integrada à sociedade" e, por diretriz, "sistematizar as relações institucionais do EB, de forma a aperfeiçoar o resultado das interações do EB com as diversas instituições de interesse".

§ 4º Nesse contexto, faz-se mister destacar que as ações em tela encontram-se dentro do escopo da comunicação estratégica, que é a comunicação integrada, sincronizada e alinhada com os objetivos da organização, pressupondo a combinação das práticas tradicionais de comunicação social com as relações institucionais sistematizadas e com o emprego das mídias digitais.

Seção Única
Das Diretrizes Específicas

Art. 2º As relações institucionais do EB caracterizam-se, acima de tudo, pela flexibilidade e adaptabilidade, tendo-se em conta as características e as peculiaridades regionais, bem como as especificidades de cada órgão. Deste modo, o estabelecimento de diretrizes específicas e setoriais, respeitadas as características particulares de cada órgão de direção setorial (ODS), Órgão de Direção Operacional (ODOp), órgãos de assistência direta e imediata (OADI) e comandos militares de área (C Mil A), desde que não contrarie aspectos desta Diretriz, será imprescindível, tendo em vista as dinâmicas regionais, setoriais e temáticas de cada órgão ou Organização Militar (OM).

CAPÍTULO II
DAS DEFINIÇÕES

Art. 3º Relações Institucionais no EB são os relacionamentos externos à Força, estabelecidos formalmente ou informalmente, entre representantes de Instituições e órgãos de interesse, com a finalidade de estruturar acordos, parcerias, convênios, eventos, reuniões ou outras formas de aproximação, que possibilitem atender aos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), suas ações e atividades derivadas, além de consolidar sua imagem perante o público externo.

Art. 4º Entende-se como Gestão das Relações Institucionais o processo que tem por objetivo gerenciar os Atores Principais que podem influenciar, direta ou indiretamente, na consecução dos OEE e, em última análise, na missão a ser cumprida, bem como gerenciar os mecanismos legais descritos no art. 3º, para os mesmos fins. Os aspectos fundamentais desse processo, e sua consecução, são descritos no Anexo A desta Diretriz.

Art. 5º Define-se, para os fins desta Diretriz, que Atores Principais, ou **stakeholders**, são aqueles órgãos ou instituições com quem o EB interage, ou tem independência, para a consecução dos objetivos estratégicos, suas ações ou atividades. Qualquer agente que, no exercício de suas atribuições, represente aquela instituição, será considerado o interlocutor principal.

§ 1º Classificação dos Atores Principais, ou **stakeholders**, segue a metodologia adotada nesta Diretriz, que identifica aqueles atores em categorias e tipos, conforme seu potencial de cooperação. O modelo de planejamento, apresentado no Anexo A, contém um resumo dessa metodologia e orienta sua aplicação.

§ 2º Representante Institucional é aquele indivíduo que, no exercício de sua função, representa os interesses da instituição e responde por esta, de forma legítima, na interlocução entre as partes interessadas em uma relação institucional.

CAPÍTULO III
DA RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL DOS REPRESENTANTES

Art. 6º O Representante Institucional do Exército Brasileiro é aquele que atua na interlocução com os Atores Principais, durante a execução das relações institucionais.

Art. 7º O Representante Institucional deve buscar essa interlocução, definida em plano de relações institucionais, como ferramenta adicional para atingir um ou mais OEE, ou ações estratégicas e atividades estratégicas daquelas derivadas. Nenhuma relação em nome da instituição pode ser estabelecida, senão com a finalidade prevista neste artigo.

Art. 8º As relações institucionais, quando consubstanciadas em atos formais, como acordos de cooperação e contratos, seguirão as normas previstas em lei. Para a medição da sua efetividade, devem ser estabelecidas metas, consubstanciadas em ações concretas, que facilitem sua aferição qualitativa e quantitativa.

CAPÍTULO IV
DO SISTEMA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Seção I
Da Organização

Art. 9º O sistema de relações institucionais do Exército é composto pelo Órgão Central, pelo Órgão Normativo, pelo Órgão Técnico-Consultivo e por elementos de Rel Ittc, cuja composição respeitará as necessidades e possibilidades dos comandos nos diversos níveis, observando-se as particularidades de cada guarnição.

Art. 10. Trata-se de sistema complexo, que tem como Órgão Central o Alto Comando do Exército (ACE), levando-se em conta seu caráter coletivo, multidisciplinar e não-hierárquico. Nesse sentido, as dinâmicas do sistema dar-se-ão de maneira não-linear e simultânea, ressaltando-se de importância a capacidade de coordenação e integração de esforços.

Art. 11. O Estado-Maior do Exército (EME) atuará como Órgão Normativo, uma vez que, como Órgão de Direção Geral (ODG), é o responsável pela elaboração da Política Militar Terrestre, pelo planejamento estratégico e pela orientação do preparo da Força Terrestre. Sua missão é estudar, planejar, orientar, coordenar e controlar, no nível de direção geral, as atividades da Força, em conformidade com as decisões e diretrizes do comandante do Exército. Assim, no âmbito das Rel Ittc, caberá ao EME

estabelecer normas e diretrizes, de maneira a sistematizar as relações institucionais do Exército em pleno alinhamento com o planejamento estratégico do Exército e as diretrizes do Comandante.

Art. 12. O Órgão Técnico-Consultivo é o Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEx), considerando-se dois aspectos básicos: a natureza da atividade de Rel Ittc e a capilaridade do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx). Quanto ao primeiro, tem-se que as ações de relações institucionais estão diretamente ligadas às atividades de relações públicas, que, juntamente com aquelas de assessoria de imprensa e divulgação institucional, compõem o portfólio da Comunicação Social. Por outro lado, o CComSEx é o órgão central do SISCOMSEx, possuindo amplo alcance, no Brasil e no exterior, por meio da RESISCOMSEx, rede colaborativa que permite aos integrantes do sistema estabelecerem as ligações de canal técnico necessárias ao funcionamento do sistema.

§ 1º São atribuições do Órgão Técnico-Consultivo, mapear e processar os dados afetos às relações institucionais do EB, assessorando os Órgãos Central e Normativo.

§ 2º O fluxo de informações do sistema valer-se-á da capilaridade da RESISCOMSEx.

Art. 13. No âmbito dos C Mil A, ODS, bem como Comandos com representatividade estadual, deverão ser organizadas estruturas para o gerenciamento do tema.

§ 1º A sistematização das Rel Ittc não implica a criação de cargos, tampouco, a alocação de recursos adicionais ou criação de novas estruturas.

§ 2º Cada componente do sistema adaptará os quadros já existentes, conforme suas necessidades específicas. Como forma de mitigar a carência de pessoal, sugere-se o emprego de prestadores de tarefa por tempo certo (PTTC) com larga experiência profissional e reconhecida competência na área.

§ 3º Para a seleção dos integrantes do sistema, deve-se atentar aos seguintes fatores, de maneira a potencializar resultados: maior permanência no exercício da função e priorização de perfis profissiográficos em que se destaquem, principalmente, os atributos de flexibilidade, comunicação, tato, apresentação, integridade, cultura geral e institucional.

Seção II
Da Documentação

Art. 14. O sistema de relações institucionais do Exército terá suas ações reguladas pelo seguinte arcabouço normativo: Diretriz Geral para a Execução das Relações Institucionais no Âmbito do Exército Brasileiro, Diretriz Anual de Relações Institucionais do Exército Brasileiro e Plano de Relações Institucionais dos diversos escalões.

Art. 15. Caberá ao Órgão Normativo a confecção da Diretriz Geral para a Execução das Relações Institucionais no Âmbito do Exército Brasileiro.

Art. 16. Norteado pela Diretriz Geral e pelas peculiaridades conjunturais, o Órgão Normativo, assessorado pelo Órgão Técnico-Consultivo, expedirá Diretriz Anual de Relações Institucionais, que servirá de base para as ações dos demais elementos do sistema.

Art. 17. Cada Elm de Rel Ittc elaborará, a cada ano, o Plano de Rel Ittc de seu nível, com base na Diretriz Geral, Diretriz Anual de Rel Ittc e no Plano de Rel Ittc do escalão enquadrante. Os Planos poderão ser ajustados, a qualquer momento, de acordo com a necessidade. Quando preenchidos pelo

escalão considerado, em razão da natureza das informações prestadas, deverão receber o tratamento de documento preparatório de acesso restrito.

Seção III
Do Funcionamento

Art. 18. O Órgão Normativo realizará, no 1º semestre de cada ano, uma Reunião de Ajuste de Metas de Relações Institucionais com a participação dos Elm Rel Ittc dos C Mil A, ODS, ODOp e OADI.

Art. 19. Os elementos de Rel Ittc dos C Mil A, ODS, ODOp e OADI remeterão ao Órgão Técnico-Consultivo, até a primeira quinzena de outubro, a relação de **stakeholders**, sua classificação e ações pretendidas, devendo ser priorizadas aquelas previstas nos Cadernos de Metas de Com Soc, conforme o modelo de planilha constante do Anexo C. O Órgão Técnico-Consultivo analisará os dados, assessorando o Órgão Central acerca de ações necessárias ao fortalecimento do sistema e à consequente otimização das interações do EB.

Art. 20. Para a análise de identificação de **stakeholders***,* sua classificação e levantamento de ações, deve-se observar a metodologia descrita no Anexo A.

ANEXO A
PLANEJAMENTO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS NO EXÉRCITO BRASILEIRO

1. FINALIDADE

Orientar a gestão das Relações Institucionais (Rel Ittc), servindo como instrumento de consulta imediata para os integrantes do Exército Brasileiro (EB) nos diversos níveis decisórios e de assessoramento.

2. DISPOSIÇÕES GERAIS

a. Para fins deste documento de apoio:

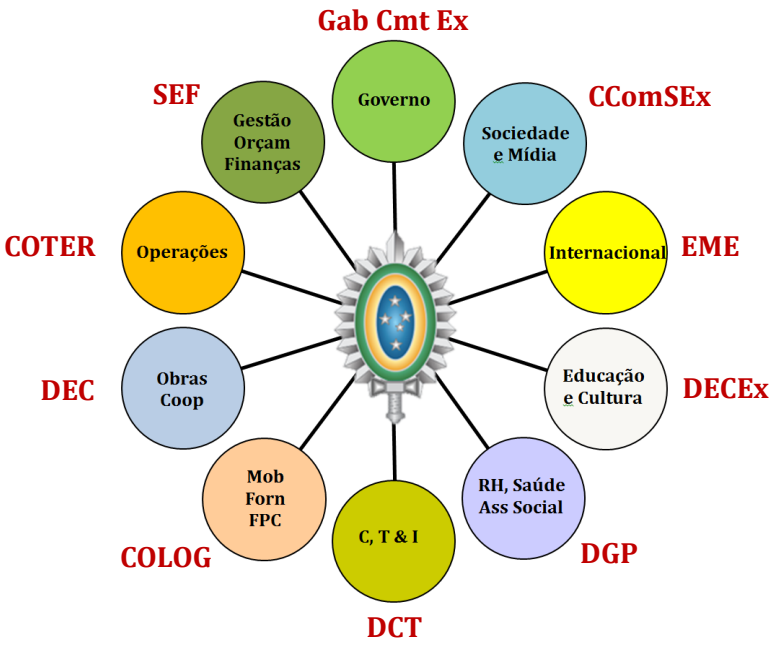
1) Gestão de relações institucionais é o processo que tem por objetivo gerenciar os atores principais (**stakeholders)** que podem influenciar, direta ou indiretamente, na consecução dos OEE e, em última análise, na missão a ser cumprida, bem como gerenciar os mecanismos legais descritos no art. 3º desta Diretriz, para os mesmos fins.

2) Planejamento de relações institucionais é o conjunto de atividades que precedem a elaboração do Plano de Relações Institucionais (Pl Rel Ittc), documento este elaborado desde o mais alto nível da estrutura do EB até o escalão mais descentralizado.

3) Existem, basicamente, dois enfoques para o tratamento das Rel Ittc: assuntos regionais e assuntos setoriais.

a) Assuntos regionais: sob o encargo dos C Mil A, dos G Cmdo, das GU e das U. De caráter transversal, abrangem todos os temas elencados como relevantes para o EB, sendo administrados junto aos públicos estratégicos regionais.

b) Assuntos setoriais: sob encargo do ODOp, dos ODS e dos OADI. Abrangem temas específicos, afetos à atividade setorial do órgão responsável por aquele tema no EB. A distribuição de Áreas Temáticas entre os órgãos da estrutura do Exército está representada na seguinte figura:



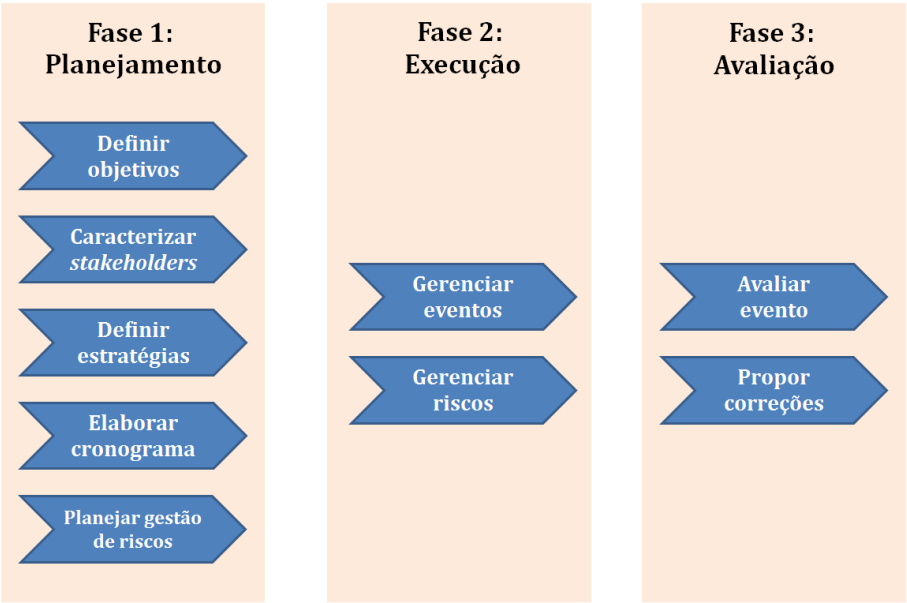
b. Este Guia é destinado, inicialmente, aos trabalhos conduzidos pelas estruturas decisórias e de assessoramento dos C Mil A, ODS, ODOp e OADI, considerados integrantes da Alta Administração do Exército.

3. PLANO DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

O Pl Rel Ittc é o documento que, tendo por base a Diretriz Geral, a Diretriz Anual de Rel Ittc e o Plano de Rel Ittc do escalão enquadrante, detalhará, no seu nível, a execução das atividades concernentes às Rel Ittc. Em razão da dinâmica natural que caracteriza a atividade, sua periodicidade é anual.

4. GESTÃO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

O processo de gestão das Relações Institucionais será composto, em cada nível, por três fases: planejamento, execução e avaliação, conforme esquema a seguir:



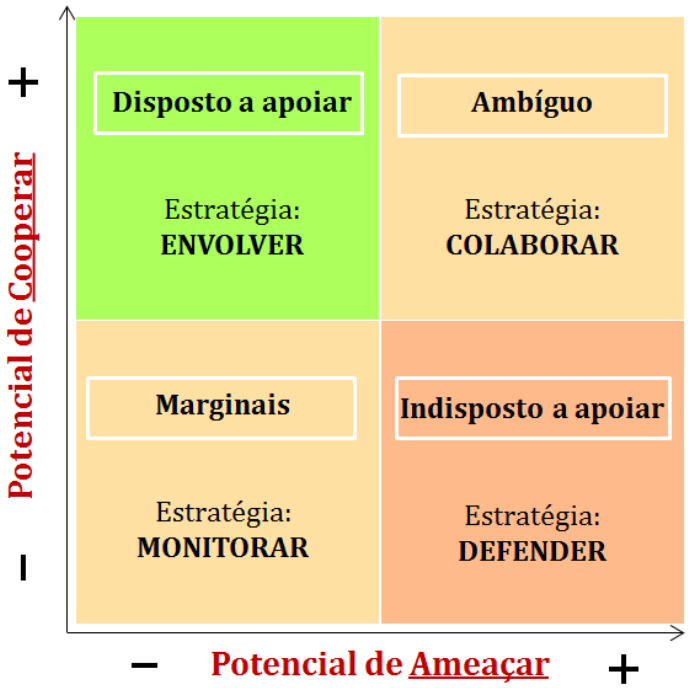
8- Separata ao Boletim do Exército nº 49, de 6 de dezembro de 2019.

Fase 1: Planejamento das relações institucionais

A primeira fase envolve, dentre outras atividades, a definição dos objetivos, das estratégias de atuação, e do cronograma, bem como o estabelecimento centralizado dos indicadores e metas. Nessa fase, dois aspectos se revelam de grande importância: a definição dos objetivos, que devem estar alinhados com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) e a caracterização dos públicos estratégicos, que devem obedecer às idiossincrasias regionais/setoriais.

Classificação de Públicos Estratégicos (stakeholders)

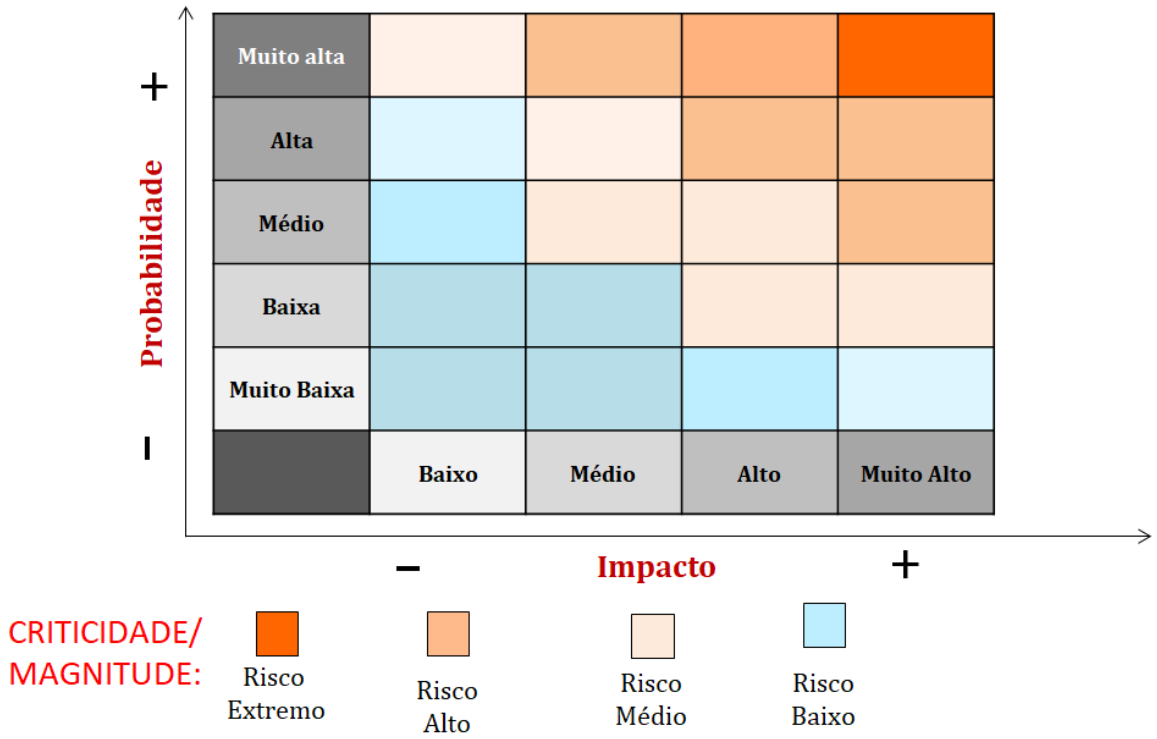
Consiste na classificação dos **stakeholders**, por categoria e tipo, agrupando-os de acordo com o potencial de cooperação em: disposto a apoiar, ambíguo (ora colabora, ora não), marginal (com baixo potencial de colaborar e/ou ameaçar) e indisposto a apoiar, conforme gráfico abaixo.



Definidas as estratégias de atuação e o cronograma de atividades, deve-se atentar para a gestão de risco, tendo por base análises de Inteligência.

Matriz de Riscos

A matriz de riscos (gráfico a seguir) é uma ferramenta de auxílio ao processo de gestão dos riscos. Recomenda-se utilizá-la como um instrumento de apoio no Plano de Gestão dos Riscos, fase 1- Planejamento das Rel Ittc.



Fase 2 e 3: Execução e avaliação das relações institucionais.

É interessante ressaltar que as fases de execução e de avaliação ocorrem simultaneamente e de forma complementar ao longo do desenvolvimento dos processos.

Em uma ordem cronológica estimada, esta fase envolve a realização de eventos, o contato com os stakeholders e a coleta de indicadores. Tais indicadores poderão realimentar o sistema de relações institucionais com dados que melhor caracterizem os stakeholders e, eventualmente, uma mudança de comportamento ou de categorização.

Os instrumentos a serem utilizados são as fichas de indicadores de desempenho e de metas estabelecidas. É importante que o rol de indicadores e metas seja compartilhado com toda a estrutura de relações institucionais do EB, a fim de se produzir dados confiáveis e adequados a todos.

Avaliação de indicadores coletados e proposição de ações corretivas

A partir da correta análise dos indicadores coletados, serão identificadas as variações em relação ao planejado, de forma que se possam ser efetuadas mudanças e correções necessárias nos processos desenvolvidos no sistema de relações institucionais. Esta importante atividade conduzirá o Exército às mudanças necessárias a serem adotadas para o aperfeiçoamento do sistema de relações institucionais.

APÊNDICE – MATRIZ DE RISCO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

a. OBJETIVO

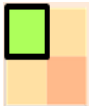
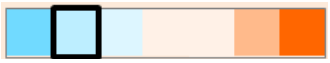
1) Atividade: ampliar o relacionamento do Exército Brasileiro com o meio empresarial, em âmbito regional.

2) Responsabilidade: C Mil A "X" e escalões subordinados.

3) finalidade: aproximar o EB das estruturas empresariais do setor produtivo (agropecuário, industrial e de serviços) da região "Y", atuando junto às entidades de classe, autoridades e estruturas públicas e não governamentais locais.

4) Descrição: atuar, de forma direta e indireta, nas ações voltadas para o desenvolvimento de parcerias regionais que facilitem e aprimorem o cumprimento das missões do Exército, em especial a implantação do Sistema Defesa, Indústria e Academia de Inovação.

b. CARACTERIZAÇÃO DOS STAKEHOLDERS E GESTÃO DO(S) RISCO(S)

STAKEHOLDER(S)	TIPO	(-) RISCO (+)	ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS	GESTÃO DO(S) RISCO(S)
- Secretaria de Governo; e - Deputado "A"	 Disposto a apoiar		Estabelecimento de acordos, termos de parceria e elementos bilaterais de cooperação, além de reuniões periódicas para acompanhamento e desenvolvimento de agendas mínimas de cooperação.	Risco: que os assuntos ou temas tratados prejudiquem o atingimento dos OEE. Ação: estabelecer contato interpessoal com o Deputado A, em reuniões bilaterais que tratem de acordos e parcerias, estabelecer agendas mínimas, com foco no atingimento dos OEE.
- Empresa "D"; e - Empresa "E"	 Ambíguo		1) Busca de parcerias, divulgação das oportunidades de trabalho conjunto entre as instituições, divulgação institucional. 2) Contínua atividade integrada de informações sobre o público elencado de forma a mitigar os riscos.	Risco: que os atores principais não colaborem efetivamente no atingimento dos OEE. Ação: divulgação institucional e acompanhamento de oportunidades de parcerias vantajosas para o EB e para as Empresas D e E.
- Entidade "Y"; e - Entidade "W"	 Marginal		Divulgação institucional e acompanhamento de possíveis demandas de interesse do EB que altere a classificação desse público alvo.	Risco: pouco significante. Ação: desenvolvimento de campanha de divulgação da Instituição que vá ao encontro dos objetivos das Entidades Y e W.
- Entidade "K"	 Indisposto a apoiar		1) Identificação das motivações e interesses que geram os antagonismos e a indisposição para cooperar. 2) Busca de pontos comuns e áreas de interesse que favoreçam a aproximação entre as instituições. 3) Na impossibilidade de estabelecer cooperação mútua, defender o EB de possíveis ações prejudiciais.	Risco: campanha adversa da Entidade K obtém resultado e desacredita a instituição apontando falhas e irregularidades nas ações subsidiárias do 102º Btl. Ação: planejamento criterioso da divulgação das atividades, com ampla difusão de ideias força para a Entidade K, além de rigoroso controle dos meios e pessoal envolvido nas atividades.

c. CRONOGRAMA

1) D - 90: C Mil A - provocar realização de Reu com o Governador do Estado "W";

2) D - 70: Cmt 102ª Bda - provocar realização de Reu com as entidades "A" e "B"; e

3) D - 65: Cmt 102º Btl - provocar realização de Reu com as empresas "C" e "D".

ANEXO B
MODELO DE PLANO DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ODS, OADI, COMANDO MILITAR DE ÁREA,
GRANDE COMANDO, GRANDE UNIDADE, UNIDADE

PLANO DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

1. REFERÊNCIAS

- Diretriz do Comandante do Exército

- Diretriz Geral de Relações Institucionais

- Diretriz Anual de Relações Institucionais

- Plano de Relações Institucionais do Escalão Enquadrante

- Caderno de Metas de Comunicação Social

2. ATORES PRINCIPAIS (STAKEHOLDERS)

Relação de atores de interesse do escalão considerado e sua classificação (Anexo C)

Exemplo:

a. Academia, Universidade X

1) Disposto a apoiar, risco baixo (Anexo C)

2).....

b.

3. OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS, METAS, INDICADORES

Exemplos:

a. Universidade X

1) Objetivo:

- Realizar seminários, painéis ou palestras que permitam a participação de professores, alunos e militares, no debate de temas de interesse do EB, através de acordos de cooperação não onerosos (relacionado ao OEE 14- AMPLIAR A INTEGRAÇÃO DO EXÉRCITO À SOCIEDADE).

2) Estratégia:

- Envolver

3) Meta:

- Realizar um painel, palestra ou seminário por trimestre.

4) Indicadores:

a) Quantitativos

- Número de eventos e quantidade de participantes.

b) Qualitativos

- Representatividade na sociedade dos convidados (formadores de opinião)
- Qualificação acadêmica ou especialização no tema dos participantes.

b.....

ANEXO C
MODELO DE PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO

(Esta planilha deve ser um anexo ao Plano de Relações Institucionais e deverá ser enviada ao CComSEx)

Atores (stakeholders)/OEE	Classificação/ risco	Estratégia	Objetivos	Metas	Indicadores
Universidade X/ OEE 14 (a)	Disposto a apoiar/risco baixo	Envolver	Estabelecer acordos de cooperação não onerosos para realização de seminários, painéis ou palestras que permitam a participação de professores, alunos e militares, no debate de temas de interesse do EB	Realizar um painel, palestra ou seminário por trimestre	Quantidade: X seminários realizados, ABR, JUN de A, X participantes em ABR e X+Y participantes em JUN
					Qualidade: X Deputados Estaduais, Y Professores Doutores, Z militares do Exército e W membros da imprensa e representantes das mídias sociais participaram das exposições e debates.

(a) OEE 14 - AMPLIAR A INTEGRAÇÃO DO EXÉRCITO À SOCIEDADE