

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**ROGÉRIO DE CASTRO ANGELO**

**DESENVOLVENDO A ANTICORRUPÇÃO E *COMPLIANCE*:  
CASO DE ENSINO “OPERAÇÃO JAMANXIM”**

**São Paulo  
2019**

ROGÉRIO DE CASTRO ANGELO

**DESENVOLVENDO A ANTICORRUPÇÃO E COMPLIANCE:  
CASO DE ENSINO “OPERAÇÃO JAMANXIM”**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade: Linha Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes

**São Paulo  
2019**

Angelo, Rogério de Castro.

Desenvolvendo a anticorrupção e *compliance* : caso de ensino “Operação Jamanxim” / Rogério de Castro Angelo. - 2019.

88 f.

Orientador: Gustavo Andrey de A. L. Fernandes.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Ética militar. 2. Conformidade. 3. Corrupção. 4. Brasil - Obras públicas. 5. Brasil. Exército. I. Fernandes, Gustavo Andrey de A. L.. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 174(81)

**ROGÉRIO DE CASTRO ANGELO**

**DESENVOLVENDO A ANTICORRUPÇÃO E COMPLIANCE:  
CASO DE ENSINO “OPERAÇÃO JAMANXIM”**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade  
Linha: Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes

**Data de aprovação**  
14/08/2019

**Banca examinadora:**

---

Prof.Dr. Gustavo Andrey de Almeida  
Lopes Fernandes

---

Prof.Dr. André Castro Carvalho

---

Prof.Dra. Luciana Stocco Betiol

## AGRADECIMENTOS

Iniciar o mestrado era um objetivo a ser alcançado, mas também o desafio de conciliar vida profissional, pessoal e acadêmica. Hoje me sinto muito realizado por alcançar esse objetivo.

Agradeço de coração a toda a Turma 2 do mestrado por ter me acolhido, permitindo me enxergar como um ser humano com virtudes, no momento em que tive um desequilíbrio em minhas emoções e sentimentos, gerando um transtorno de ansiedade que me fez ficar durante um tempo paralisado diante da vida.

Aos professores com os quais tive contato nas disciplinas que cursei, agradeço pela troca de conhecimento e à maneira cordial e humana como trataram cada aluno.

Sou grato também ao Doutor Maurício e à Doutora Juliana, profissionais da área de saúde que, realizando um trabalho em conjunto, me deram uma direção que restabeleceu o meu equilíbrio emocional, permitindo assim que eu concluísse este trabalho.

À minha querida e amada família, minha esposa Mirele e meus três filhos, Antônio, Gustavo e Gabriel, que me deram a segurança de que nunca estaria sozinho e me fizeram acreditar que o objetivo era possível.

Aos meus pais, Antônio Angelo (*in memoriam*) e Katia Castro, que desde cedo, por meio de seus exemplos, me ensinaram o valor da ética, da integridade e da responsabilidade.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Gustavo Andrey, por me passar parte de sua experiência sobre anticorrupção e *compliance*, e pelo seu apoio e entusiasmo no desafio de escrever um caso de ensino, minha eterna gratidão.

*“As oportunidades para procurar  
forças mais profundas em nós  
mesmos vêm quando a vida  
parece mais desafiadora.”*

Joseph Campbell

## RESUMO

Apresentado em forma de caso de ensino, este trabalho aplicado propõe um cenário realista, com fatos relevantes sobre ética militar (conjunto de normas e padrões), para desenvolver – nos futuros oficiais, oficiais de carreira da arma de engenharia e nos alunos de escolas de administração – um pensamento crítico sobre práticas de gestão, a fim de coibir a corrupção, dando suporte teórico para o desenvolvimento de uma política de integridade, conformidade, valores e transparência em obras públicas.

Por dar margem ao uso indevido da máquina pública, a má administração dos recursos públicos gera a corrupção, problema global que afeta a confiança da sociedade nas suas instituições. No Brasil, a prevenção da corrupção tornou-se ponto-chave a ser combatido nos órgãos públicos para o crescimento e desenvolvimento sustentável do país. Como instituição nacional, o Exército Brasileiro (EB) é regido pela administração pública, utilizando recursos do governo federal para manter sua missão constitucional. Uma das contribuições do Exército Brasileiro para o desenvolvimento do país são as operações de não guerra, atividades subsidiárias realizadas em cooperação com órgãos públicos, geralmente em obras de engenharia.

O Sistema de Obras de Cooperação do Exército Brasileiro é gerido pela Diretoria de Obras e Cooperação, que emprega suas frações para executarem obras de engenharia em todo o território nacional, em convênios com órgãos federais, estaduais ou municipais. Para que os recursos públicos destinados às obras de engenharia do Sistema de Obras de Cooperação sejam utilizados em conformidade com as leis vigentes do Brasil, o Exército Brasileiro e as Escolas de Administração deverão preparar seus alunos desenvolvendo neles uma política anticorrupção e *compliance*.

Palavras-chave: ética militar; anticorrupção; *compliance*; integridade; Formação.

## **ABSTRACT**

Presented in the form of a teaching case, this applied paper proposes a realistic scenario, with relevant facts about military ethics (set of norms and standards), to develop in future officers, engineering weapon career officers and school students. Management - critical thinking about management practices in order to curb corruption by providing theoretical support for the development of a policy of integrity, compliance, values and transparency in public works.

As it gives rise to misuse of the public machine, the mismanagement of public resources generates corruption, a global problem that affects society's trust in its institutions. In Brazil, the prevention of corruption has become a key point to be fought in public agencies for the country's growth and sustainable development. As a national institution, the Brazilian Army (EB) is governed by the public administration, using resources from the federal government to maintain its constitutional mission. One of the contributions of the Brazilian Army to the development of the country is non-war operations, subsidiary activities carried out in cooperation with public agencies, usually in engineering works.

The Brazilian Army's Cooperative Works System is managed by the Directorate of Works and Cooperation, which employs its fractions to perform engineering works throughout the national territory, in agreements with federal, state or municipal agencies. In order for public resources allocated to the engineering works of the Cooperation Works System to be used in accordance with current Brazilian law, the Brazilian Army and the Administration Schools must prepare their students by developing an anti-corruption and compliance policy.

Key-words: Military Ethics; Anti-corruption; Compliance; Integrity; Training.



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AMAN - Academia Militar das Agulhas Negra  
BA - Estado da Bahia  
BEC - Batalhão de Engenharia de Construção  
BECmb - Batalhão de Engenharia de Combate  
BFv - Batalhão Ferroviário  
Cap Eng - Capitão da Arma de Engenharia  
Cap QEM - Capitão do Quadro de Engenheiros Militares  
CCIEEx - Centro de Controle Interno do Exército  
CCOPAB - Centro de Operações de Paz do Brasil  
Cel Eng - Coronel da Arma de Engenharia  
CGU - Controladoria Geral da União  
Cia Eng Cnst - Companhia de Engenharia de Construção  
CIE - Centro de Instrução de Engenharia  
DEC -Departamento de Engenharia e Construção  
DNIT- Diretoria Nacional de Infraestrutura e Transporte  
DOC - Diretoria de Obras de Cooperação  
Dst E Cnst - Destacamento de Engenharia de Construção  
EA - Exército Azul  
EB - Exército Brasileiro  
Gpt E - Grupamento de Engenharia  
MA - Estado do Maranhão  
Maj QEM - Major do Quadro de Engenheiros Militares  
MG - Estado de Minas Gerais  
MT - Estado do Mato Grosso  
NGA - Normas Gerais de Aplicação  
ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável  
OM - Organização Militar  
ONU - Organização das Nações Unidas  
OOG - Orçamento de Objeto de Gastos  
PA - Estado do Pará  
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
SICRO - Sistema de Custos Referenciais de Obra

SOC - Sistema de Obras de Cooperação

Sr - Senhor

TC Eng - Tenente Coronel da Arma de Engenharia

TCU - Tribunal de Contas da União

Ten Eng - Tenente da Arma de Engenharia

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
2.1 A Corrupção.....	13
2.2 A Burocracia nas Organizações.....	16
2.3 Análise entre Corrupção e Burocracia nas Organizações.....	17
<b>3. CASO DE ENSINO “OPERAÇÃO JAMANXIM” .....</b>	<b>19</b>
3.1 Narrativa do Caso.....	20
3.2 Perfil dos Personagens/ Empresas.....	36
Anexo I.....	40
Anexo II.....	45
Anexo III.....	46
<b>4. CASO OPERAÇÃO JAMANXIM: NOTAS DE ENSINO.....</b>	<b>47</b>
4.1 Sinopse do Caso.....	47
4.2 Aplicação.....	48
4.3 Objetivos Pedagógicos.....	49
4.4 Perguntas de estudo.....	49
4.5 Análise teórica.....	51
4.5.1 Estrutura do Exército Brasileiro.....	51
4.5.2 Departamento de Engenharia e Construção.....	51
4.5.3 Formação Profissional dos Oficiais de Carreira da Arma de Engenharia.....	54
4.5.4 Centro de Instrução de Engenharia.....	57
4.5.5 A Ética Militar.....	58
4.5.6 Governança no Exército Brasileiro.....	61
4.5.7 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Programa de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas.....	65
4.6 Proposta de Roteiro para Discussão.....	67
4.7 Esquematização do Roteiro para Discussão.....	78
4.8 Fontes de Dados.....	79
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, quando abrimos o jornal, é raro não nos defrontarmos com escândalos no mundo político. Casos de malversação (má administração) de recursos públicos, uso indevido da máquina administrativa, redes de clientelas e tantas outras mazelas configuram uma sensação de mal-estar coletivo, em que sempre olhamos de modo muito cético os rumos que a política tem tomado no País (FILGUEIRAS, 2009).

Essa apropriação indevida dos recursos públicos, pode ser tipificada etimologicamente como corrupção, palavra cujo sentido vem do latim *corruptio*, “deterioração, alteração”, e que, no sentido figurado, significa “adulterar, estragar, corromper” (FILHO, 1991).

Para começar a desenvolver uma mentalidade de combate à corrupção, na administração pública e privada, é vital que as escolas de administração façam no currículo dos cursos de gestão uma bem-sucedida integração de tópicos de anticorrupção (PRME, 2012).

A integração de tópicos desse tema no currículo de educação em administração requer discussão focada no assunto, englobando questões de ética, prevenção e detecção da corrupção e o método (PRME, 2012, p.5).

O método do caso é uma estratégia essencial na educação nos cursos de administração que abordam assuntos de anticorrupção, porque ensina aos alunos a identificarem questões morais, em situações que são comuns a eles. Os cenários ideais de discussão de estudo de caso de ensino concentram-se em incidentes reais (PRME, 2012).

Este trabalho adotará a metodologia de caso de ensino com objetivo de ser aplicado em Escolas de graduação em Administração e Administração Pública. Pode também ser aplicado na formação e graduação dos oficiais de carreira da arma de engenharia, tanto na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) como no Centro de Instrução de Engenharia (CIE), no estágio de gerenciamento de atividade de construção para oficiais de carreira da arma de engenharia, instituições de ensino do Exército Brasileiro.

O caso de ensino “Operação Jamanxim” destina-se a desenvolver uma política anticorrupção e *compliance* em operações militares de não guerra com atribuições subsidiárias em cooperação com órgãos governamentais, como contribuição ao

desenvolvimento do Brasil. Geralmente essas operações são obras de engenharia conveniadas com governos municipais, estaduais ou federal.

O caso de ensino em foco propõe aos alunos um cenário realista com fatos relevantes sobre a ética militar (conjunto de regras ou padrões) pesquisados pelo autor durante entrevistas realizadas com oficiais da arma de engenharia do Exército Brasileiro que vivenciaram esse tipo de operação, conforme relatado no apêndice deste trabalho. O estudo também dará aos estudantes a oportunidade de desenvolver um pensamento crítico sobre práticas de gestão para coibir a corrupção, fornecendo um suporte teórico para que desenvolvam uma política de integridade, conformidade, valores e transparência em obras públicas.

O título deste caso de ensino está baseado na palavra *jamanxim*, termo de origem indígena que significa recipiente de cipó ou palha, equipamento de uso pessoal do seringueiro, usado para levar seu material de trabalho; é também nome de floresta nacional, do parque nacional e rio localizados no estado do Pará, no Brasil (INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE, 2010).

Ao escolher o nome Jamanxim como parte do título desta dissertação, a intenção do autor foi associá-lo com a preocupação do seringueiro em manter a integridade das suas ferramentas, utilizando tal equipamento para o transporte do seu material, em alusão à responsabilidade da sociedade brasileira de manter a integridade da Floresta, do Parque Nacional e do Rio Jamanxim. Neste caso, que é de ensino, a alusão à integridade está voltada para conduta ética social a ser desenvolvida pelos integrantes da “Operação Jamanxim”.

Além da introdução, este trabalho está dividido em: Revisão da Literatura, Caso “Operação Jamanxim”, Notas de Ensino e Conclusões.

Na revisão da literatura, o item 2 buscou inicialmente fundamentar conceitos sobre corrupção (2.1) no aspecto geral, corrupção no mundo e no Brasil, caso de corrupção no Brasil, corrupção nas Forças Armadas Brasileiras e sobre as causas que potencializam esse fenômeno; conceitos sobre burocracia nas organizações (2.2) no aspecto geral e na burocracia no Exército Brasileiro; ao final, foi realizada uma interseção entre os conceitos de corrupção e burocracia nas organizações (2.3), dentro da qual o autor construiu uma análise conclusiva sobre a política de corrupção e a política anticorrupção nas organizações públicas ou privadas. Toda a

revisão da literatura teve por base a análise de documentos produzidos por pesquisadores, produções acadêmicas e obras literárias.

O caso de ensino Operação Jamanxim, item 3, está dividido em: narrativa do caso, perfil dos personagens e anexos (I, II e III) do caso de ensino.

As notas de ensino, item 4, consistem em: sinopse do caso, aplicação, objetivos pedagógicos, perguntas de estudo, análise teórica, proposta de roteiro para discussão, esquematização do roteiro e fontes de dados. A análise teórica, item 4.5, servirá de referência para aprofundar o conhecimento tanto do docente como do discente.

A proposta de roteiro para discussão, item 4.6, está dividida em três seções. Tendo como base a análise teórica, a seção 1 (recursos teóricos) conduz os alunos ao conhecimento. A seção 2 (recursos práticos) foi concebida para ser conduzida pelo instrutor/professor por meio de exercícios propostos e tem o objetivo de trabalhar nos alunos a capacidade de observar e identificar os elementos de uma operação militar de não guerra com atribuições subsidiárias, visando o desenvolvimento de um país que incentive ou dificulte comportamentos, com base na ética militar, e desenvolva no aluno uma política anticorrupção e de *compliance*, por meio do exercício da avaliação de riscos, esquematização da estrutura de *compliance* e da esquematização da governança da Base de Operações Jamanxim. A seção 3 destina-se à coleta de sugestões dos alunos com objetivo de aprimorar o caso de ensino.

Finalizando o trabalho, estão as conclusões que apontam as questões mais relevantes do processo de elaboração do caso de ensino, limitações e oportunidades de aplicação do caso em outras temáticas.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Para o entendimento das medidas anticorrupção, o autor buscou fundamentar neste item, conceitos sobre corrupção no aspecto geral, corrupção no mundo, corrupção no Brasil e corrupção nas Forças Armadas Brasileiras. Foi ressaltada, também, a importância do papel da burocracia, tanto a pública como a privada, como medida de controle e transparência na gestão,

Ao final, o autor realizou uma interseção entre conceitos de corrupção e burocracia nas organizações, gerando uma esquematização voltada para a prática da corrupção e outra visando a uma política anticorrupção.

### **2.1 A corrupção**

Segundo RIBEIRO (2000), para conhecer o fenômeno da corrupção na sociedade, devemos combinar a leitura antropológica com a política. Dessa forma iremos além de uma visão estritamente moral sobre o tema, pois para ele há um enlace entre a moral e a coisa pública, entre poderes e costumes.

A corrupção extrapola o ato de corromper o bem público em prol do interesse próprio, é a falta de virtude em cada indivíduo, a falta de cidadania, tendo o cidadão mais direitos do que deveres (RIBEIRO, 2000).

Na prática, a sociedade como um todo ignora os distintos graus de responsabilidade que existem em torno da corrupção, o que dificulta a ação política necessária para identificar e punir os principais responsáveis pela rede de corrupção (RIBEIRO, 2000).

Para MUNGIU (2015), cada sociedade no mundo tem seu nível de corrupção; em alguns países, ela se manifesta ocasionalmente, já em outros, ela permanece enraizada. Isso se dá pela vigência da norma ética de controle da corrupção que cada país impõe para administrar seus bens públicos. É o que torna a integridade uma norma da vida social praticada com mais frequência em países desenvolvidos.

O universalismo ético pode ser seguido desde a antiguidade até a modernidade: o desafio de proteger recursos públicos da malversação por interesses privados é tão antigo quanto a história da humanidade. No entanto, tem havido diferenças significativas a esse respeito entre países governados por um

indivíduo e sua família, onde o abuso de poder é mais frequente, em contraste com aqueles nos quais as formas de governo são mais inclusivas (MUNGIU,2015).

Segundo Rose-Ackerman (1999), a corrupção ocorre na interface dos setores público e privado, sempre que uma autoridade pública possui poder discriminatório sobre a distribuição de um benefício ou de um custo para o setor privado, criam-se incentivos para que haja suborno. Pessoas físicas e empresas se mostram dispostas a pagar para obter tais benefícios e evitar os custos. Todo Estado tem por obrigação decidir quando legalizar esses pagamentos e quando considerá-los corrupção.

Já para LESSIG-LAWRENCE (2011), a corrupção existente em uma república tem dois elementos, cada um alimenta o outro. O primeiro elemento é a ruim governança, o que significa simplesmente que o governo não acompanha a vontade do povo, seja a esquerda ou a direita O segundo elemento é a perda da confiança, significa perder a fé em seus processos.

No Brasil, a corrupção aparece desde sua colonização portuguesa, quando os valores individualistas da coroa, como a luxúria, o desejo intenso pelo desfrute dos bens, a degradação dos costumes, estavam acima dos valores coletivos. Tendo reflexos nos dias de hoje em que a corrupção é confundida com “o jeitinho brasileiro” (DO MONTE SILVA, 2016).

Esse “jeitinho brasileiro” tem produzido um tipo de histeria ética calcada em um clamor por moralização da política e da sociedade no Brasil. Tendo em vista casos que envolveram, de alguma forma, a perversão da legalidade dos atos do Estado englobados, no termo “corrupção”, ganhando destaque, seja na mídia seja na sociedade nos últimos tempos (DO MONTE SILVA, 2016).

Um exemplo de corrupção, no Brasil é o caso da “Operação Lava Jato”, ainda em andamento. Ela consiste na investigação de um esquema de lavagem de dinheiro e evasão de divisas que, segundo a Polícia Federal e o Ministério Público do Brasil, movimentou cerca de 10 bilhões de reais, o que a tornou a maior investigação de corrupção da história do país (DO MONTE SILVA, 2016).

A “Operação Lava Jato” investiga o escândalo envolvendo a Petrobras (empresa estatal de derivados de petróleo) em seus contratos públicos, no entanto, é preciso entender que as decorrências dessa investigação foram muito além da estatal. A partir do momento em que as empreiteiras foram investigadas e os



acordos de delação premiada foram firmados, descobriu-se que o setor privado tinha uma relação com membros do Estado em todas as posições hierárquicas (RODRIGUES, 2019).

Dentro desse escândalo, no setor privado, destaca-se a empreiteira Odebrecht, que, sob o comando de seu presidente, organizou um sistema de pagamentos de propinas baseado em uma estrutura hierárquica formal e informal que mantinha relações entre padrinhos e caciques, interlocutores e intermediários, políticos e empresários (RODRIGUES, 2019).

Para SMALLMAN (1997), a corrupção está também presente nas Forças Armadas do Brasil, como atesta o “manifesto dos coronéis”, de 1954, no qual são citados negócios obscuros realizados pelo Exército Brasileiro por meio do abuso de autoridade no desvio de dinheiro público (peculato) cometido pelo alto comando.

O manifesto dos coronéis ultrajou muitos comandantes. Embora alguns oficiais tivessem se juntado às redes de corrupção, a grande maioria dos oficiais ficaram ofendidos com o que viam como uma corrupção generalizada que prejudicava a instituição. Em fevereiro de 1954, foi assinado, por mais de oitenta coronéis, um manifesto reivindicando reformas importantes para acabar com a corrupção militar (SMALLMAN, 1997).

Segundo LAMBSDORFF (2002), existe uma grande dificuldade para se obter um diagnóstico preciso das causas da corrupção nas organizações privadas e públicas, por conta de os mesmos fatores que permitem a existência da corrupção atuarem também na apuração de suas consequências. No entanto, muitas pesquisas recentes abordam essa complexidade e permitem que se tire algumas conclusões sobre as causas que potencializam a corrupção: (i) o tamanho do setor público; (ii) o grau de competição econômica entre países; (iii) a estrutura de Governo; (iv) a grande descentralização das organizações; (v) o impacto da cultura e valores; e (vi) o papel das características invariantes, como geografia e história.

Para entender a atuação do mecanismo da corrupção na administração pública ou privada, se faz necessário, uma ligação entre a corrupção e a burocracia nas organizações, o próximo item descreverá o conceito de burocracia e a burocracia no Exército Brasileiro.

## **2.2 A burocracia nas organizações**

Em sua origem, o conceito de burocracia remetia aos funcionários do Estado, seus saberes e suas práticas. Somente, no século XX, o termo começou a ser usado também para colaboradores de empresas, passando a significar as pessoas que, de um modo geral, ocupam postos por conta de sua especialização técnica, com a finalidade de racionalizar a estrutura de uma organização (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018).

Dentro desse contexto, pode-se dizer que a constituição da burocracia moderna foi um processo de criação de atributos administrativos orientado politicamente, em busca de amparo estatal para um melhor desempenho e transparência republicana com mais responsabilidade em termos da probidade no manuseio da coisa pública (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018).

Como instituição pública, o Exército Brasileiro conta com uma estrutura burocrática organizacional para a gestão dos recursos públicos, a fim de cumprir sua missão constitucional que tem como escopo contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2005a).

A burocracia administrativa do Exército Brasileiro conta com o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEX), órgão de assistência direta e imediata do comandante da instituição, cuja missão é comprovar com imparcialidade e isenção à legalidade e avaliar a gestão orçamentária, financeira, patrimonial e de pessoal, por meio de auditoria e fiscalização, no âmbito da Força Terrestre brasileira, seguindo um código de conduta e de ética (CCIEEX, 2015).

No contexto exposto, podemos atribuir ao CCIEEx a responsabilidade por fazer valer a conformidade de leis, normas, regulamentos, políticas e diretrizes estabelecidas pela Instituição e o Governo Federal, além de evitar, detectar e tratar quaisquer desvios que possam ocorrer dentro das Organizações Militares. O CCIEEx conta com 12 inspetorias para realizar o trabalho de fiscalização nas unidades militares em todo território nacional (CCIEEX, 2015).

### 2.3 Análise sobre corrupção e burocracia nas organizações

Ao realizarmos uma comparação entre a literatura revisada sobre corrupção e a literatura sobre burocracia nas organizações, itens 2.1 e 2.2, chegamos a uma análise conclusiva, da qual surgiram duas esquematizações, uma voltada para a prática da corrupção e a outra, para a política da anticorrupção nas organizações públicas ou privadas.

A prática da corrupção nas organizações envolve as seguintes características: (i) falta de virtude na conduta do indivíduo; (ii) falta de definição dos graus de responsabilidade nas organizações; (iii) liderança corrompida e articuladora; (iv) falta de ética e integridade na conduta das pessoas; (v) falta de conformidade com as leis; (vi) estrutura burocrática voltada para corrupção nas organizações; e (vii) centralização de poder na estrutura burocrática das organizações. Conforme figura 1.



**Figura 1: Esquematização da Prática da Corrupção nas Organizações.**

A política anticorrupção nas organizações está envolvida nas seguintes características: (i) virtude na conduta do indivíduo; (ii) definição dos graus de responsabilidade nas organizações; (iii) liderança sinalizando os riscos; (iv) ética e

integridade na conduta das pessoas; (v) conformidade com as leis; (vi) estrutura burocrática voltada para transparência; e (vii) descentralização de poder na estrutura burocrática das organizações. Conforme figura 2.



**Figura 2: Esquematização da Política Anticorrupção nas Organizações.**

No caso de ensino que será apresentado a seguir, a “Operação Jamanxim”, trata-se de uma operação militar de não guerra com atribuições subsidiárias (Obras de Engenharia), realizada em cooperação com órgãos governamentais para contribuir no desenvolvimento de um país fictício. No decorrer da narrativa, serão abordados tópicos relacionados à corrupção. A atuação dos personagens com a moral e a coisa pública, com os poderes e os valores de uma instituição militar rígida em seus princípios éticos. Será aprofundada principalmente a análise da literatura existente sobre as características da política da corrupção e da anticorrupção.

O caso terá como principal objetivo prover os alunos que vivenciarão a narrativa de ferramentas relacionadas a uma política da anticorrupção, para que tomem decisões e solucionem problemas relativos à corrupção que poderão vivenciar na realidade.

### 3. “Operação Jamanxim”

Sendo o caso de ensino “Operação Jamanxim” uma operação militar de não guerra, com atribuições subsidiárias para o desenvolvimento de um país, sua narrativa terá alguns aspectos de uma Ordem de Operação (documento emitido pelo comandante de uma unidade militar que contém itens relacionados ao cumprimento da operação) emitida pelo comandante do escalão superior para seus subordinados, respeitando sempre a linha de narrativa conforme ensinamentos colhidos em literatura de ROESCH (2007). “Como Escrever Casos de Ensino de Administração”, entre outros textos citados nas referências.

A problemática da “Operação Jamanxim” foi elaborada com base em uma coleta de informações por meio de entrevistas com oficiais da arma de engenharia (apêndice) e em fatos vivenciados neste tipo de operação pelo autor, cuja experiência profissional envolveu trabalhos de execução de rodovias, portos, aeroportos, durante aproximadamente 11 anos, totalizando 6 operações sob seu comando.

Neste caso de ensino, será utilizada uma nomenclatura fictícia para ilustrar os personagens, o referido país, os órgãos públicos e as Forças Armadas, que serão incluídos no cenário da história apresentada a seguir.

O país fictício foi denominado País Azul, tendo sua extensão territorial igual à do Brasil, inclusive a denominação dos estados.

A construção dos personagens da “Operação Jamanxim” buscou compor condutas, falas e personalidades de acordo com a realidade encontrada nas missões militares com essa característica. Os personagens são fictícios, não estão vinculados a qualquer referência real.

Finalizando, deixo um apontamento sobre a utilização dos termos “instrutor/professor” e “aluno” nas notas de ensino, utilizados sem uma identificação específica de gênero. Segundo BECHARA (2009), em certos contextos, a escolha do gênero masculino pode assumir valor genérico e, assim, referir-se genericamente a pessoas dos sexos masculino e feminino.

### 3.1 Narrativa do caso

A narrativa da “Operação Jamanxim” está dividida em Situação Geral, Situação Particular, Evolução dos Acontecimentos e Anexos (I, II e III).

#### Situação Geral

Estamos em janeiro de 2017, uma Organização Militar (OM) denominada 28º Batalhão de Engenharia de Construção (BEC), sediada na cidade de Santarém, estado do Pará (PA) do País Azul, teve seu comandante Coronel de Engenharia, (Cel Eng) Mello, exonerado do seu cargo, por término de comando.

Em fevereiro de 2017, após a exoneração do referido coronel, o Departamento de Engenharia e Construção (DEC), do Exército Azul (EA), resolve nomear para o comando do 28º BEC o Cel Eng Gustavo, oficial de boa conduta, visto pelo diretor do DEC como um militar exemplar, muito elogiado pela sua postura ilibada, dedicação ao serviço da pátria e espírito de cooperação.

O diretor do DEC tem como prioridade desenvolver no âmbito do Sistema de Engenharia do EA uma política anticorrupção e *compliance* com o intuito de elevar junto à sociedade o grau de confiabilidade de suas Organizações Militares e do EA, desconstruída pela mídia devido a um caso isolado, em 2016, de envolvimento militar em desvio de verbas em obras executadas pelo EA.

Ao se reunir com o Cel Eng Gustavo, o diretor do DEC, apontou alguns itens prioritários a serem desenvolvidos junto ao 28º BEC no decorrer do comando do coronel: maior transparência nas operações de execução de obras conveniadas, trabalhar a ética militar no âmbito do batalhão, desenvolver uma cultura de integridade (nos militares e servidores civis), e alinhar a OM com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 (Paz e Justiça) do programa das Nações Unidas para o desenvolvimento do País Azul.

Ao assumir o comando do 28º BEC, o Cel Eng Gustavo realizou uma revisão no plano de excelência gerencial de sua Organização Militar (OM), na qual observou a necessidade de construir junto aos seus assessores (Subcomandante, Oficial de Inteligência, Oficial de Pessoal, Oficial de Operações, Oficial de Logística e o Fiscal Administrativo) uma nova identidade organizacional estruturada em torno dos conceitos de Missão, Visão e Valores.

- 1) Missão: Cooperar com o 20º Grupamento de Engenharia no desenvolvimento e na segurança da Região Amazônica do País Azul.
- 2) Visão: Ser referência, no âmbito das unidades do 20º Grupamento de Engenharia, na execução de obras militares, buscando o aprimoramento contínuo.
- 3) Valores: Representam os princípios éticos que norteiam todas as ações da Organização Militar, os quais serão reforçados e enfatizados no comportamento de seus integrantes, estando de acordo com o Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército Azul: Valores, Deveres e Ética Militares, conforme figura 3.

4)



**Figura 3: Valores Baseados na Ética Militar.**

**Fonte: Vade-Mécum Militar V10, Valores e Ética, EB, 2002.**

Durante a reunião realizada, o Cel Eng Gustavo avaliou o perfil de cada integrante de sua assessoria, anotando os aspectos positivos e negativos que observou na conduta dos militares envolvidos na reunião.

Nos dois primeiros meses de seu comando, o batalhão não teve nenhuma atribuição relativa à operação (obras conveniadas), e o comandante aproveitou esse tempo para estudar a fundo cada seção da estrutura do batalhão, sempre com o intuito de observar o clima organizacional, com o objetivo de analisar as interações entre as pessoas do batalhão, o diálogo delas com os saberes populares e tradicionais da região (no caso, a cidade de Santarém/PA) e o que emergia de cada indivíduo nas reuniões que fazia com seus subordinados.

### Situação Particular

Quando chegamos a maio de 2017, o DEC e o Departamento Nacional de Infraestrutura e Transporte (DNIT) tiveram uma última reunião para tratativa de uma possível obra rodoviária no estado do Pará, durante a qual o comandante do 20º Grupamento de Engenharia apresentou o projeto e seu plano de trabalho.

No final do mês, após as negociações, ocorreu, na capital do País Azul, a assinatura do convênio entre o DNIT e o DEC. Imediatamente, o comandante do 20º Grupamento atribuiu ao 28º BEC a missão de planejar e executar os serviços de pavimentação e melhoramento de trechos ainda em leito natural e terraplanados, da rodovia AZ 163/PA, na divisa do estado de Mato Grosso (MT) com o Pará, trecho Novo Progresso – Igarapé do Lauro, no segmento que vai do quilômetro 354,9 ao 419,9, com extensão de 65 km (chamado Lote 1.4), situada entre o Distrito de Moraes de Almeida e a cidade de Novo Progresso, no Pará.

A obra estava situada a 588 km da sede do 28º BEC, através da rodovia AZ-163/PA, distância esta que incluía um trecho de aproximadamente 180 km sem pavimentação asfáltica, conforme figuras 4 e 5.



**Figura 4: País Azul e seus Estados.**  
**Fonte: História de Boa Viagem.**





**Figura 5: Situação Particular.**  
Fonte: Google, adaptado.

O convênio da obra está sob a vigência do Termo de Execução Descentralizada (TED) formalizado em junho de 2017 entre DNIT e DEC, tendo duração de três anos consecutivos, podendo ser prorrogado e/ou alterado mediante lavratura de Termos Aditivos.

O Plano de Trabalho da Operação Jamanxim, chamado Lote 1.4 da rodovia AZ 163/PA, foi aprovado, totalizando um montante de R\$ 128.473.523,00, discriminado no Orçamento de Objeto de Gastos (OOG), seguindo o Sistema de Custos Referenciais de Obras (SICRO), do DNIT, anexo I, e seu extrato, conforme figura 6.

Despesas	Recursos do Orçamento	%
2. Despesas Com Pessoal	2.348.025,09	1,83
3. Insumos Destinados à Execução do Objeto	29.504.581,22	22,97
4. Insumos e Serviços para Manutenção e Operação de Equipamentos/Viaturas	12.783.473,94	9,95
5. Modernização da Frota	3.610.870,43	2,81
6. Custos Indiretos	3.182.629,44	2,48
7. Terceirizações	77.043.942,88	59,97
<b>Total Geral:</b>	<b>128.473.523,00</b>	<b>100,00</b>

**Figura 6: Extrato do anexo I, OOG.**  
Fonte: SICRO/DNIT, 2016, adaptado.

### **Forças Amigas**

O comandante do 28º BEC solicitou à Diretoria de Obras de Cooperações (DOC) um reforço de equipamentos e pessoal para que a operação fosse executada com eficiência e eficácia.

O diretor da DOC não mediu esforços e atendeu à solicitação, o que permitiu que o 28º BEC fosse reforçado com pessoal e equipamentos das seguintes unidades militares do Exército Azul: 20º Batalhão Ferroviário, sediado na cidade de Araguari, em Minas Gerais; 40º Batalhão de Engenharia de Construção, de Barreiras, Bahia; e do 533º Batalhão de Infantaria de Selva (realizando a segurança), sediado na cidade de Imperatriz, no Maranhão, conforme anexo III.

### **Missão**

O 28º BEC executaria os serviços de pavimentação/melhoramentos da rodovia AZ163/PA no seguimento entre os km 354,9 e km419,9, com extensão total de 65 km, situado entre o Distrito de Moraes de Almeida/PA e a Cidade de Novo Progresso/PA (Lote 1.4).

Para o cumprimento da missão, o batalhão estabeleceu uma Base de Operações, ficando o seu canteiro de trabalho no distrito de Moraes de Almeida, às margens da rodovia AZ/163, conforme figura 7.

Parte do município paraense de Itaituba, ao sul do Parque Nacional Jamanxim e ao norte da Floresta Nacional Jamanxim, o distrito começou como uma vila de garimpeiros, devido à descoberta de ricos aluviões ao longo do rio Tapajós. Sua população é estimada em aproximadamente 5 mil habitantes e possui por volta de 100 estabelecimentos comerciais, como supermercados, butiques, postos de combustíveis, oficinas mecânicas e lojas de equipamentos para o garimpo.

Nós últimos tempos, a atividade principal de Moraes de Almeida era a exploração da madeira, mas com a proibição da extração desse produto pelo Plano de Manejo da Floresta Nacional do Jamanxim, sua economia está em decadência.

Para assumir o comando da Base de Operações Jamanxim, o Cel Eng Gustavo foi bem cauteloso e discreto em sua escolha, chamando o Major de Engenharia (Maj Eng) Antônio em sua própria residência, dentro da área sob administração militar, para conversarem sobre o assunto, com objetivos de chamar a atenção do major para o grau da importância da conversa e de expressar sua confiança nele.

- “... Maj Antônio, estou lhe recebendo em minha casa para conversarmos, sobre um assunto de grande importância para o nosso Batalhão e para o desenvolvimento do nosso país...”
- “... trata-se das obras da rodovia AZ/163. Andei pensando e realizando uma seleção de quem nomearia para assumir a frente da missão. Sou bem criterioso nos meus conceitos, nomearei você para o comando da Base de ‘Operações Jamanxim’, confio plenamente na sua dedicação ao serviço da pátria, seu rigoroso sentimento do dever, seu respeito à dignidade da pessoa humana e outros atributos relacionados à ética militar...”
- “...Sr Cel Gustavo, fico muito honrado pela confiança depositada pelo senhor à minha pessoa. O Senhor poderá contar com este oficial para estar à frente dos trabalhos na AZ/163. Agirei com dignidade, lealdade, probidade. Assumirei o comando da base de operações, trabalhando em nossos militares e servidores civis valores para formarmos uma integridade na conduta de todos, conscientizando todos da importância dos trabalhos na rodovia e sobre o impacto desse trabalho na sociedade...”
- “... Maj Antônio, gostaria e muito de poder contar com sua integridade moral, pois precisamos reverter a imagem ruim do EA junto à sociedade azulense, em consequência do fato isolado que ocorreu em 2016. Precisamos trabalhar diariamente os conceitos de ética militar, que servem tanto para os nossos militares como na conduta dos servidores civis do Ministério da Defesa. Conto com sua lealdade...”
- “... Sr Cel Gustavo, o senhor poderá contar comigo...”
- “... Obrigado, meu jovem, não será fácil. Preciso também da sua observação no que diz respeito à administração dos recursos públicos da operação. Seja meticuloso ao verificar a apropriação dos itens executados na obra, precisamos ter total transparência no uso do dinheiro público para toda a nação do nosso querido País Azul...”
- “... Cel, serei os olhos do senhor e de nossa instituição, nesta missão...”

Após a conversa com o Cel Eng Gustavo, o Maj Eng Antônio saiu com a sensação de receber um fardo bem pesado, mas honrado de ter a confiança do comandante de sua unidade. No dia seguinte, o Maj Eng Antônio recebeu, orgulhoso, das mãos do Cel Eng Antônio, todo o planejamento da missão, cujas páginas encadernadas começou a folhear, e logo observou que, para sua execução, o Lote 1.4 da AZ/163 fora dividido em quatro segmentos conforme figura 7.

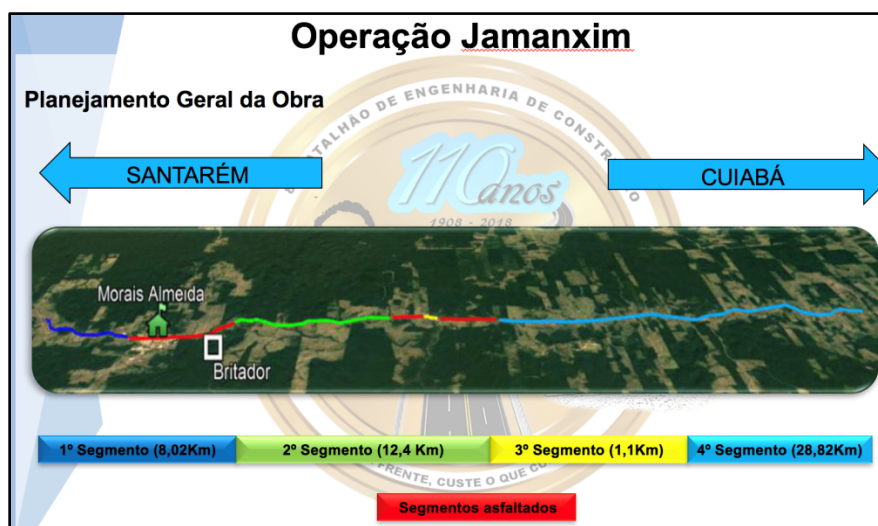


Figura 7: “Operação Jamanxim”.  
Fonte: 8º BEC/EB, adaptado.

O Maj Eng Antônio começou a estudar minuciosamente sobre o distrito de Moraes Almeida, a importância da Floresta Nacional Jamanxim na cultura da população local e principalmente o Planejamento da “Operação Jamanxim”, grifando os principais tópicos relacionados à diretriz do comandante do 20º Grupamento de Engenharia ao comandante do 28º BEC, dando importância aos seguintes itens:

- 1) supervisionar e gerenciar o desenvolvimento de todas as atividades previstas na “Operação Jamanxim”;
- 2) dar suporte para todas as atividades logísticas necessárias à Operação;
- 3) realizar os contatos necessários com os Órgãos de Segurança Pública que abrangem a área da missão;
- 4) manter atualizado o Sistema de Apropriação do 28º BEC, conforme a execução mensal da obra;
- 5) enviar para o 20º Grupamento de Engenharia o relatório mensal físico/financeiro da operação;
- 6) levantar possíveis óbices ao cumprimento da missão;
- 7) coordenar e controlar o emprego dos créditos recebidos durante a Operação;
- 8) gerenciar e controlar os estoques de insumos necessários à Operação;
- 9) controlar a execução físico-financeira da Operação;
- 10) promover o apoio de saúde necessário aos militares e civis envolvidos na Operação; e

- 11) desenvolver junto aos órgãos de imprensa e agentes de notícia os trabalhos de comunicação social que se fizerem necessários.

Após a realização do estudo minucioso do planejamento, o Maj Eng Antônio estava confiante. Sentia-se bem amparado na execução da missão pelo 28º BEC e pelo 20º Grupamento de Engenharia. O Maj Eng Antônio teve total liberdade em nomear seu subcomandante da base de operações e indicou o Capitão de Engenharia (Cap Eng) Adriano, a quem já conhecia por terem servido juntos em outro batalhão.

Para a estruturação da Base de Operações e seu canteiro de obras, o Maj Eng Antônio e o Cap Eng Adriano tiveram o apoio da seção técnica do batalhão, chegando a um organograma e um croqui, conforme anexos II e III.

O Maj Eng Antônio e seu subcomandante planejaram também suas Normas Gerais de Aplicação (NGA) – as quais são regulamentadas pelo Exército Azul e que toda unidade sob administração militar tem obrigação de possuir. São normas que devem ser seguidas durante a execução da missão e que incluem aspectos de governança, ética militar (conjunto de regras ou padrões), *compliance* e gestão de riscos. Levando em conta que a Base de “Operações Jamanxin” possuiria um efetivo de 378 pessoas. Foram destacados alguns itens que os dois compreenderam como de importância para a construção de uma integridade na conduta do pessoal:

- 1) enviar diariamente, via internet, rádio ou telefonia móvel, um relatório sobre a execução dos trabalhos realizados na Operação, dirigido ao Órgão Central de Apropriação do 28º BEC;
- 2) ministrar, aos seus subordinados, instruções sobre ética militar, lei anticorrupção vigente no País Azul, e sobre o código penal militar;
- 3) supervisionar, coordenar, controlar todos os trabalhos envolvidos na execução da Operação;
- 4) ter conduta de liderança sobre seus subordinados, estabelecendo uma governança corporativa trabalhada na ética militar;
- 5) começar a trabalhar uma política de gestão de riscos, conforme Portarias nº 222 e 465, do Estado Maior do EA, de 17 de maio de 2017, dando ênfase a três principais riscos: desvio de recursos através medição da obra, desvio de combustível por militares da base

de operações e aluguel indevido dos equipamentos e viaturas da base de operações.

- 6) manter o diário de obras (relato dos acontecimentos da execução da obra), vistoriado e assinado pelo fiscal do DNIT;
- 7) estabelecer diariamente contato com comandante do 28º BEC;
- 8) gerenciar e controlar todo o efetivo envolvido na Operação, inclusive o pessoal recebido em reforço de outras Organizações Militares;
- 9) a Base de Operações Jamanxim e o comando do 28º BEC devem conduzir à luz do Regulamento Disciplinar do Exército Azul todos os casos envolvendo disciplina militar do efetivo presente na Operação;
- 10) em casos de indícios de crime militar, durante a “Operação Jamanxim”, será aberta uma sindicância para depois ser aberto um Inquérito Policial Militar, através de Portaria do comandante do 28º BEC; e
- 11) quando houver indícios de atos lesivos à administração pública cometidos por prestadoras de serviços, será aberta uma sindicância para depois ser aberto um processo administrativo de responsabilização, conforme decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, do País Azul.

No contexto da organização da estrutura de proteção ambiental, durante a “Operação Jamanxim”, respeitando as leis ambientais vigentes no estado do Pará, o Maj Eng Antônio e a seção técnica do batalhão delimitaram os pontos-chave a serem trabalhados na Base de Operações:

- 1) canteiro de obras e todas as suas instalações;
- 2) pontos de manutenção dos equipamentos e viaturas;
- 3) área de coleta de água e tratamento de esgoto; e
- 4) áreas de Proteção Ambiental definidas por lei, que porventura estejam na área de atuação da Base de Operações;

Durante a execução das obras, após ter estudado, o plano de manejo da Floresta Nacional Jamanxim, o Maj Eng Antônio determinou que as medidas de proteção ambiental seriam coordenadas pela seção técnica da base de operações, em conjunto com o órgão e institutos ambientais do estado, de modo a assegurar a

coerência e a complementaridade das ações de maneira a proteger o ecossistema de maneira equânime e acertada.

Segundo o Maj Eng Antônio, essas ações teriam como princípio a prática da preservação ambiental, empregando os meios disponíveis, com adoção de medidas para evitar ou mitigar a degradação do meio ambiente. Nos casos em que houvesse a necessidade de se fazer modificações no meio ambiente, o referido oficial determinou a realização de controle em relação ao estado anterior e o planejamento da execução de ações de recuperação ou compensação. Assim as medidas de proteção ambiental consistiriam em ações de Prevenção, Mitigação, Controle e Recuperação.

### **Evolução dos Acontecimentos**

Quando chegamos a setembro de 2017, foi concluída a mobilização de pessoal e material da Base de Operações Jamanxim, terminando inclusive a construção de suas instalações, conforme anexo II, trabalho este realizado em conjunto com a PRIMUS, empresa terceirizada responsável pela construção de parte do canteiro de trabalho e representada pelo Senhor Ronaldo.

Ao finalizar a construção de todas as instalações do canteiro de trabalho da Base de Operações, Maj Eng Antônio reuniu todo o efetivo de 378 militares e civis e fez o seguinte pronunciamento:

*“... Caros!! Camaradas!!, é com grande orgulho e satisfação que me dirijo aos senhores em gratidão a todos pelos trabalhos realizados em nossa mobilização, com o suor e a dedicação de cada um de nós presentes aqui. Temos a partir de agora a grande responsabilidade de contribuir com o desenvolvimento do nosso querido País Azul na execução dos trabalhos da rodovia AZ/163, em seu Lote 1.4. Não deixemos aflorar nossas imperfeições como seres humanos, busquemos o nosso exercício de cidadania, que ficará materializado nessa obra. Muito obrigado a todos...”*

No dia 10 de setembro de 2017, iniciaram-se os trabalhos de execução da Operação. A mídia local registrou o fato, entrevistando o Cel Eng Gustavo, comandante do 28º BEC, que estava presente no Local.

*– “... Senhor Cel Gustavo, quais são as perspectivas de conclusão do famoso lote 1.4 da rodovia AZ/163?...”*  
*– “... Bom dia aos telespectadores que estão nos assistindo, temos um cronograma de três anos para concluirmos com eficácia essa*

*missão. O planejamento está muito bem detalhado, visando principalmente o período de chuvas, que compromete e muito as nossas atividades. Mas, com a dedicação dos nossos militares e servidores civis, estregaremos no prazo a referida obra...*

*– “... Senhor Cel Gustavo, nos últimos anos, tivemos um escândalo, envolvendo militares, com desvio de dinheiro público em obras conveniadas com o DNIT. O que o Senhor tem a falar sobre isso?...”*

*– “... O fato que ocorreu está sendo apurado pela justiça militar do EA. Consideramos o ocorrido um fato isolado, Infelizmente, as imperfeições humanas podem sobressair através de atos ilícitos...”*

*– “... Coronel, o senhor está tomando alguma medida para que não ocorram fatos como esses em seu comando...?”*

*– “... Estamos, sim, desenvolvendo uma política anticorrupção e compliance para estarmos alinhados com a lei anticorrupção do nosso país, que significa principalmente trabalhar nos corações e mentes dos nossos militares e servidores civis uma integridade social em suas condutas...”*

*– “... muito obrigado, Senhor Cel, pela atenção...”*

*– “... Eu que agradeço, em nome do EA ...”*

Conforme estudos realizados pela Empresa Azulence de Pesquisa Agropecuária, os períodos de maior incidência de chuvas na região das obras são dezembro e maio, épocas nas quais há dificuldade para a realização dos trabalhos de engenharia.

Iniciado o mês de dezembro de 2017, começaram as chuvas e os trabalhos de terraplanagem que estavam sendo realizados no segmento 1 (vide figura 7) do Lote 1.4 foram temporariamente suspensos, tendo em vista as fortes chuvas. O comandante da Base de Operações acertou com o comandante do 28º BEC antecipar a dispensa (arejamento) dos integrantes da Base de Operações, deixando somente duas equipes: uma de segurança e outra de terraplanagem, para eventuais consertos do corpo estradal da rodovia e o reboque de caminhões/carretas que trafegam diariamente na rodovia, conforme figura 8.

O 1º Tenente de Engenharia Gabriel, comandante do 1º Pelotão de Engenharia de Construção, ficou responsável pela Base de Operações nesse período.





**Figura 8: Reboque de Carreta no seguimento 1 AZ163.**  
**Fonte: 8º BEC/EB.**

Na segunda quinzena de janeiro de 2018, passado o período das grandes chuvas na região, a Base de Operações Jamanxim retorna às suas atividades com força total. Juntamente com a sua seção técnica, o Maj Eng Antônio realizou um estudo de situação para aumentar a produtividade do 1º Pelotão de Engenharia de Construção, responsável pela terraplanagem da operação.

Como meio para aumentar a produtividade na execução dos trabalhos do seguimento, o 28º BEC poderia alugar equipamentos de engenharia, utilizando o quantitativo do item 3.2.1 (Fretamento de transporte de Equipamento), do OOG, (figura 9). E isso por que, na realidade, não ocorreu o aluguel de pranchas para o transporte dos equipamentos do batalhão, por conta de o 20º Grupamento de Engenharia ter utilizado para ajudar na mobilização as pranchas do 50º BEC, sediado na cidade de Porto Velho, estado de Rondônia.

O valor do item 3.2.1 do OOG, anexo I, é de R\$ 539.136,39, podendo ser revertido para locação de equipamentos, pois o OOG constava do referido item 3.2.3, conforme figura 9.

<b>3.2 Locação de Equipamentos e Viaturas</b>	
3.2.1. FRETAMENTO DE TRANSPORTE DE EQUIPAMENTO	539.136,39
3.2.2. TRANSPORTE DE MATERIAL	0,00
3.2.3 LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTO	0,00
<b>Subtotal (R\$)</b>	<b>539.136,39</b>

**Figura 9: Estrato do anexo I, OOG.**  
**Fonte: SICRO/DNIT.2016, adaptado.**

O Sistema de Obras e Cooperações da DOC tinha em aberto um pregão eletrônico de locação de Equipamentos de Engenharia e o Fiscal Administrativo do 28º BEC, TC Eng Arlindo, realizou todo o *modus operandi* para a locação dos Equipamentos de Engenharia da empresa SPMAC, representada pelo senhor Adalto, para reforçar a Base de Operações Jamanxim. Isso foi feito dentro do quantitativo do item 3.2.1, totalizando R\$ 507.836,40, o que permitiu economizar para os cofres públicos do País Azul R\$ 31.299,99, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Locação de Equipamentos de Engenharia para Base de Operações Jamanxim

Equipamento	Quantidade (h)	Custo (R\$)	Total (R\$)
Carregadeira	580	231,63	134.345,40
Retroescavadeira	580	88,85	51.533,00
Rolo Compactador Liso	580	120,83	69.774,00
Escavadeira	580	291,66	169.162,80
Rolo Compactador de Pneu	580	143,14	83.021,20
			507.836,40
Fonte: SICRO/DNIT.2016, adaptado.			

Finalizado o contrato do aluguel dos equipamentos de engenharia da empresa SPMAC, foi verificado que cada equipamento trabalhou 145 horas/mês, o que significava um total de 580 horas por equipamento alugado em quatro meses.

No início de junho de 2018, o Maj Eng Antônio enviou uma planilha, conforme o valor de contrato (inclusive com os horímetros de cada equipamento trabalhado) entre a SPMAC e o batalhão, para o Fiscal Administrativo do 28º BEC providenciar o pagamento à referida empresa.

Ao analisar a planilha de comparação físico/financeiro da “Operação Jamanxim” apresentada pelo Fiscal Administrativo, TC Eng Arlindo, o comandante do 28º BEC, Cel Eng Gustavo, não concordou com os dados relativos ao aluguel dos equipamentos da empresa SPMAC, tendo em vista que os equipamentos trabalharam muito além do previsto no contrato inicial (vide tabela 1), o que era incompatível com a produção de terraplanagem.

Antes de autorizar o pagamento à empresa SPMAC, o comandante do 28º BEC instaurou uma auditoria interna para apurar a produção das horas trabalhadas dos equipamentos alugados.

Para a chefia da auditoria interna, o comandante nomeou a Major do Quadro de Engenheiros Militares (Maj QEM) Juliana, chefe da seção técnica do 28º BEC. O objetivo, além de realizar a referida auditoria de verificação da produção dos equipamentos alugados, seria verificar também os trabalhos relativos à gestão de riscos no âmbito da Base de Operações.

No dia 20 de junho de 2018, chegam à Base a Maj QEM Juliana e sua comitiva, para iniciar a auditoria. Em conversa reservada na seção técnica da base de operações, a Maj QEM Juliana descreveu os motivos de sua vinda e apresentou uma planilha de custos dos equipamentos alugados da empresa SPMAC, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Planilha de locação dos equipamentos, da SPMAC, apresentada pelo fiscal administrativo ao comandante do 28º BEC

Equipamento	Quantidade (h)	Custo (R\$)	Total (R\$)
Carregadeira	680	231,63	157.508,40
Retroescavadeira	680	88,85	60.418,00
Rolo Compactador Liso	680	120,83	82.164,40
Escavadeira	680	291,66	198.328,8
Rolo Compactador de Pneu	680	143,14	97.335,20
			595.754,80
Fonte: SICRO/DNIT.2016, adaptado.			

Ao verificar os dados da referida planilha, o comandante da Base de Operações ficou preocupado e acionou seu chefe da seção técnica, Cap QEM Roberto, para apresentar à Maj QEM Juliana os verdadeiros dados que foram enviados para a Divisão Administrativa do 28º BEC.

Ao verificarem a diferença de R\$ 87.918,40 de uma planilha para outra (tabela 1 para tabela 2), o Maj de Eng Antônio não se exaltou e disse à chefe da auditoria que iria pessoalmente ao batalhão tratar do assunto diretamente com TC Eng Arlindo, chefe da divisão administrativa.

Durante a permanência da Maj QEM Juliana na base de operações, o subcomandante, Cap Eng Adriano, apresentou os trabalhos iniciais da gestão de

riscos para a Major e sua comitiva. O plano continha três principais riscos: desvio de recursos através medição da obra, desvio de combustível por militares da base de operações e aluguel indevido dos equipamentos da base de operações.

No dia 25 de junho de 2018, ao finalizar a auditoria, a Maj Juliana seguiu para sede do 28º BEC, assim como o Maj Eng Antônio, que deixou no comando da base de operações seu subcomandante, o Cap Eng Adriano.

Em 27 de junho de 2018, reuniram-se na divisão administrativa do 28º BEC o TC Eng Arlindo, o Maj Eng Antônio e a Maj QEM Juliana. O assunto era a diferença entre as planilhas dos aluguéis dos equipamentos da empresa SPMAC. O diálogo entre os referidos oficiais transcorreu da seguinte forma:

– “... Senhor TC Arlindo, eu como comandante da Base de operações, tenho a responsabilidade de enviar relatórios ao Senhor, relativos ao físico/financeiro sobre a execução do Lote 1.4; a Maj Juliana me apresentou uma planilha referente ao aluguel dos equipamentos da empresa SPMAC que não batia com os nossos dados enviados à Divisão Administrativa. Como sou metucioso e fui orientado pelo Cel Gustavo, emitíamos a cada dia trabalhado dos equipamentos da SPMAC um recibo das horas trabalhadas com os respectivos horímetros de cada equipamento. Uma via ficava conosco e a outra era entregue ao representante da SPMAC. Fizemos uma revisão metuciosa dos recibos e da planilha original que enviamos à Divisão Administrativa e os dados do valor de R\$ 507.836,40 (quinhentos e sete, oitocentos e trinta e seis reais e quarenta centavos) estão corretíssimos e não o valor que o senhor apresentou para o nosso comandante. Alguém aqui na sede do batalhão, especificamente do Órgão Central de Apropriação, que funciona na Divisão Administrativa, mudou os valores! ...”

– “... Calma meu jovem, o fato em questão é de praxe, realizamos com alguma frequência nos últimos anos, aqui na Divisão Administrativa. O motivo pelo qual se deu a diferença de R\$ 87.918,40 (oitenta e sete mil, novecentos e dezoito reais e quarenta centavos) para mais, na planilha apresentada ao comandante, foi o fato da empresa SPMAC ter tido um prejuízo em dois caminhões pranchas no deslocamento de seus equipamentos para a base de operações. Eu acertei dessa forma com o representante da empresa, já que você realizou o controle dos trabalhos dos equipamentos também por recibo. Gostaria que você aumentasse esses recibos para baterem com a planilha que eu apresentei ao Cel Gustavo. Te dou um prazo até amanhã para pensar: o Cel Gustavo quer o relatório da auditoria até o dia 28 de junho em sua mesa...”

Na noite do dia 27 de junho, o Maj Eng Antônio não dormiu direito pensando no assunto, que na realidade era falsificar recibos em prol do aumento dos valores do aluguel dos equipamentos da SPMAC. O major inclusive ligou para seu pai, que

lhe deu uma orientação: “...meu filho faça o que é certo, baseado nos princípios da verdade, sendo leal aos seus compromissos com a pátria e principalmente tendo uma postura íntegra, da boa educação que você recebeu de mim e de sua mãe...”

No dia seguinte, 28 de junho de 2018, reuniram-se novamente na divisão administrativa do 28º BEC o TC Eng Arlindo, o Maj Eng Antônio e a Maj QEM Juliana, para tratarem da finalização das planilhas referentes ao aluguel das máquinas, ocasião em que ocorreu o seguinte diálogo entre o Major Eng Antônio e o TC Eng Arlindo:

- “... Senhor TC Arlindo, tenho forte, em minha personalidade militar, os princípios éticos e morais que regem nossa instituição, além da educação moral, baseada na verdade, que recebi dos meus pais. O que o senhor está me pedindo se trata de crime, corrupção, desvio de dinheiro público... Tenho a convicção que mantereí os dados que foram apropriados pela base de operações e tiveram a minha supervisão. Não irei falsificar nenhum recibo, vou ser leal ao nosso comandante, ao EA e ao País Azul. O Sr. que se explique ao comandante, inclusive a Maj Juliana está de acordo com meus dados e mencionou no relatório da auditoria...”
- “... Meu jovem, você está me acusando de cometer crime!...”
- “...não disse isso, TC Arlindo, o senhor, interprete como queira ...”
- “... Pois bem, façam como quiserem, meus jovens, os senhores poderão sofrer consequências graves! A nossa reunião está finalizada!...”

O Maj Eng Antônio saiu da reunião com a autoestima baixa, mas uma força interior lhe dizia que tinha feito a coisa certa, digna de um bom oficial e principalmente de um cidadão azulense, íntegro em sua conduta.

No mesmo dia, a Maj QEM Juliana entregou pessoalmente o relatório da auditoria, realizada Cel Eng Gustavo para ser analisado.

Outros problemas foram enfrentados pelo comando da Base de Operações Jamanxim no mês de julho de 2018. Estariam eles relacionados a desvio de conduta dos militares e servidores civis que praticaram atos ilícitos?

Em 16 de agosto de 2018, com muito esforço e dedicação, trabalhando aproximadamente um mês e meio sem arejamento de pessoal, foram concluídos os trabalhos referentes ao 1º seguimento (8,02 km), do Lote 1.4 da AZ 163/PA, enchendo de orgulho os corações dos integrantes da gloriosa Base de Operações Jamanxim.

### 3.2 Perfil dos personagens/empresas

Mediante levantamento do Centro de Inteligência, do Exército Azul, seguem as informações dos militares citados na Operação Jamanxim, conforme tabela 3

**Tabela 3 - Perfil dos Personagens**

(continua)

Posto	Nome	Capacitação	Centro de Inteligência
<b>Coronel de Engenharia (Comandante do 28º BEC)</b>	<b>Gustavo</b> de Oliveira Dias	1. bacharel em Ciências Militares (Arma de Engenharia) pela Real Academia do EA, obteve a 1ª Colocação entre 44 concludentes, 1995	Militar dedicado, sempre com o maior conceito disciplinar de sua turma de formação 1995.
		2. pós-graduação em Ciências Militares (Arma de Engenharia), pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Azul, 2003.	
		3. altos estudos em Ciências Militares, pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército Azul, 2012.	
		4. pós-graduação em Gestão de Projetos, pela Fundação Ítalo Rossi, do país Azul;	
		5. curso de Formação Integrada para Sustentabilidade, pela Fundação Ítalo Rossi, do país Azul	
<b>Tenente-Coronel, da Arma de Engenharia (Fiscal Administrativo)</b>	<b>Arlindo</b> de Souza Miranda	1. bacharel em Ciências Militares (Arma de Engenharia) pela Real Academia do EA, 1997. 2. pós-graduação em Ciências Militares (Arma de Engenharia), pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Azul, 2006.	Exerce a função de Fiscal Administrativo do 28º BEC, desde 2014.

Tabela 3 - Perfil dos Personagens

(continua)

Posto	Nome	Capacitação	Centro de Inteligência
<b>Major da Arma de Engenharia (Comandante da Base de Operações Jamanxim)</b>	<b>Antônio</b> Ribeiro Rodrigues	1. bacharel em Ciências Militares (Arma de Engenharia) pela Real Academia Militar do Exército Azul, obteve a 1ª colocação entre 40 concludentes, 2004.	Militar exemplar, sempre com o maior conceito disciplinar de sua turma de formação 2004.
		2. pós-graduação em Ciências Militares (Arma de Engenharia), pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Azul, 2012.	
		3. pós-graduação em Gestão de Projetos, pela Fundação Ítalo Rossi, do país Azul.	
<b>Major do Quadro de Engenheiros Militares (Chefe da Seção Técnica do 28º BEC)</b>	<b>JULIANA</b> Pires Mendonça	1. bacharel em Engenharia de Fortificações, pelo Instituto Militar de Engenharia do país Azul, 2005.	Oficial de muito boa conduta, estando no 2º quartil no conceito disciplinar de sua turma de formação do Quadro de Engenheiros Militares, 2005
		2. pós-graduação em Logística Militar, pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Azul, 2009	
		3. mestrado em Engenharia de Fortificações, pelo Instituto Militar de Engenharia do país Azul, 2015	

Tabela 3 - Perfil dos Personagens

(conclusão)

Posto	Nome	Capacitação	Centro de Inteligência
<b>Capitão do Quadro de Engenheiros Militares (chefe da Seção Técnica da Base de Operações Jamanxim)</b>	<b>ROBERTO</b> Naves	1. bacharel em Engenharia de Fortificações, pelo Instituto Militar de Engenharia do país Azul, 2007;	Oficial de muito boa conduta, estando no 3º quartil no conceito disciplinar de sua turma de formação do Quadro de Engenheiros Militares, 2007.
		2. pós-graduação em Logística Militar, pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Azul, 2016	
<b>Capitão da Arma de Engenharia (Subcomandante da Base de Operações Jamanxim)</b>	<b>Adriano</b> Soares	1. bacharel em Ciências Militares (Arma de Engenharia) pela Real Academia Militar do Exército Azul, 2007	Militar exemplar, estando no 2º quartil no conceito disciplinar de sua turma de formação 2007.
		2. pós-graduação em Ciências Militares (Arma de Engenharia), pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Azul, 2015	
<b>1º Tenente da Arma Engenharia (Comandante do 1º Pelotão de Engenharia de Construção, da Base de Operações Jamanxim)</b>	<b>GABRIEL</b> de Almeida Barros	1. bacharel em Ciências Militares (Arma de Engenharia) pela Real Academia Militar do Exército Azul, 2015;	Oficial de muito boa conduta, estando no 2º quartil no conceito disciplinar de sua turma de formação do Quadro de Engenheiros Militares, 2015
		2. estágio de gerenciamento de obras, pelo Centro de Instrução de Engenharia do país Azul, 2016	

Resultado de levantamento da Diretoria de Obras de Cooperções, através do Sistema Integrado de Administração Financeira, do País azul, seguem abaixo os dados das empresas citadas na “Operação Jamanxim”, conforme tabela 4.



Tabela 4 - Informações das empresas

Empresa	Localização	Diretor de Vendas	Observações
<b>PRIMUS Ltda.</b>	Cidade de Belém, capital do estado do Pará, do País Azul.	<b>Ronaldo</b> de Lima	<p>- Empresa cadastrada no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo do País Azul.</p> <p>-Não foi atuada por irregularidade pelos Órgãos de fiscalização do País Azul.</p>
<b>SPMAC Ltda.</b>	Cidade de Santarém, estado do Pará, do País Azul	<b>Adalto</b> de Souza Miranda Filho.	<p>- Empresa cadastrada no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo do País Azul.</p> <p>- Não foi atuada irregularidade/improbidade administrativa pelos Órgãos de fiscalização do País Azul</p>

## ANEXO I: Orçamento de Objeto de Gastos da “Operação Jamanxim”

### 1 – Dados Cadastrais

OM: 28º Batalhão de Engenharia de Construção
Concedente: DNIT/País Azul
Objeto: CONSTRUÇÃO RODOVIÁRIA DO LOTE 1.4 DA AZ-163/PA
Número. Plano de Trabalho: 29.002.17.17.02.13.01
Valor do Plano de Trabalho: R\$ 128.473.523,00

### 2 – Despesas com pessoal

Recursos do Orçamento	Valor (R\$)
2.1. ALIMENTAÇÃO	1.627.260,20
2.2. EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL	119.760,60
2.3. FERRAMENTAS	15.897,41
2.4. MÃO DE OBRA TEMPORÁRIA	585.106,88
<b>Total (R\$)</b>	<b>2.348.025,09</b>

Fonte: 8º BEC/EB, SICRO/DNIT, 2016, adaptado.

### 3 – Insumos Destinados a Execução do Objeto

(continua)

Recursos do Orçamento	Valor (R\$)
<b>3.1 Administração Local</b>	
<b>3.1.1 MOBILIZAÇÃO (MOB)/DESMOBILIZAÇÃO (DESMOB)</b>	
3.1.1.1 TRANSPORTE FLUVIAL MOB/DESMOB	314.944,00
3.1.1.2 DIÁRIAS MOB/DESMOB	227.976,00
3.1.1.3 PASSAGENS MOB/DESMOB	178.366,00
3.1.1.4 SUPRIMENTO DE FUNDO MOB/DMOB	0,00
3.1.2 CONTRATAÇÃO DA CONSTRUÇÃO DO CANTEIRO	1.327.726,97
3.1.3 MATERIAL PARA INSTALAÇÃO CANTEIRO	-
3.1.4 LABORATÓRIO DE BETUME (Equipamentos)	60.742,28
3.1.5 TOPOGRAFIA (Equipamentos)	27.706,28
3.1.6 DESPESAS COM AREJAMENTO	1.694.049,21
3.1.7 ALIMENTAÇÃO PESSOAL	856.596,49
3.1.8 CONCESSIONÁRIA	677.141,88
3.1.9 ALUGUEL DAS INSTALAÇÕES	594.500,00
3.1.10 EPI PESSOAL ADM	161.304,96
3.1.11 MANUTENÇÃO DAS INSTALAÇÕES	68.710,57
3.1.12 MATERIAL DE LIMPEZA	67.318,86
3.1.13 SERVIÇOS DIVERSOS	66.463,36
3.1.14 MATERIAL DE EXPEDIENTE	49.402,08
3.1.15 MATERIAL DE SAÚDE	39.084,17
3.1.16 SUPRIMENTO DE FUNDO	29.000,00
3.1.17 MATERIAL DE SINALIZAÇÃO E SEGURANÇA	-
3.1.18 MATERIAL PERMANENTE	-
<b>Subtotal (R\$)</b>	<b>6.441.033,11</b>

<b>3.2 Locação de Equipamentos e Viaturas</b>	
3.2.1. FRETAMENTO DE TRANSPORTE DE EQUIPAMENTO	539.136,39
3.2.2. TRANSPORTE DE MATERIAL	0,00
3.2.3. LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTO	0,00
<b>Subtotal (R\$)</b>	<b>539.136,39</b>
<b>3.3 Insumos para os demais serviços</b>	
3.3.1. AQUISIÇÃO E TRANSPORTE DE CAP 55/75 (Material Asfáltico)	16.597.723,58
3.3.2. AQUISIÇÃO E TRANSPORTE DE CM-30(Material Asfáltico)	1.865.678,52
3.3.3. AQUISIÇÃO E TRANSPORTE DE RR-2C (Material Asfáltico)	571.576,80
3.3.4. OLEO COMBUSTÍVEL 1A	1.221.892,18
3.3.5. CIMENTO PORTLAND CP II-32	1.065.819,89
3.3.6. GEOTÊXTIL NÃO TECIDO AGULHADO	238.668,28
3.3.7. INSUMOS PARA RECICLADORA DE PAVIMENTO	309.629,06
3.3.8. PEÇAS DE MADEIRA	48.101,67
3.3.9. INSUMOS PARA PERFURATRIZ	0,00
3.3.10. EXPLOSIVO	0,00

### 3 – Insumos Destinados a Execução do Objeto

( continua)

Recursos do Orçamento	Valor (R\$)
3.3.11. ESPOLETA COMUM	0,00
3.3.12. CORDEL DETONANTE	0,00
3.3.13. RETARDADOR DE CORDEL	0,00
3.3.14. INSUMOS PARA PROTEÇÃO AMBIENTAL	339.809,90
3.3.15. INDENIZAÇÃO DE JAZIDA	240.797,99
3.3.16. MATERIAIS DIVERSOS	24.713,86
3.3.17. INSUMOS PARA BRITADOR	0,00
3.3.18. TUBOS DRENO PEAD D=200MM 6M	0,00
3.3.19. BRITA COMERCIAL	0,00
3.3.99. CONTINGÊNCIA	0,00
<b>Subtotal (R\$)</b>	<b>22.524.411,72</b>
<b>Total (R\$)</b>	<b>29.504.581,22</b>

Fonte: 8º BEC/EB, SICRO/DNIT, 2016, adaptado.

#### 4 – Insumos e Serviços para Manutenção e operação de Equipamentos /Viaturas

Recursos do Orçamento	Valor (R\$)
<b>4.1 - Manutenção</b>	
4.1. PEÇAS	-
4.1.1 PEÇAS (MOB/DMOB)	193.409,73
4.1.2 PEÇAS (Viaturas Operacionais)	2.513.041,74
4.1.3 PEÇAS (Viaturas Administrativas)	281.500,90
4.2. SERVIÇOS	-
4.2.1 SERVIÇOS (MOB/DMOB)	48.352,43
4.2.2 SERVIÇOS MANUTENÇÃO (Viaturas Operacionais)	628.260,43
4.2.3 SERVIÇOS MANUTENÇÃO (Viaturas Administrativas)	70.375,22
<b>Subtotal (R\$)</b>	<b>3.734.940,45</b>
<b>4.2 - Operação de Equipamentos e Viaturas</b>	
4.2.1. ÓLEO DIESEL	-
4.2.1.1 ÓLEO DIESEL COMUM (MOB/DMOB)	590.970,83
4.2.1.2 ÓLEO (Viaturas Operacionais)	5.629.522,38
4.2.1.3 ÓLEO DIESEL COMUM (Viaturas Operacionais)	1.005.795,00
4.2.2 GASOLINA	281.476,12
4.2.3 FILTROS E LUBRIFICANTES	
4.2.3.1 FILTROS E LUBRIFICANTES (MOB/DMOB)	121.042,22
4.2.3.2 FILTROS E LUBRIFICANTES (Viaturas Operacionais)	1.213.720,74
4.2.3.3 FILTROS E LUBRIFICANTES (Viaturas Administrativas)	206.006,20
<b>Subtotal (R\$)</b>	<b>9.048.533,49</b>
<b>Total (R\$)</b>	<b>12.783.473,94</b>

Fonte: 8º BEC/EB, SICRO/DNIT, 2016, adaptado.

#### 5 – Modernização da Frota

Recursos do Orçamento	Valor (R\$)
5.1 DEPRECIAÇÃO (Mobilização/Desmobilização)	215.233,86
5.1. DEPRECIAÇÃO (Viaturas Operacionais)	3.074.708,98
5.3 DEPRECIAÇÃO (Viaturas Administrativas)	320.927,59
5.99 CONTINGÊNCIA DA DEPRECIAÇÃO	0,00
<b>Total (R\$)</b>	<b>3.610.870,43</b>

Fonte: 8º BEC/EB, SICRO/DNIT, 2016, adaptado.

## 6 - Custos Indiretos

Recursos do Orçamento	Valor (R\$)
<b>6. 1 Administração Escalão Superior</b>	
6.1.1. DEC/DOC	87.790,17
6.1.2 20º Grupamento de Engenharia	204.843,74
<b>Subtotal (R\$)</b>	<b>292.633,91</b>
<b>6.2 Administração Sede</b>	
6.2.1. CONCESSIONÁRIAS	250.290,91
6.2.2. MATERIAL DE EXPEDIENTE E LIMPEZA	56.434,65
6.2.3. DESPESAS DE LOCOMOÇÃO E DIÁRIAS	144.495,00
6.2.4. PUBLICAÇÃO DE EDITAIS E CONTRATOS	71.141,98
6.2.5. MATERIAIS DIVERSOS	126.869,45
6.2.5. MATERIAL DE COMUNICAÇÕES	47.797,04
6.2.6. MATERIAL DE SAÚDE	13.686,89
6.2.7. MANUTENÇÃO DAS INSTALAÇÕES	83.358,12
6.2.8. MANUTENÇÃO ANTERIOR AO EMPREGO	171.881,26
6.2.9. SUPRIMENTO DE FUNDO	29.000,00
6.2.99. CONTINGÊNCIAS	870.821,54
<b>Subtotal (R\$)</b>	<b>1.865.776,84</b>
<b>6.3 Adestramento</b>	
6.3.1. CURSOS	55.450,00
6.3.2. PASSAGENS E DIÁRIAS PARA CURSOS	59.644,70
6.3.3. MATERIAL PERMANENTE PARA ADESTRAMENTO	23.841,70
6.3.4. COMBUSTÍVEL	407.981,49
6.3.5. FILTROS E LUBRIFICANTES	101.995,37
6.3.6. MANUTENÇÃO	210.501,87
6.3.7. DEPRECIAÇÃO	164.803,56
6.3.8. CONTINGÊNCIA	-
<b>Subtotal (R\$)</b>	<b>1.024.218,69</b>
<b>Total (R\$)</b>	<b>3.182.629,44</b>

Fonte: 8º BEC/EB, SICRO/DNIT, 2016, adaptado.

## 7 – Terceirização

Recursos do Orçamento	Valor (R\$)
7.1. Terraplenagem	4.286.927,66
7.2. Drenagem superficial e subterrânea	9.036.971,74
7.3. Obras de arte corrente	1.126.105,79
7.4. Pavimentação	27.181.150,83
7.5. Fornecimento de material betuminoso	15.136.596,82
7.6. Transporte de material betuminoso	5.799.701,18
7.7. Obras complementares	1.790.236,76
7.8. Sinalização	2.404.637,70
7.9. Proteção Ambiental	1.057.786,53
7.10. Instalação e Manutenção do Canteiro	2.147.280,00
7.11. Mobilização e Desmobilização	859.546,72
7.12. Brita Produzida	6.217.001,15
<b>Total (R\$)</b>	<b>77.043.942,88</b>

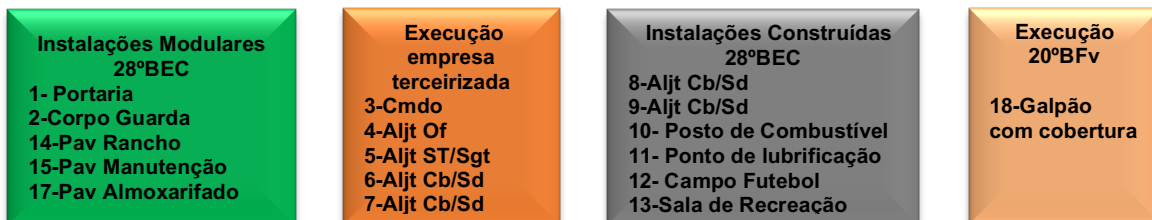
Fonte: 8º BEC/EB, SICRO/DNIT, 2016, adaptado.

## 8 – Totalização

Despesas	Recursos do Orçamento	%
2. Despesas Com Pessoal	2.348.025,09	1,83
3. Insumos Destinados à Execução do Objeto	29.504.581,22	22,97
4. Insumos e Serviços para Manutenção e Operação de Equipamentos/Viaturas	12.783.473,94	9,95
5. Modernização da Frota	3.610.870,43	2,81
6. Custos Indiretos	3.182.629,44	2,48
7. Terceirizações	77.043.942,88	59,97
<b>Total Geral:</b>	<b>128.473.523,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: 8º BEC/EB, SICRO/DNIT, 2016, adaptado.

## ANEXO II: Base de Operações Jamanxim



Fonte: 8º BE/EB, adaptado.

### Legenda:

Aljt: Alojamento

Cb: Cabo, graduação do Exército Azul

Cmdo: Comando

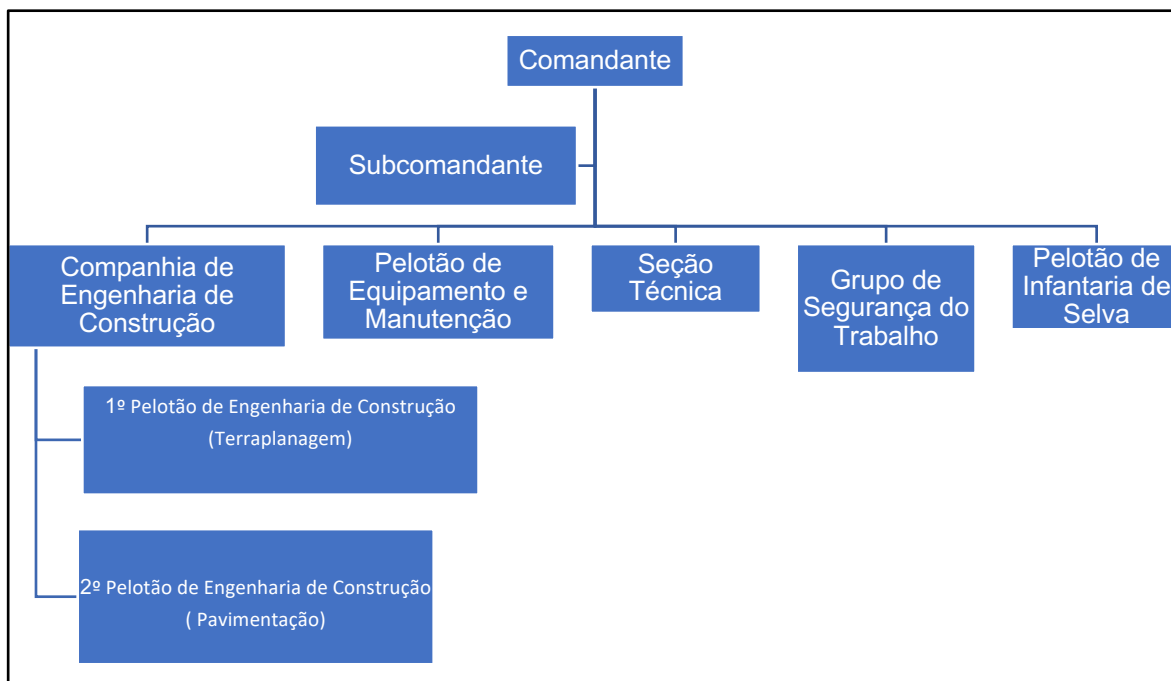
Of: Oficial, posto do Exército Azul

Pav: Pavilhão

ST: Subtenente, graduação do Exército Azul

Sgt: Sargento, Graduação do Exército Azul

### ANEXO III: Organograma/Efetivo de Pessoal e Equipamentos da Base de Operações Jamanxim



**Figura 10: Organograma da Base de Operações.**

Organização Militar	Oficiais	Praças	Servidor Civil	Pessoal Civil Contratado	Total
28º BEC	14	270	11	07	302
OM Eng	00	44	01	00	45
533º BIS	01	30	00	00	31
<b>Total</b>	15	344	12	07	378

**Figura 11: Efetivo da Base de Operações.**

- 1) *praças*: núcleo formado por Subtenentes, Sargentos, Cabos e Soldados;
- 2) *oficiais*: núcleo formado por Majores, Capitães, Tenentes, do País Azul; e
- 3) *servidores civis*: núcleo formado por funcionários civis do Ministério da Defesa, do País Azul.



## 4 Caso “Operação Jamanxim”: Notas de Ensino

### 4.1 Sinopse do caso

O caso “Operação Jamanxim” teve início com a exoneração do Coronel de Engenharia Mello, comandante do 28º Batalhão de Engenharia de Construção do Exército Azul, sediado na cidade de Santarém, Estado do Pará, do País Azul, por término do seu comando.

Com a exoneração do referido coronel, o DEC resolveu nomear para o comando do 28º BEC o Coronel de Engenharia Gustavo, com o propósito de desenvolver uma política anticorrupção e *compliance* na referida Organização Militar (OM). O escopo principal dessa política é o cumprimento da Lei Anticorrupção, implantada em 2013 no País Azul, e o alinhamento com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 (Paz e Justiça) do programa das Nações Unidas para o desenvolvimento do País Azul.

Após dois meses do seu comando, o Cel Eng Gustavo, recebe do 20º Grupamento de Engenharia uma missão com características de Operação Militar de não guerra, com atribuições subsidiárias em cooperação com órgãos públicos do País Azul (planejamento e execução do Lote 1.4 da rodovia AZ/163-PA).

Para o cumprimento da missão, denominada “Operação Jamanxim”, o comandante do 28º BEC estabelece a Base de Operações Jamanxim e nomeia para o comando da base de execução da missão o Maj Eng Antônio. O caso de ensino é relatado por meio da descrição das seguintes situações: Situação Geral, Situação Particular e Evolução dos Acontecimentos.

Os detalhes descritos na Evolução dos Acontecimentos apontam indícios de corrupção: uma possível tentativa de desvio de dinheiro envolvendo o Tenente Coronel de Engenharia Arlindo e a empresa SPMAC. Diante dos fatos, ficam as perguntas: o comando do batalhão desenvolveu uma política anticorrupção e *compliance*? Como o Maj de Engenharia Antônio deveria trabalhar conceitos de governança corporativa nos integrantes da Base de Operações Jamanxim? Estaríamos diante de um fiscal administrativo corrupto? A Divisão Administrativa do Batalhão sustenta um esquema de corrupção com a empresa SPMAC?

## 4.2 Aplicação

Para o estreitamento dos laços de conhecimento Acadêmico entre o Exército Brasileiro e as Instituições de ensino superior do Brasil e do mundo, o caso poderá ser aplicado nas escolas de graduação em administração e administração pública. Poderá também ser utilizado nas instituições de ensino do Exército Brasileiro, no 4º ano do curso de engenharia da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e no Centro de Instrução de Engenharia, no estágio de Gerenciamento de Atividade de Construção para oficiais de carreira da Arma de Engenharia.

A disciplina tem como unidade de competência capacitar o futuro oficial e o oficial de carreira da arma de engenharia a comandar/conduzir Organizações Militares de Engenharia, Destacamento/ Base de Operações de Engenharia e Frações envolvidas no Sistema de Obras de Cooperação (SOC).

Nas escolas de administração, a disciplina terá como unidade de competência capacitar o aluno a participar de Obras do SOC. Para isso, o caso “Operação Jamanxim” será introduzido após a conclusão da disciplina e terá como elemento de competência desenvolver políticas anticorrupção e *compliance* na execução de obras públicas ou privadas.

Para trabalhar nos alunos o referido elemento de competência, serão discutidos os seguintes temas:

- a. Estrutura do Exército Brasileiro
- b. Departamento de Engenharia e Construção
- c. Formação Profissional dos Oficiais da Arma de Engenharia
- d. Centro de Instrução de Engenharia
- e. Ética militar
- f. Governança no Exército Brasileiro
- g. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável no Brasil

### 4.3 Objetivos pedagógicos

A proposta do caso é desenvolver políticas anticorrupção e *compliance*, trabalhando uma cultura de integridade, valores e transparência, junto aos alunos que, no futuro, estarão tomando decisões complexas, servindo ou não nos Batalhões de Engenharia e Destacamento/Base de Operações do Sistema de Obras de Cooperação, em missões com atribuições subsidiárias, para o desenvolvimento do Brasil.

O condutor do caso, instrutor/professor, deve utilizar uma proposta andragógica (processo de educação adulta com impacto ou relevância imediata em suas vidas profissionais ou pessoais), educativa e dialética, em favor da autonomia dos educandos.

Sendo o aluno adulto, um ser independente, o instrutor/professor passa a ter um papel de estimular tal movimento de autonomia no sentido de uma educação entre iguais, em que se reconhece a capacidade permanente de qualquer ser humano para aprender. Parte-se do pressuposto de que a experiência do educando pode ser um rico recurso para promover a aprendizagem (BARROS, 2018). Conforme Freire (2003, p. 47), ensinar não é somente transmitir conhecimento, mas criar possibilidades para a produção ou construção do conhecimento. Por outro lado, aprender não é memorizar conteúdo. “[...]. Formar é muito mais do que puramente treinar o educando no desempenho das destrezas [...]” (FREIRE, 2003, p. 14).

### 4.4 Perguntas de estudo

Após a abordagem dos aspectos teóricos que embasam o conhecimento dos alunos para a solução dos problemas apresentados no caso de ensino, como introdução, sugere-se ao instrutor/professor apresentar um vídeo de sensibilização (**vídeo 1**). O objetivo é fazer com que os alunos se conscientizem da importância dos temas da anticorrupção e *compliance* a serem aplicados no seu desempenho profissional como gestor em obras de infraestrutura, ou como oficial da arma de engenharia no comando de uma OM, Destacamento/Base de Operações e Frações e em missões do Sistema de Obras de Cooperação, tendo em vista que todos os oficiais de carreira da arma de engenharia do EB – que permanecerem por

aproximadamente 30 anos no serviço ativo – passarão pelos postos do oficialato até alcançarem o posto de Coronel da Arma de Engenharia.

Ao final do **vídeo 1**, será projetado um encarte de um *site* jornalístico real, com uma matéria que reporta à condenação de militares, do 8º Batalhão de Engenharia de Construção envolvidos em corrupção ativa, conforme figura 12.



**Figura 12: Encarte Jornalístico**  
**Fonte: G1/Globo, 2017.**

Durante a exposição da figura 12, sugere-se que os alunos respondam as seguintes perguntas:

- a. Como militar ou como cidadão, qual é o seu sentimento em relação ao fato?
- b. Quais as regras ou os padrões da Ética Militar aprendidos em nossa Força Terrestre que deixaram de prevalecer na conduta dos referidos militares?
- c. Como reagiria um familiar seu ao se deparar com essa notícia, se fosse você o militar condenado?
- d. Qual a reação de um cidadão brasileiro, vendo a notícia em que militares foram condenados por desvio de dinheiro público?

## 4.5 Análise teórica

A análise teórica servirá para o aprofundamento do professor/instrutor nos assuntos necessários para a aplicação do caso de ensino e também como base da disciplina de operação de não guerra, ações subsidiárias em cooperação com órgãos públicos, desenvolvendo nos alunos conhecimentos de anticorrupção e *compliance*, necessários para solucionar as questões que a “Operação Jamanxim” exigirá no decorrer de sua narrativa.

### 4.5.1 Estrutura do Exército Brasileiro

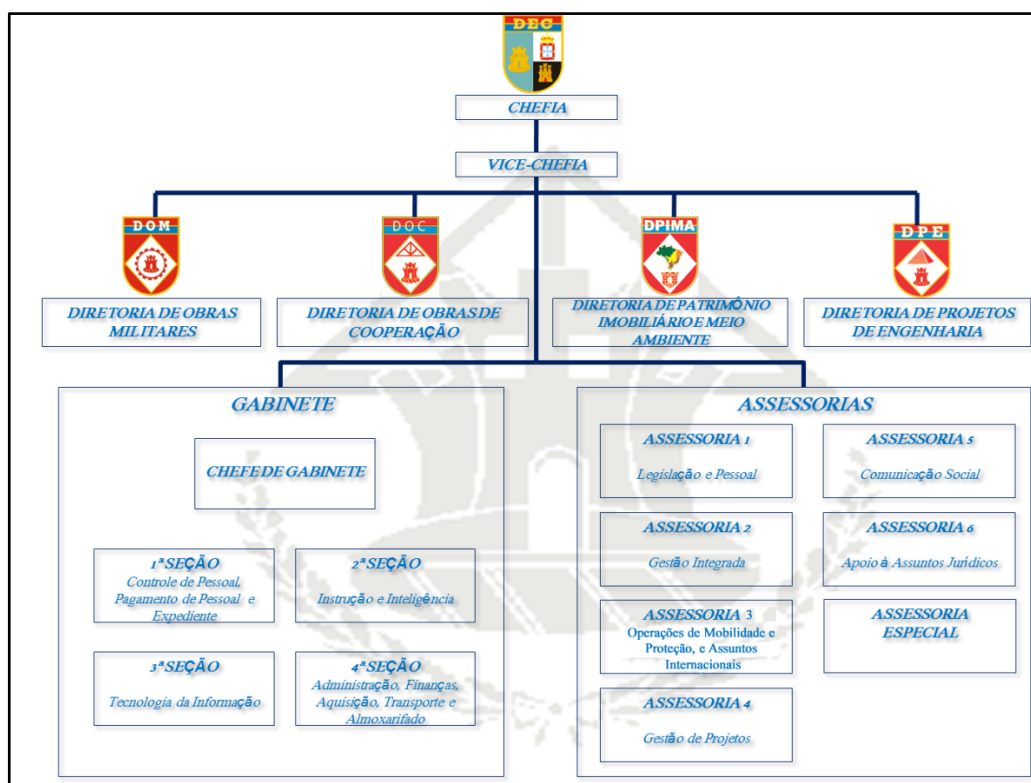
O Exército Brasileiro é uma instituição que integra as Forças Armadas, com base no art. 142 da Constituição da República Federativa do Brasil.

Art 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (Brasil.1988, p.108).

Em caráter complementar, as Forças Armadas realizam ações subsidiárias em prol do desenvolvimento do país e da defesa civil. Para cumprir tais atribuições o Exército Brasileiro possui uma estrutura complexa dividida em: Órgãos de Assessoramento Superior, Órgãos de Divisão Geral, Órgãos de Assistência Direta e Imediata, Entidades Vinculadas, Órgãos de Direção Setorial e Força Terrestre. A importância deste item está em mostrar a missão e a complexidade da estrutura do EB, direcionando a atenção dos alunos para os Órgãos de Direção Setorial, onde está situado o Departamento de Engenharia e Construção (DEC).

### 4.5.2 Departamento de Engenharia e Construção

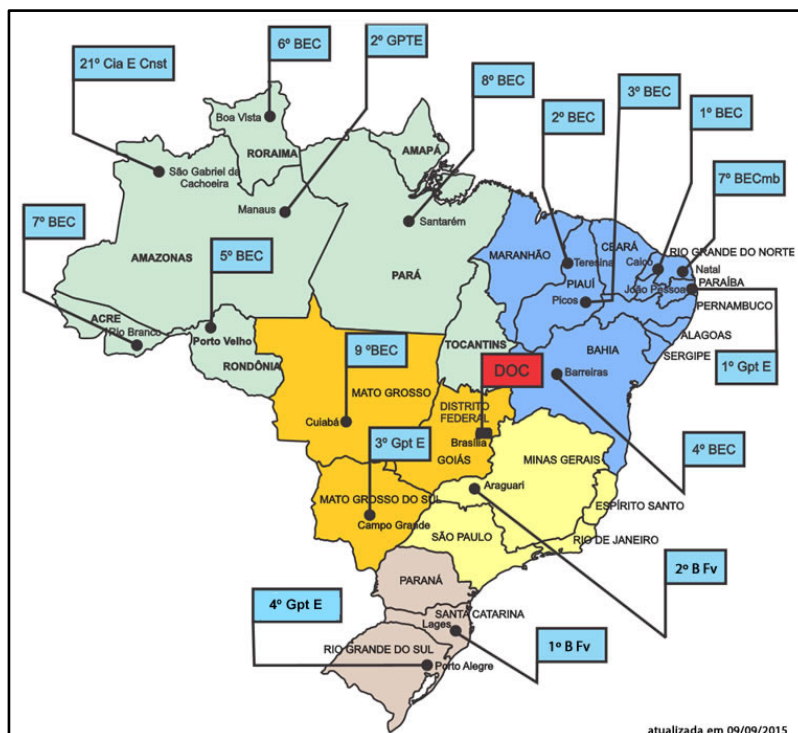
O Departamento de Engenharia e Construção tem como missão assegurar o efetivo e regular emprego da Engenharia Militar em benefício do Exército e do Brasil, realizando a gestão de obras, patrimônio, meio ambiente, material e operações de engenharia (DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, 2016). Ele possui a seguinte estrutura:



**Figura 13: Estrutura Organizacional do DEC.**  
**Fonte: DEC.**

O DEC é constituído por quatro diretorias, sendo a Diretoria de Obras de Cooperação o órgão central do Sistema de Obras de Cooperação (SOC), que tem por finalidade: gerenciar as atividades relativas às obras de engenharia atribuídas ao SOC, com o escopo de adestramento de suas Organizações Militares e o desenvolvimento do Brasil (DIRETORIA DE OBRAS DE COOPERAÇÃO, 2016).

Para o cumprimento de sua missão – com características de uma operação militar de não guerra e atribuições subsidiárias, em cooperação com órgãos governamentais, visando contribuir para o desenvolvimento do Brasil –, a DOC possui uma estrutura operacional composta de quatro Grupamentos de Engenharia (Gpt E) divididos por região de responsabilidade, delimitada no território nacional. A cada grupamento estão subordinados: Batalhões de Engenharia de Construção, Batalhão de Engenharia de Combate (BECmb), Companhia de Engenharia de Construção (Cia Eng Cnst) e Batalhões Ferroviários (BFv), espalhados por todo o território nacional (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2005), conforme figura 14.



**Figura 14: Estrutura Operacional da DOC.**  
**Fonte: Diretoria de Obras de Cooperação (DOC).**

Na prática, em suas operações, a DOC, designa, na sua área de responsabilidade dentro do território nacional, um Grupamento de Engenharia que poderá atribuir a um ou até quatro batalhões de engenharia para a execução dos trabalhos (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2005).

Nas operações do SOC, entre as frações de um batalhão que podem atuar estão os Destacamentos de Engenharia de Construção (Dst E Cnst)/Base de Operações, que apresentam constituição temporária e organização variável, recebendo os meios em pessoal e material conforme a natureza específica do trabalho de engenharia a ser realizado (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2005).

Os Dst E Cnst/Base de Operações são constituídos para o emprego em locais frequentemente distantes da sede do batalhão e podem ser compostos somente de pessoal militar, somente de pessoal civil, do Ministério da Defesa, contratado ou alocado, ou ainda misto, com pessoal militar e civil, sendo esta última a forma mais usual. Em qualquer caso, a natureza da missão e a flexibilidade serão os fatores primordiais para a constituição de um Destacamento/Base de Operações (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2005).

De forma a prover relativa autonomia operacional, tendo em vista a distância

da sede da Unidade e as características especiais de emprego, o Destacamento/Base de Operações tem um comando designado, podendo abarcar uma estrutura administrativa, onde se incluem atividades técnicas de manutenção, suprimento, transporte, saúde, diversas frações de emprego e equipes avançadas. O funcionamento e os trabalhos do Destacamento/Base de Operações serão fiscalizados pelo comandante do Batalhão de Engenharia, por meio dos seus chefes de Seção/Divisão (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2005).

O objetivo deste item é explorar o Sistema de Engenharia do EB, que no caso de ensino é o mesmo do Exército Azul, tendo como escopo mostrar aos alunos o Sistema de Obras de Cooperação e sua estrutura operacional, que permite cumprir as missões militares de não guerra, com atribuições subsidiárias, em cooperação com órgãos governamentais.

#### **4.5.3 Formação Profissional dos Oficiais de Carreira da Arma de Engenharia**

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) é um estabelecimento de ensino superior sediado na cidade de Resende, estado do Rio de Janeiro, responsável pela formação e graduação dos oficiais de carreira da linha bélica do Exército Brasileiro. Ao final de cinco anos de formação, tendo seu primeiro ano na Escola Preparatória de Cadetes do Exército, em Campinas, estado de São Paulo, o cadete (título atribuído ao aluno) da AMAN será declarado Aspirante-a-Oficial e graduado bacharel em ciências militares com as seguintes especializações nas armas, quadros e serviços: arma de infantaria, arma de cavalaria, arma de artilharia, arma de engenharia, arma de comunicações, serviço de intendência e quadro de material bélico (ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS, 2013).

Na atualidade, o ensino na AMAN é baseado em conceitos metodológicos modernos, buscando o desenvolvimento de competências da era do conhecimento indispensáveis aos líderes militares. O cadete desenvolverá durante sua formação e graduação conhecimentos, habilidades e atitudes em disciplinas ligadas às ciências humanas, exatas, sociais e militares (ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS, 2013).

Especificamente dentro das ciências militares, são estudadas disciplinas ligadas às operações militares que se desenvolvem em todo o espectro de conflitos e que, conforme o nível de engajamento, variam desde a prevenção de ameaças à



solução de conflitos armados, passando ou não pelo gerenciamento de crises. Nesse sentido, as operações ocorrerão em situação de guerra ou de não guerra (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017, p. 2-8).

As operações de situação de não guerra referem-se às situações nas quais o poder militar é empregado de forma limitada, no âmbito interno e externo, sem que envolva o combate propriamente dito, exceto em circunstâncias especiais (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017, p 2-8).

As atribuições subsidiárias estão vinculadas às operações militares de não guerra e constituem particularmente a cooperação com órgãos públicos federais, estaduais e municipais e, excepcionalmente, empresas privadas, na execução de obras e serviços de engenharia (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017, p. 3-14).

Na formação e graduação do Oficial de Engenharia, as atribuições subsidiárias, característica da “Operação Jamanxim”, são estudadas pelo Cadete no 4º ano do Curso de Engenharia da AMAN, conforme quadro 1.

<b>COMPETÊNCIA PRINCIPAL:</b> Comandar frações em situação de Não Guerra			
<b>UNIDADE DE COMPETÊNCIA:</b> Conduzir o emprego de fração em Operação de cooperação e Coordenação com Agências.			
<b>ELEMENTOS DE COMPETÊNCIA:</b> Participar, no comando de uma fração, em operações de situação de não guerra			
<b>UDIII: Operações Militares em Situação de Não Guerra</b>			
<b>Assuntos</b>	<b>Carga Horária Dia</b>	<b>Carga Horária Noite</b>	<b>Objetivos de Aprendizagem</b>
h. Atribuições Subsidiárias <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Características.</li> <li>2) Amparo Legal.</li> <li>3) Funcionamento da coordenação interagências nas atribuições subsidiárias.</li> <li>4) Cooperação com órgãos governamentais para o desenvolvimento nacional.</li> <li>5) Apoio aos órgãos de Defesa Civil.</li> <li>6) Apoio aos Órgãos para o cumprimento de missão constitucional.</li> </ol>	2	0	Conhecer as atribuições subsidiárias desempenhadas pelo EB, descrevendo as ações de cooperação com órgãos governamentais para o desenvolvimento nacional, as ações subsidiárias de apoio à defesa civil e as ações para apoio aos órgãos governamentais para o cumprimento de missão constitucional e as leis e normas em vigor, com a finalidade de comandar sua fração nestas operações. (Conceitual)

**Quadro 1: Extrato do Plano de Disciplinas do 4º ano C Eng AMAN.**

**Fonte: Plano de disciplina, 4º ano/Curso de engenharia- AMAN, 2018.**

Ao analisarmos o extrato do Plano de Disciplina (quadro 1), o caso de ensino “Operação Jamanxim” encaixa-se perfeitamente como ferramenta de desenvolvimento do elemento de competência: Participar, no comando de uma fração, em operações de não guerra, na cooperação com órgãos governamentais para o desenvolvimento nacional. Para que o caso de ensino seja aplicado na referida disciplina, o Curso de Engenharia deverá propor, no Plano de Disciplina, um aumento da carga horária, tendo em vista que apenas duas horas são insuficientes para o desenvolvimento de conceitos e a aplicação do caso.

O caso de ensino tornará o aprendizado do aluno mais factual, podendo ser trabalhadas habilidades para lidar com a complexidade, desenvolvendo uma política anticorrupção e *compliance* na tomada de decisões no ambiente desse tipo de operação, que envolve principalmente verbas públicas.

#### **4.5.4 Centro de Instrução de Engenharia**

Sediado na cidade de Araguari, estado de Minas Gerais, o Centro de Instrução de Engenharia (CIE) tem como objetivo principal proporcionar aos militares integrantes das Organizações Militares de Engenharia uma educação continuada no tocante às técnicas peculiares das atividades de construção (CIE, 2017). Seu principal treinamento na área de gestão de obras é:

- Estágio de Gerenciamento de Atividade de Construção para Aspirantes-a-oficial e Oficiais de carreira da arma de engenharia.

O referido estágio visa capacitar Oficiais e Aspirantes-a-oficial de Carreira da Arma de Engenharia que servem em Organizações Militares pertencentes ao Sistema de Obras de Cooperação a desempenharem as funções previstas em sua OM – principalmente em operações de não guerra com atribuições subsidiárias em cooperação com órgãos governamentais. A carga horária do estágio é de 42 horas, sendo realizado em uma semana, com início na segunda e término na sexta-feira (CIE, 2017). O quadro a seguir apresenta o mapa funcional do estágio.

COMPETÊNCIA PRINCIPAL	UNIDADES DE COMPETÊNCIAS	ELEMENTOS DE COMPETÊNCIAS
Exercer as funções de gerente das equipes empregadas durante a execução de obras e serviços de engenharia nas OM.	Gerenciar, adequadamente, os meios disponíveis para a realização dos serviços nas frentes de trabalho.	Conhecer as obras e os serviços de engenharia realizados pelas unidades de Engenharia do EB.
		Gerenciar uma equipe de terraplenagem.
		Gerenciar adequadamente os equipamentos e as viaturas.
		Gerenciar uma equipe de manutenção
		Gerenciar uma equipe de drenagem.
		Gerenciar uma equipe de pavimentação.
		Gerenciar uma equipe de apropriação.
	Fiscalizar a segurança na realização dos trabalhos.	Fiscalizar os serviços em perfeita observância à legislação ambiental vigente.
		Fiscalizar os serviços em perfeita observância à legislação de segurança no trabalho vigente.

**Quadro 2: Mapa Funcional do Estágio de Gerenciamento de Atividades de Construção.**

**Fonte:** Centro de Instrução de Engenharia.

Dentro do contexto da educação continuada para capacitação dos oficiais de carreira da arma de engenharia formados pela AMAN, um dos objetivos do CIE, o caso de ensino “Operação Jamanxim” irá acrescentar ao referido estágio uma nova unidade de competência: desenvolver uma política anticorrupção e *compliance* em operações de não guerra, com atribuição subsidiária do Sistema de Obras de Cooperação.

#### 4.5.5 A Ética Militar

A profissão militar se caracteriza por exigir do indivíduo inúmeros sacrifícios, inclusive o da própria vida em benefício da Pátria. A referida peculiaridade dos militares conduz a valorizar certos princípios e valores que lhe são imprescindíveis (VADE-MÉCUM DE CERIMONIAL MILITAR VM10, 2002).

A Ética Militar se encaixa nesses princípios e valores, constituindo um conjunto de regras ou padrões que levam o militar a agir de acordo com o sentimento do dever, a honra pessoal, o pundonor militar e o decoro da classe (VADE-MÉCUM DE CERIMONIAL MILITAR VM10, 2002).

Os conceitos relacionados, ao sentimento do dever, à honra pessoal, ao pundonor militar e ao decoro da classe estão muito bem exemplificados na figura 15.



**Figura 15: Valores Baseados na Ética Militar.**

**Fonte: Vade-mécum Militar V10, Valores e Ética, EB, 2002.**

Em operações militares, o desvio de conduta ética militar pode manifestar-se através de crimes que estão prescritos no código penal militar, como: contra a autoridade ou disciplina militar (motim ou revolta); violência contra superior ou militar em serviço; desrespeito a superior e a símbolo nacional ou à farda; abuso de autoridade; fraudes, peculato e outros (ROSSETTO, 2015).

No caso de ensino, pela característica da operação militar de não guerra com atribuição subsidiária em cooperação com órgão públicos, a falta de ética militar na tomada de decisão poderá significar crime previsto no código penal militar, exemplificados como fraude e peculato, cuja característica denomina-se corrupção, como também ato lesivo à administração pública, tipificado na Lei nº 12.846 de 2013 (lei anticorrupção) em seu artigo 5º:

- I. Prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;
- II. Comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta lei;
- III. Comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados; e
- IV. No tocante a licitações e contratos (fraudes).

A ética militar torna-se peça fundamental na integridade da conduta social dos militares nas obras conveniadas, contribuindo, no caso de ensino, para construção do *compliance* a ser trabalhado na Base de Operações Jamanxim.

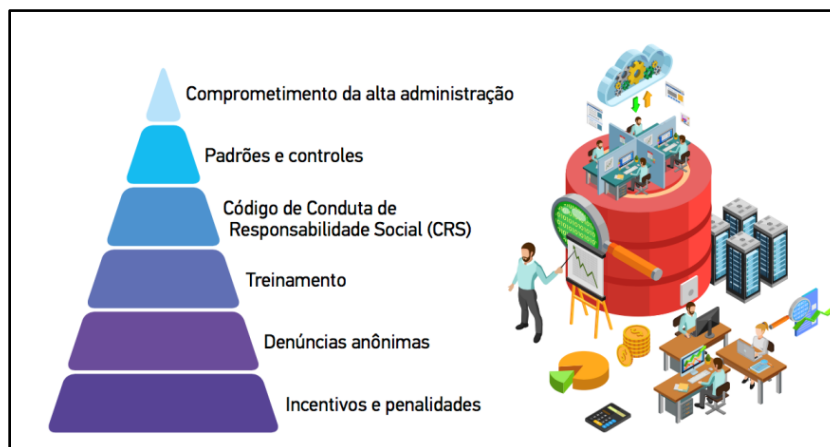
A palavra *compliance* deriva do termo inglês *comply* e significa estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2015).

O programa de *compliance* trabalha medidas/procedimentos para prevenir, detectar e remediar riscos relacionados ao cumprimento de leis, sob a perspectiva da ética e integridade (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2015).

Para COSTA (2019), são sete os elementos-chave para uma organização construir e implementar um programa de cultura de *compliance* eficaz:

- I. Comprometimento da alta administração: o sucesso de um programa de *compliance* depende do comprometimento do conselho de administração e dos executivos sêniores;
- II. Padrões de Controle: outro elemento-chave na construção de uma “cultura de *compliance*” é ter como base padrões e controles eficazes, que levem em conta os principais fatores de risco da empresa.
- III. Código de Conduta de Responsabilidade Social: devem ser claros, concisos e diretamente relacionados com a realidade da empresa;
- IV. Treinamento regular em *compliance*: outro elemento-chave é o treinamento regular contra a corrupção, que deve abranger todos os níveis hierárquicos;
- V. Denúncias anônimas: por meio de canais anônimos, as empresas permitem que funcionários ou terceiros denunciem indícios de comportamentos corruptos;
- VI. Incentivos e penalidades: violações ao programa de *compliance* devem ser punidas sem tardar, como forma de servir de exemplo; e
- VII. Auditoria e monitoramento: no combate à corrupção, são práticas que asseguram a devida implementação dos controles internos .

Segundo COSTA (2019), os elementos-chave para construção de uma cultura de *compliance* eficaz devem estar dispostos na estrutura piramidal apresentada na figura 16.



**Figura 16: O que sustenta um programa efetivo de *compliance*.**  
**Fonte: COSTA,2019, p.14.**

Neste caso de ensino, o instrutor/professor deverá trabalhar, em sala de aula, os elementos-chave para uma organização construir uma política de *compliance*, realizando o detalhamento de cada item, para que os alunos tenham ferramentas para a construção de uma estrutura de *compliance* da Base de Operações Jamanxim.

#### 4.5.6 Governança no Exército Brasileiro

O tema da governança corporativa ganhou projeção nos Estados Unidos em meados dos anos 80, em função da pressão de fundos de pensão norte-americanos que, buscando limitar abusos dos controladores, cobravam das companhias mais transparência e informações (SOUZA, 2005 *apud* OLIVEIRA; PISA, 2015).

No Brasil, o tema governança corporativa ganhou importância nos anos 1990, após a falência de companhias abertas e o fechamento de grandes bancos privados pelo Banco Central, trazendo a público inúmeros esquemas de fraude nos registros e padrões contábeis (BORGES; SERRÃO, 2005 *apud*; OLIVEIRA; PISA, 2015).

De acordo com o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União, governança pode ser descrita como um sistema por meio do qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre a sociedade, a alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle. A governança pode ser corporativa, pública ou global (TCU, 2014).

A governança pública pode ser entendida como o sistema que determina o equilíbrio de poder entre envolvidos: cidadãos, representantes eleitos (governantes),

alta administração, gestores e colaboradores. Seu objetivo é permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos. Em essência, a boa governança pública tem como propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de um conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público (TCU, 2014).

Nas operações de não guerra relacionadas às obras de cooperação com órgãos governamentais, o Exército Brasileiro, como instituição regida pela administração pública, tem como um dos órgãos de controladoria externa o Tribunal de Contas da União (TCU), que poderá auditar toda a prestação de contas das obras conveniadas.

Por meio de diferentes estratégias, o TCU desempenha um papel primordial no controle da corrupção, sobretudo na fiscalização de obras de grande vulto. Além disso, o órgão tem sido um importante instrumento para promover ações de responsabilização daqueles que provocam danos ao erário (ALVES; TEIXEIRA, 2011).

Conforme consta no Art. 7º da Portaria do Comandante do Exército nº 465, de 7 de maio de 2017, para estar alinhado com o Poder Executivo e com o TCU, o Exército Brasileiro adotou os seguintes princípios de boa governança::

- I. Liderança: deve ser desenvolvida em todos os níveis da administração. As competências e responsabilidades devem estar identificadas para todos os que gerenciam recursos públicos, de forma a se obter resultados adequados;
- II. Integridade: tem como base a honestidade e a objetividade, elevando os padrões de decência e probidade na gestão de recursos públicos e das atividades da organização, com reflexos tanto nos processos de tomada de decisão, quanto na qualidade de seus relatórios financeiros e de desempenho;
- III. Responsabilidade: diz respeito ao zelo com que se trata e que se espera dos agentes de governança na definição de estratégias e na execução de ações para a aplicação de recursos públicos, com vistas ao melhor atendimento dos interesses da sociedade;
- IV. Compromisso: dever de todo agente público de se vincular, assumir, agir ou decidir pautado em valores éticos que norteiem a relação com os envolvidos na prestação de serviços à sociedade, prática indispensável à implementação da governança;
- V. Transparência: caracterizada pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade. As informações devem ser completas, precisas e claras para a adequada tomada de decisão das partes interessadas na gestão das atividades; e



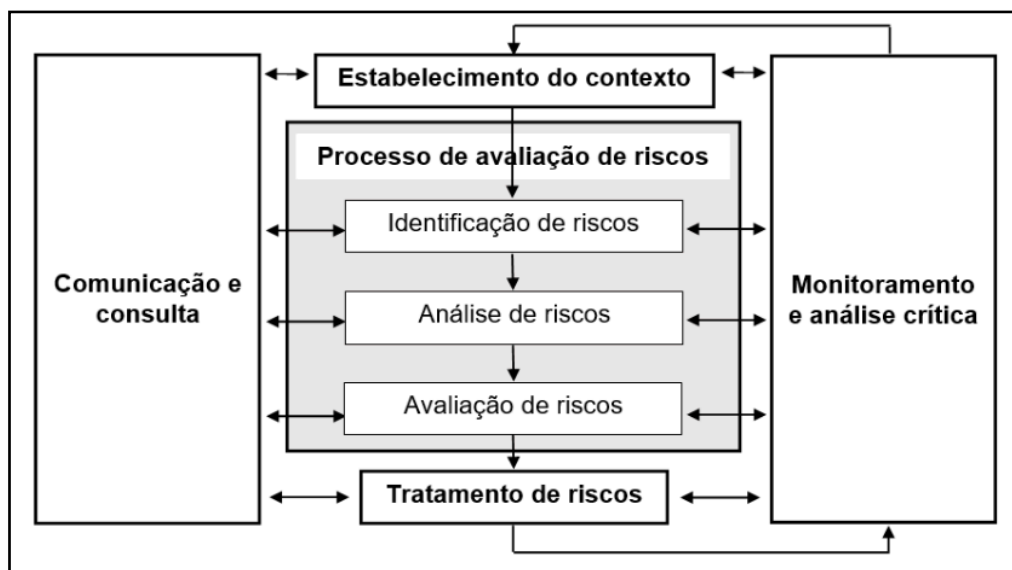
- VI. *Accountability*: obrigação dos agentes ou organizações que gerenciam recursos públicos de assumir responsabilidades por decisões e pela prestação de contas de sua atuação de forma voluntária, avocando integralmente para si as consequências de seus atos na organização.

Neste caso de ensino, serão analisados os princípios da boa governança do Exército Azul, que são iguais ao do EB, para verificar se estão sendo aplicados pelo comando do 28º Batalhão de Engenharia de Construção, pelos chefes de seções/divisões a ele subordinados e pelo comando da Base de Operações Jamanxim. Também neste caso, a governança será sustentada pela ética militar, pelo *compliance* e pela gestão de riscos.

Em qualquer momento, a gestão de riscos deve ser aplicada, a toda Organização Militar, nas suas várias áreas e níveis, bem como a funções, atividades e projetos específicos (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).

Para fins de adoção da Metodologia de Gestão de Riscos, as Organizações Militares deverão classificar os referidos riscos da seguinte forma: (i) Riscos Estratégicos, (ii) Riscos Operacionais, (iii) Riscos de Imagem, (iv) Riscos de Conformidade, (v) Riscos Financeiros, (vi) Riscos Tecnológicos, (vii) Riscos de Segurança da Informação, (viii) Riscos ao Meio Ambiente (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).

O processo de gestão de riscos auxilia a tomada de decisão, apontando os eventuais riscos que comprometem a conformidade das leis vigentes, levando em consideração as incertezas e a possibilidade de circunstâncias ou eventos futuros e seus efeitos sobre os objetivos acordados, possuindo a seguinte configuração (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).



**Figura 17: Processo de Gestão de Riscos.**  
**Fonte: Portaria nº 222, Exército Brasileiro, 2017.**

Cabe ressaltar que, no âmbito do Exército Brasileiro, a gestão de riscos ainda não possui uma plataforma digital para seu controle e funcionamento, mas todo o processo de avaliação e tratamento de riscos nas Organizações Militares está sendo elaborado com uso de modelos e planilhas especificadas na Portaria nº 222 do EB.

No caso de ensino, será trabalhado pelos alunos em sala de aula o processo de avaliação de riscos (seguindo a Portaria citada), com três riscos estabelecidos pela narrativa do caso, elencados pelo Maj Eng Antônio nas Normas Gerais de Aplicação da Base de Operação Jamanxim, sendo eles: desvio de recurso através medição da obra, desvio de combustível por integrantes da base e aluguel indevido dos equipamentos e viaturas da base de operações.

Para tornar mais experimental o caso de ensino “Operação Jamaxim”, sugere-se que as instituições de ensino militar – sejam elas a AMAN, a CIE ou as Escolas de Administração, durante a capacitação dos alunos sobre o tema de anticorrupção e *compliance*, convide os servidores dos Órgãos de Controladoria do País, para que os alunos conheçam os programas dos referidos órgãos sobre o assunto. Com isso, os grupos de trabalho poderão aprender a fazer uma rica descrição do funcionamento dos mecanismos de avaliação e monitoramento, com base em palestras, entrevistas e conversas envolvendo esses servidores. (SANTOS; TEIXEIRA, 2019).

#### **4.5.7 Objetivos do Programa de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas**

Desde 1948, o Brasil participou de mais de 30 operações de manutenção de paz da ONU, tendo cedido um total de mais de 24 mil homens e mulheres de suas Forças Armadas, que Integraram operações na África, na América Latina, Caribe e na Europa (Nações Unidas, 2011).

Inicialmente, quando os primeiros contingentes de tropa brasileira foram desdobrados para o emprego em missões de paz da ONU fora do país, coube ao Estado-Maior do Exército – dentro da estrutura organizacional do Exército (vide figura 9), órgão de divisão geral – a preparação e o adestramento dos militares (CCOPAB, 2010, adaptado).

Desde 1989, as reuniões da Assembleia Geral das Nações Unidas (ASNU) aprofundaram e enfatizaram o compromisso de futuro dos diversos Estados-Membros para aspectos específicos dos procedimentos e normas vigentes nas missões de paz. Em decorrência desses eventos, o Exército Brasileiro criou, por meio da Portaria do Comandante do Exército nº 090, de 23 de fevereiro de 2005, o Centro de Operações de Paz (CCOPAB, 2010, adaptado).

Dessa forma, após a criação do Centro de Operações de Paz, os contingentes empregados na Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTHA), passaram a ser preparados e adestrados no referido centro (CCOPAB, 2010).

Em 15 de junho de 2010, a portaria nº 952 do Ministério da Defesa alterou a denominação para Centro de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB), sendo seu objetivo a preparação de militares e civis brasileiros e de nações amigas a serem enviados em missões de paz da ONU (CCOPAB, 2010).

Os cursos do CCOPAB são estabelecidos pela ONU e têm como finalidade o adestramento individual e coletivo das unidades participantes de uma Operação de Paz. Esse treinamento obedece à orientação dos Materiais de treinamento Pré-desdobramento (*Core Pre-Deployment Training Materials –CPTM*) daquela organização internacional. Dentro do adestramento coletivo, estão ações como: estabelecer e manter áreas de segurança; contribuir para assistência humanitária; fazer cumprir o código de conduta do Direito Internacional Humanitário e dos Direitos

Humanos; prestar assistência a refugiados e deslocados; realizar trabalhos de engenharia de construção, etc. (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2013).

Como foi descrito nos parágrafos anteriores deste item, há exatamente 71 anos, o Exército Brasileiro tem participado de missões de paz da ONU, contribuindo com assistência humanitária e trabalhos de engenharia de construção nos países sob intervenção daquela organização. O caso de ensino “Operação Jamaxim” pretende – por meio de ações subsidiárias nos trabalhos de engenharia de construção para o desenvolvimento do país – contribuir para alinhar a engenharia militar brasileira com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

Após a construção da Agenda 2030, compromisso global estabelecido, em 2015, na Conferência para o Desenvolvimento Sustentável da ONU que definiu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o PNUD tem uma posição única para ajudar na implantação dos ODS (PNUD, 2019).

No caso de ensino, teremos uma proposta de alinhamento dos trabalhos executados na Base de Operação Jamanxim com o ODS 16, cujo enunciado recomenda “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas, em todos os níveis” (PACTO GLOBAL REDE BRASILEIRA, 2015).

Entre as 12 metas do ODS 16, as que se relacionam com ética, governança e *compliance*, assuntos explorados no caso de ensino são (PNUD, 2019) as seguintes:

- meta 16.5: reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as formas;
- meta 16.6: desenvolver instituições eficazes, responsáveis em todos os níveis;
- meta 16.7: garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva e transparente em todos os níveis; e
- meta 16.10: assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, em conformidade com a legislação nacional e os acordos internacionais.

O PNUD entende que a corrupção no Brasil ainda é endêmica, cabe as organizações abordar a prevenção da corrupção a partir de quatro dimensões: a global, a coletiva e a individual. O combate à corrupção deve ser vista como uma ação integrada de diversas instâncias e níveis de uma organização. O alcance do

ODS 16 é algo fundamental para impedir que a corrupção continue reforçando as bases da desigualdade, vindo a comprometer os princípios democrático do País (PNUD, 2019).

#### 4.6 Proposta de Roteiro para Discussão

O roteiro abaixo busca orientar o instrutor/professor como conduzir os estudos iniciais e a aplicação do caso em sala de aula, para que se alcance o objetivo principal, que é o de desenvolver nos alunos uma política anticorrupção e *compliance*, que possa ser aplicada diretamente na gestão de obras públicas ou privadas, ou nas operações de não guerra, com atribuições subsidiárias, do Sistema de Obras de Cooperação, com o objetivo maior de desenvolvimento do País.

Para otimizar o aproveitamento e melhorar a construção dos exercícios que serão solicitados, o instrutor/professor deverá dividir os alunos em grupos de trabalhos compostos por quatro a cinco alunos. O instrutor/professor deverá enfatizar a busca do aluno pelo conhecimento por meio das fontes de dados que deverão ser disponibilizadas, tendo como leitura obrigatória o referencial abaixo:

GOMES, Nanci Fonseca. **Ética na Administração Pública: desafios e possibilidades**, Revista de Administração pública48(4): p.1029-1050, jul/ago 2014.

RIBEIRO, Renato Janine. **A Sociedade contra o social**. São Paulo, Companhia das Letras, 2000.

COSTA, L. M. **Um mal que nos pertence?**. GV-executivo, v. 18, n. 3, maio-junho, 2019.

O roteiro para discussão será dividido em três seções:

**A. Seção 1:** Recursos teóricos (com 3 horas de duração divididas em 4 tempos de 45 minutos).

Nesta seção serão ministrados conceitos relativos à análise teórica do caso de ensino, conforme os seguintes assuntos:

- 1) Estrutura do Exército Brasileiro;
- 2) Departamento de Engenharia e Construção;

- 3) Formação Profissional dos Oficiais da Arma de Engenharia  
Centro de Instrução de Engenharia;
- 4) Ética militar;
- 5) Governança no Exército Brasileiro; e
- 6) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável no Brasil.

Após ser ministrada a base teórica para o nivelamento dos conhecimentos dos alunos, será apresentado o **vídeo 1** de sensibilização do caso de ensino “Operação Jamanxim”, além de ser entregue aos alunos ou disponibilizado em mídia, o texto da narrativa do caso.

## **B. Seção 2:** Recursos práticos

- 1) Apresentação do encarte jornalístico (real) sobre a condenação de militares por desvio de dinheiro público em obras da BR 163: 20 minutos
  - a) Sugere-se iniciar a discussão de cada grupo de trabalho com o item perguntas de estudo: Como Militar, ou cidadão qual é o seu sentimento em relação ao fato?
  - b) Quais as regras ou os padrões, da ética Militar, aprendidos em nossa Força Terrestre, que deixaram de prevalecer na conduta dos referidos militares?
  - c) Como reagiria um familiar seu ao se deparar com a notícia jornalística apresentada, se fosse você o militar condenado?
  - d) Qual a reação de um cidadão brasileiro vendo a notícia em que militares de uma das instituições de maior confiabilidade da sociedade brasileira foram condenados por desvio de dinheiro público?
  - e) Qual é o entendimento do grupo sobre corrupção?

Sugere-se que o instrutor/professor tenha as perguntas por escrito em um quadro branco ou *flip chart* (mural com folhas) para que os grupos coloquem, através de *post it* (folha de papel adesivo), suas respostas para o debate.

Dentro do número de respostas similares, o instrutor/professor terá uma noção do pensamento da turma sobre as questões, e relatará aos grupos o que emergiu da turma, avaliando se as respostas estão muito ou pouco divergentes.

## 2) Apresentação do Caso de Ensino: 10 minutos

O instrutor/professor deverá escolher um grupo de trabalho para apresentar um breve resumo da “Operação Jamaxim”, enfatizando os seguintes aspectos: Situação Geral, Missão e Evolução dos Acontecimentos.

3) **Exercício I:** Fatos observados nos personagens, durante a narrativa do caso de ensino, que caracterizam os princípios e valores da ética militar, tornando-se peça fundamental na construção do *compliance* a ser trabalhado na Base de Operações Jamaxim. (20 minutos)

Sugere-se induzir os alunos a resgatarem as personalidades dos personagens que mais irão contribuir para a construção do *compliance* na Base de Operações Jamaxim, conforme seus comportamentos nos eventos narrados no caso de ensino, que correspondam à ética militar. Para isso, os grupos de trabalho poderão utilizar a sugestão de lousa a seguir:

### Sugestão de Lousa: Quadro 1A

Personagens	Nível	ÉTICA MILITAR			
		Honra Pessoal	Decoro da Classe	Pundonor Militar	Sentimento do Dever

Após a realização do exercício I pelos grupos de trabalho, o instrutor/professor deverá escolher um Grupo para apresentar o quadro 1A. O quadro 1B (abaixo) servirá de base ao instrutor/professor para uma possível complementação da discussão do exercício, sempre buscando a contribuição dos demais grupos de trabalho. O instrutor/professor deverá ficar atento para a possibilidade de existirem várias soluções no quadro. No final da apresentação do grupo escalado, o ideal é

fazer uma construção conjunta envolvendo todas as contribuições dos grupos. O instrutor/ professor deverá ressaltar o papel da liderança na construção do *compliance* e na sinalização das possíveis ações fraudulentas.

### Uma Solução: Quadro 1B

Personagens	Nível Hierárquico	ÉTICA MILITAR			
		Honra Pessoal	Decoro da Classe	Pundonor Militar	Sentimento do Dever
CEL Eng Gustavo	Estratégico	- Recebeu o Maj Antônio em sua residência.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizou a Revisão do Plano de Gestão e conduziu uma reunião observando a conduta dos demais militares.</li> <li>- Preocupação com o preparo moral do Maj Antônio, quando em seu diálogo disse ao referido, Maj para observar as condutas administrativas dos recursos públicos aplicados na missão.</li> <li>- Zelo pela imagem do Exército Azul.</li> </ul>	- Agiu com respeito durante toda a reunião do plano de gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação com os últimos acontecimentos...</li> <li>- Quer reverter o clima ruim da OM</li> </ul>
Maj Eng Antônio	Tático/ operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Declarou ser leal ao Cel Eng Antônio, durante a conversa na residência do Cel.</li> <li>- Manteve-se leal ao comando do batalhão, no fato envolvendo a mudança de planilha dos aluguéis dos equipamentos da SPMAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Declarou observar os preceitos da ética militar</li> <li>- Manteve-se integro em não aceitar a proposta do TC Arlindo em aumentar os recibos e alterar a planilha.</li> </ul>	- Declarou ser responsável e contribuir com o preparo moral de seus subordinados durante a missão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizou um estudo aprofundado da missão</li> <li>- Construiu junto ao seu Subcomandante as Normas gerais de aplicação</li> </ul>
Maj QEM Juliana	Tático	- Manteve-se leal ao comando do Batalhão, realizando corretamente a auditoria, cultuando a verdade	- Cumpriu com o dever de cidadã, não compactuando com o desvio de dinheiro público proposto pelo TC Arlindo	- Agiu com discrição na condução da auditoria	- Agiu com responsabilidade na condução da auditoria
Cap Eng Adriano	Operacional	-	-	-	- Construiu junto ao seu comandante as Normas gerais de aplicação para Base de Operações Jamaxim



4) **Exercício II:** Ao receber das mãos da Maj QEM Juliana o relatório da auditoria realizada, o Cel Eng Gustavo, começou a analisar e observou minuciosamente o fato das diferenças das planilhas. Como o Maj Eng Antônio ainda se encontrava na sede do batalhão, mandou chamá-lo. O senhor (a), no lugar do Maj Eng Antônio, o que você relataria ao comandante do 28º BEC sobre o fato? (10 minutos)

Sugere-se ao instrutor/professor escolher um grupo de trabalho para apresentar sua solução.

**Uma Solução:** base do instrutor/professor

No lugar do Maj Antonio, relataria o fato como aconteceu e inclusive teceria detalhes da reunião com o TC Eng Arlindo, sobre a proposta de aumentar os recibos de produção de cada equipamento alugado, para beneficiar a empresa SPMAC. Lembraria que o diretor de vendas da SPMAC, Senhor Adalto de Souza Miranda Filho, poderia ser parente do TC Eng Arlindo de Souza Miranda, devido ao fato de possuírem o mesmo sobrenome. O instrutor/professor deve conduzir os debates entre os grupos de trabalho, sempre ressaltando os princípios de ética militar seguidos na conduta do Maj Eng Antônio.

O instrutor/professor deverá ressaltar a importância do Cel Eng Antonio, em sinalizar o fato e instaurar uma auditoria interna, antes da fraude ser efetivada. Deverá também ressaltar a importância da comunicação voltada para a integridade, contida nas narrativas do Cel Eng Gustavo e do Maj Eng Antônio.

5) **Exercício III:** Qual o princípio de boa governança do Art 7º da Portaria do Comandante do Exército nº 465, que mais se destaca na conduta do Maj Eng Antônio, levando em conta o relato do Maj Eng Antônio sobre os acontecimentos relativos à auditoria realizada pela Maj QEM Juliana e a proposta do TC Eng Arlindo de favorecimento a empresa SPMAC? (10 minutos)

Sugere-se ao instrutor/professor escolher um grupo de trabalho para apresentar sua solução.

**Uma solução:** base do instrutor/professor

O princípio de boa governança que mais se destaca na conduta do Maj Eng Antônio é o *Accountability*: obrigação dos agentes ou organizações que gerenciam recursos públicos de assumir de forma voluntária responsabilidades por decisões e pela prestação de contas de sua atuação, avocando integralmente para si as consequências de seus atos na organização.

O instrutor/ professor deverá explorar os princípios da boa governança no debate entre os grupos de trabalho. Deverá também explorar a conduta do TC Eng Arlindo, pelo fato da tentativa de violar a ética militar, solidificada naquele momento nas atitudes do Maj Eng Antônio.

Sugere-se também que o instrutor/professor explore ou fale sobre a importância de entendermos a corrupção, não só com o enfoque de subtrair, lesar, a coisa pública, trazendo também o foco para o que é imoral, o não ético.

**6) Exercício IV:** No lugar do Maj Eng Antônio, como estruturar o programa de *compliance* da Base de Operações Jamanxim. (30 minutos) Sugere-se que os alunos sigam o modelo estruturado por Ligia Maura Costa em seu texto “Um mal que nos pertence? ”, leitura sugerida aos alunos .(COSTA, L. M. Um mal que nos pertence?. *GV-executivo*, v. 18, n. 3, maio-junho, 2019).

**Uma solução:** base do professor/instrutorA estrutura de compliance da Base de Operações Jamanxim seguirá um modelo piramidal, contendo os elementos-chave citados por Ligia Maura Costa, da seguinte forma:



**Figura 18: Modelo piramidal contendo os elementos-chave citados por Ligia Maura Costa.**

**Fonte:** COSTA, 2019, p.14, adaptado.

7) **Exercício V:** Desenvolver o processo de avaliação de riscos, sua matriz de Exposição a Riscos/Criticidade e a matriz de priorização de riscos, que deverão ser apresentadas à Maj QEM Juliana, seguindo à Portaria nº 222, dos seguintes riscos: desvio de recursos através da medição da obra, desvio de combustível por integrantes da base e aluguel indevido dos equipamento e viaturas da base de operações. (30 minutos)

Sugere-se que os alunos sigam as seguintes sugestões de lousa quadro 2A e 3A.

Quadro 2A: Matriz de Exposição a Riscos/Criticidade

Riscos	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Nível de Risco PXI	Criticidade

Fonte: Portaria nº 222, Exército Brasileiro, 2017.

Art. 32. Os termos relacionados à probabilidade de riscos são assim descritos em termos qualitativos:			Art. 33. Os termos relacionados ao impacto de riscos são descritos em termos qualitativos como:		
NÍVEL	VALOR	DESCRIÇÃO	NÍVEL	VALOR	DESCRIÇÃO
1	MUITO BAIXA	Evento extraordinário para os padrões coletados da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica para a manutenção do processo, não há histórico disponível de sua ocorrência.	1	MUITO BAIXO	Degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos (de tempo, prazo, custo, quantidade, qualidade, acesso, escopo, imagem etc) relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos e externos, beneficiários).
2	BAIXA	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de sua ocorrência por parte dos principais gestores e operadores do processo.	2	BAIXO	Degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos pequenos nos objetivos.
3	MÉDIA	Evento esperado, que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo.	3	MÉDIO	Interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis.
4	ALTA	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual ou conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	4	ALTO	Interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos.
5	MUITO ALTA	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo.	5	MUITO ALTO	Interrupção abrupta de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, influenciando fortemente outros processos e causando impactos nos objetivos de difícil reversão.

Quadro 2 - Avaliação qualitativa de probabilidade

Quadro 3 - Avaliação qualitativa de impacto

Fonte: Portaria nº 222, Exército Brasileiro, 2017.

Quadro 3A: Matriz de Priorização de Riscos

Criticidade (O Prio)	Código do Risco	RISCOS	VALOR DO RISCO	Classificação do Nível de Risco

Fonte: Portaria nº 222, Exército Brasileiro, 2017.

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
Extremo		1	2	3	4	5
Alto		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

Fonte: Portaria nº 222, Exército Brasileiro, 2017.

Os quadros 2B e 3B servirão de base ao instrutor/professor para uma possível complementação, a discussão do exercício, sempre buscando a contribuição dos demais grupos de trabalho

### Uma solução: Quadro 2B: Matriz de Exposição a Riscos/Criticidade

Riscos	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Nível de Risco PXI	Criticidade
Desvio de recurso através medição da obra	2	5	10	1º
Desvio de combustível por integrantes da base	1	3	3	3º
Aluguel indevido dos equipamentos e viaturas da base de operações	1	5	5	2º

Fonte: Portaria nº 222, Exército Brasileiro, 2017.

Art. 32. Os termos relacionados à probabilidade de riscos são assim descritos em termos qualitativos:		
NÍVEL	VALOR	DESCRIÇÃO
1	MUITO BAIXA	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica para a manutenção do processo, não há histórico disponível de sua ocorrência.
2	BAIXA	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de sua ocorrência por parte dos principais gestores e operadores do processo.
3	MÉDIA	Evento esperado, que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo.
4	ALTA	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual ou conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.
5	MUITO ALTA	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo.

Quadro 2 - Avaliação qualitativa de probabilidade

Art. 33. Os termos relacionados ao impacto de riscos são descritos em termos qualitativos como:		
NÍVEL	VALOR	DESCRIÇÃO
1	MUITO BAIXO	Degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos (de tempo, prazo, custo, quantidade, qualidade, acesso, escopo, imagem etc) relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos e externos, beneficiários).
2	BAIXO	Degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos pequenos nos objetivos.
3	MÉDIO	Interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis.
4	ALTO	Interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos.
5	MUITO ALTO	Interrupção abrupta de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, influenciando fortemente outros processos e causando impactos nos objetivos de difícil reversão.

Quadro 3 - Avaliação qualitativa de impacto

Fonte: Portaria nº 222, Exército Brasileiro, 2017.

### Uma solução: Quadro 3B: Matriz de Priorização de Riscos

Criticidade (O Prio)	Código do Risco	Riscos	Valor do Risco	Classificação do Nível de Risco
1º	R1	Desvio de recurso através medição da obra	10	<b>ALTO</b>
2º	R2	Aluguel indevido dos equipamentos e viaturas da base de operações	5	<b>MÉDIO</b>
3º	R3	Desvio de combustível por integrantes da base	3	<b>BAIXO</b>

Fonte: Portaria nº 222, Exército Brasileiro, 2017.

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

Fonte: Portaria nº 222, Exército Brasileiro, 2017.

8) **Exercício VI:** Iniciado o mês de dezembro de 2017, começaram as chuvas no Lote 1.4, da AZ/163. Os trabalhos foram suspensos e permaneceram duas equipes, uma de segurança e uma de terraplanagem para eventuais consertos da estrada ou reboque de caminhões atolados. Durante esse período, a mídia local divulgou em seu telejornal uma notícia, onde informava que os militares estavam cobrando pelo reboque dos caminhões atolados na rodovia AZ/163 (**vídeo 2**). Foram apurados os fatos pelo 1º Ten Eng Gabriel e a realidade era que os caminhoneiros, agradecidos, estavam presenteando os militares com frutas, verduras, etc. Presidida pelo 1º Ten Eng Gabriel, uma suposta reunião realizada com os caminhoneiros, e relatada no telejornal, foi onde se discutiu, quais caminhões que teriam prioridade para serem rebocados, tendo em vista o tipo de carga e a data da entrega em seu destino. Devidamente autorizados pelo Comandante do 28º BEC, Cel Eng Gustavo, os grupos de trabalho irão representar o 1º Ten Eng Gabriel, realizando um vídeo, de no máximo 1 minuto, em resposta ao que a mídia veiculou em seu telejornal. (20min)

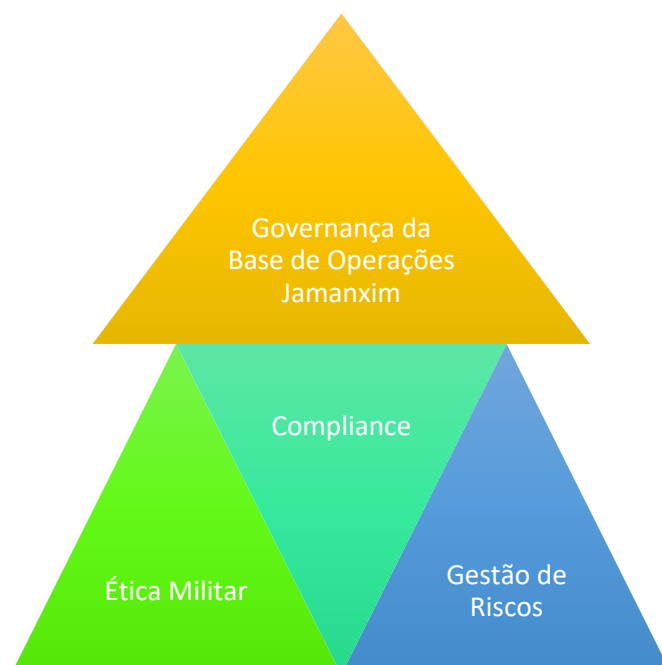
Sugere-se que o instrutor/professor oriente os alunos a explorar os aspectos legais do fato, sobre a legalidade, visto pelo Cel Gustavo, da oferta de frutas pelos caminhoneiros aos militares, como forma de agradecimento e não para obterem vantagens. Os alunos deverão comentar a política anticorrupção e *compliance* que está sendo trabalhada na Base de Operações Jamanxim.

9) **Exercício VII:** O senhor(a), no papel do Maj Eng Antônio, irá apresentar uma esquematização da política anticorrupção e *compliance* da Base de Operações Jamanxim, ao comandante do 20º Grupamento de Engenharia, em visita à Base, após a conclusão do segmento 1 do Lote 1.4 da AZ/163 (30 minutos).

Sugere-se que o instrutor/professor dê total liberdade para os grupos criarem sua esquematização.

**Uma solução:** base do professor/instrutor

A política de governança da Base de Operações Jamanxim será sustentada pela Ética Militar, a Gestão de Riscos e o *Compliance*. Este, por sua vez, terá dois aliados fundamentais para o seu suporte e sustentação na Ética Militar e na Gestão de Riscos. Conforme figura abaixo.



– Governança da Base de Operações Jamanxim: Liderança, Integridade, Responsabilidade, Compromisso, Transparência e *Accountability*.

– Ética Militar: sustentará a governança e apoiará o *compliance* através do desenvolvimento, nos integrantes da base de operações, de princípios éticos como: Sentimento do Dever, Decoro da Classe, Pundonor Militar e Honra Pessoal.

– Compliance: fortalecerá e sustentará a governança através da conformidade com a apropriação correta dos dados físico/financeiros dos trabalhos executados na “Operação Jamanxim”; com a disponibilização dos gastos corretos da Operação no portal da Transparência do Governo do País Azul; com o uso do canal de denúncias do Ministério Público Militar do País Azul; com os Regulamentos do Exército Azul; com a Lei nº 12.846 (anticorrupção) de 2013, do País Azul; e com ODS 16 da ONU, do País Azul.

– Gestão de Riscos: apoiará o *compliance* no levantamento dos riscos que lesam a administração pública, realizando todo o processo de Gestão de Riscos da Base de Operações.

Sugere-se que o instrutor/professor explore nos grupos o que o professor Renato Janine Ribeiro relata no seu texto, “leitura sugerida aos alunos” – do capítulo “Da política da corrupção”:

[...]. Vencer a corrupção não é simplesmente assegurar o bom trato do dinheiro público: é garantir o respeito ao outro, a qualquer outro. A questão da corrupção não se resolve com uma boa polícia fiscal. Não é um problema que se concentre no Erário, no Tesouro Público, na Fazenda – ou no policiamento destes. Parece, muitas vezes, que bastaria introduzir nessas repartições uma boa ordem punitiva, um bom promotor ou uma boa justiça e teríamos solucionado o problema da corrupção. Mas não é bem assim. Como a corrupção está no plano dos costumes – mas dos costumes como princípio político – na verdade, diz respeito a mais do que apenas ao Estado: ela se refere à sociedade, e ao modo como esta articula seu estado [...] (RIBEIRO, 2000, p.179).

Com a reflexão do texto de Renato Janine Ribeiro, – se não for falado por nenhum grupo de trabalho – o instrutor/professor deve ressaltar a importância do trabalho diário do Comandante da Base de Operações Jamanxim, Maj Eng Antônio, em reiterar junto aos seus subordinados as virtudes que estão implícitas na ética militar, contribuindo assim com os costumes que irão reger a integridade da conduta social de todos os integrantes da gloriosa Base de Operações Jamanxim.

Deve ainda enfatizar o que fala a pesquisadora Nanci Fonseca Gomes em sua obra – leitura sugerida aos alunos – “Ética na administração pública: desafios e possibilidades”:

[...]. O gestor público, quando no comando de equipes de trabalho, precisa implementar um modo de gestão que possibilite a aplicação da consciência dos funcionários em relação ao trabalho que estão realizando. Busque propiciar discussões sobre a finalidade das atividades que estão desempenhando e do impacto delas na sociedade e nos propósitos da instituição a que estão vinculados [...] (Gomes, 2014, p. 1048).

Mais uma vez, se não for relatado por nenhum grupo de trabalho, cabe ao instrutor/professor ressaltar a relação existente entre o texto da pesquisadora Nanci Fonseca Gomes e a fala do Maj Eng Antônio com o Cel Eng Gustavo – em conversa antes de assumir a Base de Operações Jamanxim – e o seu discurso realizado no final da mobilização da base de operações.

#### **C. Seção 3: Sugestões dos Alunos em relação ao caso de ensino( 10 min)**

O professor/instrutor deverá incentivar os grupos de trabalho a apontarem por escrito os aspectos positivos e negativos da “Operação Jamanxim” e aproveitarem a oportunidade para sua melhoria.

### **4.7 Esquematização do roteiro para discussão proposto**

Este item destina-se a apresentar, de forma didática e resumida, a proposta de roteiro para discussão apresentada no item anterior, dentro do modelo de ensino por competências, do Exército Brasileiro, podendo ser adaptada para as escolas de administração e administração pública tendo em vista que a aplicação do caso de ensino será feita em ambas instituições.



Plano Integrado de Disciplinas		
ANO	TURMA	MÓDULO III
-	-	Operações Militares em Situação de Não Guerra
<b>Competência Principal:</b> Conduzir/Participar do emprego de um Destacamento/Base de Operações ou Órgão Público/Empresa em Operações de não guerra, com atribuições subsidiárias, em cooperação com o desenvolvimento do Brasil.		
<b>Unidade de Competência:</b> Desenvolver uma política anticorrupção e <i>compliance</i> , em uma organização/ empresa ou em um Destacamento/Base de Operações em operações do Sistema de Obras de Cooperações		
Elemento de Competência	Conteúdos	Carga Horária 6 horas 10 minutos
Seção 1 (desenvolver os recursos teóricos)	1) Estrutura do Exército Brasileiro; 2) Departamento de Engenharia e Construção; 3) Formação Profissional dos Oficiais da Arma de Engenharia; 4) Centro de Instrução de Engenharia; 5) Ética militar; 6) Governança no Exército Brasileiro; e 7) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Obs: ao final realizar a apresentação do Vídeo 1 e entregar do caso de ensino	3 horas
Seção 2 (desenvolver os recursos práticos)	- Apresentação do encarte Jornalístico, discussão das perguntas de estudo a cada grupo de trabalho	20 minutos
	-Apresentação do Caso de Ensino por um grupo de trabalho	10 minutos
	-Exercício I	20 minutos
	-Exercício II	10 minutos
	-Exercício III	10 minutos
	-Exercício IV	30 minutos
	-Exercício V	30 minutos
	-Exercício VI (Vídeo 2)	20 minutos
	-Exercício VII	30 minutos
Seção 3: Sugestões dos Alunos para o caso de ensino "Operação Jamanxim"		10 minutos

**Quadro 3: Esquematização do roteiro de discussão proposto.**

#### 4.8 Fontes dos dados

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO-CGU. **Programa de Integridade- Guia de Integridade Pública**, set., 2015. Disponível em <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf>>

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO. **Missão**. Disponível em <<http://www.dec.eb.mil/index.php/missao/57-institucional>>.

DIRETORIA DE OBRAS DE COOPERAÇÃO. **Dispositivo das OM**. Disponível em <[http://www.doc.eb.mil.br/home.php?pg=dispositivos\\_das\\_om](http://www.doc.eb.mil.br/home.php?pg=dispositivos_das_om)> Acesso 22 mai. 2019.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Estado-Maior do Exército. C5-21 Batalhão de Engenharia de Construção (anteprojeto)**. Brasília: EGGCF, 2005.

EXÉRCITO BRASILEIRO, Departamento de Ciência e Tecnologia. **Estrutura Organizacional do Exército Brasileiro**. Disponível em <<http://www.dct.eb.mil.br/index.php/autoridades>>.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Manual de Campanha, Operações, EB 70-MC-10.223**, 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 465, de 17 de maio de 2017. Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB 10-P-01.004)**.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Estado-Maior do Exército C5-1. **Emprego da Engenharia**. 3.ed. Brasília: EGGCF, 1999.

FILHO, Napoleão Casado. **Uma revolução silenciosa: lei anticorrupção e a governança empresarial**. Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais, RDB v. 72, 2016.

GOMES, Nanci Fonseca. **Ética na Administração Pública: desafios e possibilidades**. Revista de Administração pública, v.48, n.4: p.1029-1050, jul/ago 2014.

MUNGIU, Alina. **The Quest for good governance: how societies develop controlo of corruption**. University Of Cambridge, 2015.

OLIVEIRA, Antonio G.; PISA, Beatris J. **IGovP: índice de avaliação de governança pública-instrumento de planejamento do estado e de controle social pelo cidadão**, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, p. 1263-1290, set/out, 2014.

PACTO GLOBAL REDE BRASILEIRA, Caderno do Pacto Global, Grupo temático Anticorrupção v. 2, , dez, 2015.

RIBEIRO, Renato Janine. **A Sociedade contra o social**. São Paulo:Companhia das Letras, 2000.

VIEIRA, Silvia. **Coronel do Exército e mais seis são condenados por desvio de dinheiro público em obras da BR163.G1/ Santarém e Região-TV Tapajós**. 21 set., 2017. Disponível em <<https://g1.globo.com/pa/santarem-regiao/noticia>>

## 5 CONCLUSÕES

No Brasil, nos últimos tempos, a prevenção e o combate à corrupção na administração pública têm passado por grandes transformações, com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei nº 12.846 de 2013) sendo colocada em prática com eficiência e eficácia pelo Poder Judiciário, principalmente em atos lesivos ao erário, tendo como sistema de controle estatal o Ministério Público, a Controladoria-Geral da União e os Tribunais de Contas.

Como Instituição Nacional, o Exército Brasileiro também é regido pela administração pública, tendo que realizar a prestação de contas dos seus gastos ao Tribunal de Contas da União.

Tomando como base LAMBSDORFF (2002), dos pontos que podem favorecer a corrupção em instituições públicas, o Exército Brasileiro já atua ou inibe possíveis falhas expostas pelo autor, pautado numa tríade bem consolidada em regulamentos, história e valores.

Mas não basta ter somente bem consolidado seus regulamentos, história e valores nos seus 371 anos de existência. Para prevenir a corrupção, o Exército Brasileiro tem que investir no desenvolvimento de uma política anticorrupção e *compliance* em suas Organizações Militares, tendo em vista que ainda acontecem na atualidade casos isolados de dano ao erário cometidos por seus integrantes.

O caso de ensino “Operação Jamanxim” mostrou a relevância de se desenvolver uma política anticorrupção e *compliance* tanto entre os alunos de graduação de escolas de administração quanto entre os futuros oficiais e oficiais de carreira da arma de engenharia, no comando de um Destacamento/Base de Operações, em operações militares de não guerra, com atribuições subsidiárias do Sistema de Obras de Cooperação, nas quais os integrantes envolvidos atuam descentralizados do comando de seus batalhões e os recursos para a execução das missões são provenientes de verbas públicas.

Conforme Gomes (2014), é preciso implementar nos destacamentos/base de operações um modo de gestão que possibilite a ampliação da consciência dos seus integrantes sobre a finalidade das atividades de construção e seus impactos na sociedade.

O caso de ensino aqui exposto tem um viés de gestão para competitividade, na linha de sustentabilidade, tendo em vista a possibilidade de, ao item “evolução

dos acontecimentos” (e.) da narrativa do caso (3.1) serem adicionados incidentes que envolvam, por exemplo, outras disciplinas estudadas no mestrado:

a. Desenvolvimento local:

1) Impacto Social: quais as consequências da presença dos 378 integrantes da Base de Operações Jamanxim no distrito de Moraes Almeida, nos aspectos de fluxo migratório, demanda sob serviços básicos e infraestrutura, violação dos direitos humanos?

2) Governança Territorial: diálogo e participação social da população de Moraes Almeida; população tradicional (quais os costumes? Existe na rodovia AZ/163 algum monumento cultural que deveria ser preservado?); crianças adolescentes e mulheres (cuidados que deveriam ser tomados para evitar o envolvimento dos integrantes da Base de Operações Jamanxim com adolescentes locais).

b. Análise econômica e financeira da sustentabilidade e serviços ecossistêmicos: a possibilidade de pagamento pelo serviço ambiental, que, no caso da Base de Operações Jamanxim, seria a utilização da água do Rio Jamanxim. Esse pagamento seria revertido para o desenvolvimento do distrito de Moraes Almeida, por exemplo, com a construção de escolas ou a melhoria do saneamento básico, entre outras possibilidades.

c. Sustentabilidade na Estratégia Empresarial: a possibilidade de implantar uma responsabilidade sustentável na Base de Operações Jamaxim, baseada na teoria de Jonh Elkington, 1997 do *Triple Botton Line*. Dessa forma, não só a dimensão econômica estaria associada à obra rodoviária da AZ/163, mas também as esferas sociais e ambientais.

d. Mudanças Climáticas: medidas realizadas pela Base de Operações que consistem em ações de Prevenção, Mitigação, Controle de emissão de carbono durante os trabalhos de construção da rodovia AZ/163.

O caso de ensino “Operação Jamanxim” contribuirá, portanto, para o início de uma mentalidade mais sustentável na engenharia militar brasileira, dentro das missões do Sistema de Obras de Cooperação, fortalecendo uma consciência mais íntegra na conduta dos integrantes do sistema. E contribuirá também para o conhecimento do público externo, com a aplicação do caso de ensino nas Escolas de Administração, deixando um legado. Segundo a Unesco, sigla em inglês da Organização das Nações para a Educação, Ciência e Cultura: “A Corrupção nasce na mente dos homens, e é na mente dos homens que devemos construir as defesas da ética” (PACTO GLOBAL REDE BRASILEIRA, 2015, p. 5)

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. Burocracia e Ordem Democrática: Desafios Contemporâneos e Experiência Brasileira. In: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções**. Brasília: Ipea/Enap, 2018. Cap. 1, p. 23-57.

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS, Institucional. Disponível em <<http://www.aman.eb.mil.br/institucional>> Acesso em 27 mai 2019.

ALVES, Mario Aquino; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. **Ethos organizacional e controle de corrupção**: o TCU sob uma ótica organizacional. Proposta Caderno Adenauer 02/2011, Ética pública e controle da corrupção, Belo Horizonte, jun., 2011.

BARROS, Rosana. **Revisando Knowls e Freire**: Andragogia *versus* Pedagogia ou O diálogo como essência da mediação sociopedagógica. Revista Educação e Pesquisa, São Paulo: Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, v. 44, 2018.

BASTOS, Therezinha; PACHÊCO, Nilza. **Frequência de Chuvas no Estado do Pará no Plano Microrregional**. Boletim e Pesquisa de Desenvolvimento 50, Empresa Brasileira de Agropecuária, 2005.

BECHARA, Evanildo. **Moderna gramática portuguesa**. 37.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

BRASIL. **Constituição da República federativa do Brasil**. Agência Brasil, 2011.

**CASOS de Ensino no Brasil**: Análise Bibliométrica e Orientações para Autores. RAC: Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, Art. 3, p.17-197, mar/abr, 2013.

CENTRO DE CONTROLE INTERNO DO EXÉRCITO. **Missão, Visão de Futuro e Valores**, 2015, Disponível em < <https://www.cciex.eb.mil/index.php/missao-visao-de-futuro-e-valores>> Acesso em 7 jul. 2019.

CENTRO DE INSTRUÇÃO DE ENGENHARIA, **Missão**. Disponível em <<http://www.2bfv.eb.mil.br/index.php/ciecnst?id=400>> Acesso em 23 mai 2019.

CENTRO DE OPERAÇÕES DE PAZ DO BRASIL, **Criação do Centro**. Disponível em < <https://www.ccopab.eb.mil.br/pt/sobre-o-ccopab>> Acesso em 27 mai 2019.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO-CGU. **Programa de Integridade** – Guia de Integridade Pública. set., 2015 <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf>> Acesso em 23 mai 2019.

COSTA, L.M. **Um mal que nos pertence?** GV-executivo, v. 18, n. 3, mai/jun, 2019.

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO. **Missão**. Disponível em <<http://www.dec.eb.mil/index.php/missao/57-institucional>> Acesso em 22 mai 2019.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTE. Sistema de Custos Referencias de Obras (SICRO). versão 2016.

DIRETORIA DE OBRAS DE COOPERAÇÃO. **Dispositivo das OM**. Disponível em <[http://www.doc.eb.mil.br/home.php?pg=dispositivos\\_das\\_om](http://www.doc.eb.mil.br/home.php?pg=dispositivos_das_om)> Acesso em 22 mai 2019.

DO MONTE SILVA, Lucas. O Direito Penal do inimigo e a corrupção no Brasil. **Polít. crim.** v. 11, n. 21, Art. 8, jul., 2016.

ELLIOTT, Kimberly Ann (org). **A corrupção e a economia global**. Brasília: Editora UNB, 2002.

EXÉRCITO BRASILEIRO, ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Curso de formação e Graduação do Oficial de Carreira da Linha de Ensino Bélico do Exército Brasileiro Plano de Disciplina (PLADIS) e Plano Integrado de Disciplina (PLANID)** do 4º ANO/Curso de Engenharia, 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Departamento de Ciência e Tecnologia. **Estrutura Organizacional do Exército Brasileiro**. Disponível em <<http://www.dct.eb.mil.br/index.php/autoridades>> Acesso em 22 mai. 2019.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Manual de Campanha, Operações**, EB 70-MC-10.223, 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 222, de 05 de junho de 2017. Aprova a Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB 20-07.089)**, 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 465, de 17 de maio de 2017 Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB 10-P-01.004)**.

Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército C5-1 Emprego da Engenharia. 3.ed. Brasília: EGGCF, 1999.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Estado-Maior do Exército. **C5-21 Batalhão de Engenharia de Construção (anteprojeto)**. Brasília: EGGCF, 2005.

FILGUERAS, Fernando. **A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social**. Campinas: Opinião Pública, v. 15, n. 2, p.386-421 nov., 2009.

FILHO, Manoel Gonçalves Ferreira. **A corrupção como fenômeno social e Político**. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, jul/set., 1991.

FILHO, Napoleão Casado. **Uma revolução silenciosa: lei anticorrupção e a governança empresarial.** Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais, RDB v. 72, 2016.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**, saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

GOMES, Nanci Fonseca Gomes. **Ética na Administração Pública:** desafios e possibilidades, Revista de Administração pública, v. 48, n. 4, p. 1029-1050, jul/ago, 2014.

GONG, Ting. Public Administration & Development, v. 37, 2017.

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE. **Plano de Manejo da Floresta Nacional do Jamanxim, localizada no estado do Pará.** v. I, Informações Gerais, Curitiba/PR, ago., 2010.

LAMBSDORFF, Johan Graf. **Causes and consequences of corruption:** what do we know from a cross-sections of countries. In International Handbook on the Economics of Corruption. Northampton: Elgar, 2002.

LESSIG, Lawrence. **Republic, lost: how Money corrupts Congress-and a plan to stop it.** 2011. p. 11-40

LEENDERS, M.; MAUFFETTE-LEENDERS, L.; ERSKINE, J. **Writing Cases.** Leenders and Associates Inc, 2010

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Manual de Operações de Paz**, MD34-M42, 3.ed., 2013.

MUNGIU, Alina. **The Quest for good governance: how societies develop controlo of corruption.** University of Cambridge, 2015.

OLIVEIRA, Antonio G.; PISA, Beatris J. **IGovP:** índice de avaliação de governança pública-instrumento de planejamento do estado e de controle social pelo cidadão, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, p. 1263-1290, set/out., 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **O Brasil nas Forças de Paz da ONU.** Disponível em < <https://www.nacoesunidas.org/conheca/brasil-na-onu/>> Acesso em 27 mai 2019.

PACTO GLOBAL REDE BRASILEIRA. **Caderno do Pacto Global.** v. 2, Grupo temático Anticorrupção, dez., 2015.

**PRME (Principles for Responsible Management Education)**, Anti-corruption guidelines ("Toolkit") for MBA curriculum change July 2012, A project by the Anti-Corruption Working of the Principles for Responsible Management Education (prme) initiative, United Nations Global Compact, 2012.



**Programa das Nações Unidas** para o Desenvolvimento, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em <<https://www.brundp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-development-goals.html>> Acesso em 27 mai 2019.

RIBEIRO, Renato Janine. **A Sociedade contra o social**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

RODRIGUES, Caio César Coelho. **Entre Elites, Corporações e Corrupção: As relações entre a Odebrecht e o Estado brasileiro**. 2019, Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

ROESCH, S. **Como Escrever Casos para o Ensino de Administração**. Atlas, 2007.

ROSE-ACKERMAN, Susan. "A economia política da corrupção". In ELLIOTT, Kimberly Ann (org). **A corrupção e a economia global**. Brasília : Editora UNB, 2002.

ROSSETTO, Enio Luiz. **Código Penal Militar**. 2.ed., revista atualizada e ampliada, Thomson Reuters, Revista dos Tribunais, 2015.

SANTOS, Fernando Burgos Pimentel dos; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. **Inovação e Desafios Metodológicos no Ensino de Administração Pública no Brasil: um Olhar com Base no Curso da FGV-EAESP**, Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP), v. 20, n. 1, 2019.

SECRETARIA GERAL DO EXÉRCITO. **Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10)**, 2002. Disponível em <<http://www.sgex.eb.mil.br/index.php/cerimonial/vade-mecum/106-valores-deveres-e-etica-militares>> Acesso em 25 dez 2019.

SELIGMAN, M. Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In SNYDER, C. R.; LOPEZ, S.J. (eds.), **Handbook of positive psychology**, 2002 .

SMALLMAN, Shawn C.; **Shady Business: Corruption in the Brazilian Army before 1954**, Latin American Research Review v. 32, n. 3, p. 39-61, 1997.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança**. Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª versão, Brasília, 2014.

VIEIRA, Silvia. **Coronel do Exército e mais seis são condenados por desvio de dinheiro público em obras da BR163.G1/ Santarém e Região-TV Tapajós**. 21 set. 2017. Disponível em <<https://g1.globo.com/pa/santarem-regiao/noticia>> Acesso em 07 mai 2019.

## **APÊNDICE – Roteiro das entrevistas realizadas**

Para tornar o caso de ensino “Operação Jamanxim” mais realista, foram realizadas entrevistas com 15 oficiais da arma de engenharia do Exército Brasileiro, que vivenciaram ou vivenciam uma operação de não guerra com atribuições subsidiárias para o desenvolvimento do Brasil, seguindo o seguinte roteiro:

- 1) Qual o seu posto e turma de formação na Academia Militar das Agulhas Negras?
- 2) O senhor já trabalhou em operação de não guerra, com atribuições subsidiárias, para o desenvolvimento do Brasil? Qual a característica da operação? Quanto tempo trabalhou? Qual foi sua função?
- 3) Durante a operação em que o senhor trabalhou, observou algum tipo de conduta ilícita dos militares e funcionários civis do Ministério da Defesa? Se observou, qual o tipo de conduta ilícita? A conduta ilícita partiu de superiores ou dos subordinados?
- 4) Qual a sua opinião com relação ao combate aos atos ilícitos cometidos por militares em operação de não guerra, com atribuições subsidiárias, para o desenvolvimento do Brasil?
- 5) Que medidas o senhor sugere, para trabalhar a ética militar junto aos integrantes operação de não guerra, com atribuições subsidiárias, para o desenvolvimento do Brasil?
- 6) O senhor gostaria de contribuir com algo que seja primordial para ser trabalhado nos militares e funcionários civis, nas operações de não guerra, com atribuições subsidiárias, para o desenvolvimento do Brasil, como uma ferramenta de anticorrupção?