

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

Cel Int ANTONIO AUGUSTO ALVES **CESCHIN**

**UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DO PLANEJAMENTO
BASEADO EM CAPACIDADES NAS PROPOSTAS
ORÇAMENTÁRIAS DO EXÉRCITO**



Rio de Janeiro
2023

Cel Int ANTONIO AUGUSTO ALVES **CESCHIN**

**UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DO PLANEJAMENTO
BASEADO EM CAPACIDADES NAS PROPOSTAS
ORÇAMENTÁRIAS DO EXÉRCITO**

Policy Paper apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Orientador: Cel Cav Leandro Mendes da Costa

Rio de Janeiro

2023

G421a Ceschin, Antonio Augusto Alves

Uma Análise dos Impactos do Planejamento Baseado em Capacidades nas Propostas Orçamentárias do Exército. / Antonio Augusto Alves Ceschin.—2023.

35 f. : il. ; 30 cm

Orientação: Leandro Mendes da Costa

Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) —Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.

Bibliografia: f. 34 - 35

1.Planejamento baseado em capacidades. 2.Orçamentp. 3.Metodologia. 4.Recursos. I. Título.

CDD 355.4

Cel Int ANTONIO AUGUSTO ALVES **CESCHIN**

**UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DO PLANEJAMENTO
BASEADO EM CAPACIDADES NAS PROPOSTAS
ORÇAMENTÁRIAS DO EXÉRCITO**

Policy Paper apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Aprovado em ____ de outubro de 2023.

COMISSÃO AVALIADORA

Leandro Mendes da Costa – Cel Cav – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

João Luiz de Araújo Lampert – Cel Inf – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Wilson da Rosa Campos – Cel Cav – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

RESUMO

As mudanças no espectro dos conflitos modernos em razão da volatilidade das relações, da incerteza quanto às ameaças existentes e dos questionamentos quanto à aplicação dos recursos públicos na área de defesa trouxeram dificuldades para o dimensionamento e o planejamento das Forças Armadas após o final da guerra fria. Nesse contexto, ganha ímpeto o Planejamento Baseado em Capacidades que procura moldar o poder bélico para enfrentar uma diferente gama de desafios, muitas vezes ainda não previstos. O Ministério da Defesa do Brasil e o Exército Brasileiro, acompanhando essa tendência, se preparam para inculir essa metodologia de planejamento em suas estruturas organizacionais. O presente policy paper tem por objetivo analisar o impacto da utilização do Planejamento Baseado em Capacidades nas propostas orçamentárias da Força Terrestre, propondo sugestões para que possa ocorrer a conciliação entre as atividades e projetos em curso com o desenvolvimento de novas capacidades identificadas com essenciais para o cumprimento da missão constitucional do Exército.

Palavras-chave: Planejamento Baseado em Capacidades. Orçamento. Metodologia. Recursos.

ABSTRACT

Changes in the spectrum of the modern conflicts due to the volatility of relationships, uncertainty regarding existing threats and questions regarding the application of public resources in the defense area brought difficulties for dimensioning and planning of the Armed Forces after the end of cold war. In this context, the Capability-Based Planning gains momentum, which seeks to shape military power to face a different range of challenges, often still unforeseen. Following this trend, the Brazilian Defense Ministry and the Brazilian Army work to instil this planning methodology into their organizational structures. This policy paper aims to analyze the impact of using Capability-Based Planning on the Land Force's budget proposals, offering some suggestions that will allow the conciliation between ongoing activities and projects with the development of new essentials capabilities that will allow army to fulfill its constitutional mission.

Keywords: Capability-Based Planning. Budget. Methodology. Resources.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABB	<i>Activity Based Budget</i>
ADCT	Ato das Disposições Constitucionais Transitórias
AO	Ação Orçamentária
C Ex	Comandante do Exército
CMT	Capacidade Militar Terrestre
CO	Capacidade Operacional
CPEAEx	Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército
DOAMEPII	Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal, Infraestrutura e Interoperabilidade
EMCFA	Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas
EME	Estado-Maior do Exército
END	Estratégia Nacional de Defesa
EUA	Estados Unidos da América
IMBEL	Indústria de Material Bélico
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MD	Ministério da Defesa
OBZ	Orçamento Base Zero
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PBC	Planejamento Baseado em Capacidades
PBF	Política Braço Forte
PEEEx	Planejamento Estratégico do Exército
PLDO	Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual
PMT	Política Militar Terrestre
PND	Política Nacional de Defesa
POAEx	Proposta Orçamentária Anual do Exército
PPA	Plano Plurianual
PTEEx	Processo de Transformação do Exército
SEORI	Secretaria de Orçamento e Organização Institucional
SIOP	Sistema de Planejamento Orçamentário

SIPLEx	Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército
SOF	Secretaria de Orçamento Federal
TTCP	<i>The Technical Cooperation Program</i>
URSS	União das repúblicas Socialistas Soviéticas
VUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. METODOLOGIA.....	10
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	11
3.1 AS CAPACIDADES IMPOSTAS AO EXÉRCITO BRASILEIRO EM DECORRÊNCIA DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DA FORÇA E DOS DESAFIOS IMPOSTOS PELO SÉCULO XXI	11
3.2 O PLANEJAMENTO BASEADO EM CAPACIDADES	13
3.3 O PLANEJAMENTO BASEADO EM CAPACIDADES NO BRASIL	15
3.3.1 O Planejamento Baseado em Capacidades no Exército Brasileiro	17
3.4 A PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO ..	21
3.4.1 O Ciclo Orçamentário no Brasil.....	21
3.4.2 O Orçamento do Exército Brasileiro	23
3.4.3 Os impactos do Planejamento Baseado em Capacidades no Orçamento do Exército	26
4. CONCLUSÃO E SUGESTÕES	31
REFERÊNCIAS.....	34

1. INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro é uma instituição em constante evolução. Desde sua formação, na Batalha de Guararapes, em 1649, a Força Terrestre tem alterado sua estrutura, doutrina e material, buscando se adaptar às inovações que se apresentam nos campos de batalha. Todas essas mudanças são implementadas a fim de que as missões constitucionais do exército sejam cumpridas da forma mais eficiente possível.

Recentemente, a transição do século XX para o século XXI marcou o encerramento da era industrial e o início da era do conhecimento. Houve mudanças em todas as áreas do conhecimento. No campo militar, em decorrência desse novo ambiente volátil, repleto de incertezas, complexo e ambíguo, as ameaças concretas e os inimigos convencionais deixaram de existir.

Para fazer frente a tal realidade, alguns dos principais exércitos do mundo alteram a forma de realizar seu planejamento estratégico e passam a utilizar a metodologia do planejamento baseado em capacidades que mostrou-se mais flexível e adaptável à realidade do século XXI.

O Exército Brasileiro, acompanhando as tendências mundiais, inicia um processo de transformação voltado para a geração de novas capacidades. Essa mudança não pode ser deslocada da realidade político-econômica brasileira em que as Forças Armadas devem se integrar e cooperar sob as orientações do Ministério da Defesa (MD). Outro fator que impacta a transformação do Exército é o cenário histórico de restrições orçamentárias imposto às Forças Armadas.

Para apresentar resultados e respostas ao problema existente, foi necessário analisar os conceitos, características do Planejamento Baseado em Capacidades e a forma que essa metodologia será empregada pelo Exército. Da mesma forma, foi preciso estudar a forma pela qual o orçamento da Força Terrestre é preparado e programado.

2. METODOLOGIA

Com a finalidade de validar o presente trabalho, a pesquisa foi desenvolvida com base na metodologia científica existente para apresentar o tipo de pesquisa e a forma de coleta de dados.

A pesquisa foi bibliográfica, com busca de dados de interesse, em fontes existentes sobre a metodologia do planejamento baseado em capacidades e sobre as recentes propostas orçamentárias do Exército Brasileiro.

Quanto ao tipo, a pesquisa foi qualitativa. A coleta de dados contemplou a literatura, os meios digitais e os documentos existentes. A literatura foi baseada em jornais, internet, teses, livros, revistas e trabalhos científicos, tanto no idioma português, como o inglês. Também foi alvo de pesquisa as fontes institucionais, como manuais e portarias. A dinâmica de coleta de dados foi transversal, uma vez que ocorreu em um só momento sem a necessidade de acompanhar a mudança de um fenômeno ao longo do tempo.

O tratamento dos dados obtidos foi qualitativamente realizado por meio da estruturação das informações para devida análise de conteúdo. A pesquisa apresentou limitações impostas pelo método de busca de dados empregados. Com isso, o foco da pesquisa foi apresentado no sumário e os assuntos periféricos, conforme a importância, foram elencados no capítulo das sugestões.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 AS CAPACIDADES IMPOSTAS AO EXÉRCITO BRASILEIRO EM DECORRÊNCIA DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DA FORÇA E DOS DESAFIOS IMPOSTOS PELO SÉCULO XXI

Após a aprovação da Política de Defesa Nacional em 2005, a primeira realizada em decorrência da criação do Ministério da Defesa, foram publicados outros documentos de interesse para as Forças Armadas. Dentre esses, devem ser destacados a Estratégia Nacional de Defesa (END), lançada pela primeira vez em 2008, e o Livro Branco de Defesa Nacional, publicado em 2012.

O Presidente da República, por intermédio da Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010, estabeleceu que o Poder Executivo deveria atualizar, a cada quatro anos, os três documentos acima citados para que fossem apreciados pelo Congresso Nacional (BRASIL, 2010).

No contexto da END publicada em 2008, foram definidos três eixos estruturantes, compostos por ações estratégicas de médio e longo prazo, com o objetivo de modernizar a estrutura nacional de defesa. Foram estabelecidos como pilares da modernização: a reorganização das Forças Armadas, a reestruturação da indústria de defesa nacional e a política de composição dos efetivos das Forças. (MAIA NETO, 2011)

Inicialmente, para atender o objetivo de reorganizar a Força, o Exército Brasileiro elaborou a Política Braço Forte (PBF) que era composta por dois planos: o Plano de Articulação e o Plano de Equipamento. Foram elaborados projetos distribuídos no espaço temporal até o ano de 2030 para alcançar as mudanças idealizadas pela END. (BRASIL, 2009)

No entanto, como consequência de análise realizada pelo Estado-Maior do Exército, identificou-se a necessidade de modificar a estrutura da Força Terrestre a fim de que tais planos e projetos produzissem os efeitos desejados. Caso contrário, a PBF não seria eficaz.

Dessa forma nasceu o Processo de Transformação do Exército (PTEx) contendo oito vetores que impulsionariam as mudanças idealizadas pela END e permitiriam a consecução dos objetivos estratégicos de defesa. Foram definidos como vetores: doutrina, preparo e emprego, educação e cultura, gestão de

recursos humanos, gestão corrente e estratégica, ciência, tecnologia e modernização de material, logística e engenharia. (BRASIL, 2010a)

O PTEEx tinha como objetivos: promover a transformação do Exército trazendo-o da era industrial para a era do conhecimento, **desenvolver as capacidades requeridas em decorrência da evolução da estatura político-estratégica do Brasil**, realizar a modernização dos sistemas operacionais, implantar uma mentalidade de inovação e **adequar a estrutura do Exército aos limites orçamentários impostos pelo orçamento federal**. *grifo nosso* (BRASIL, 2010a)



Figura 1 – Faseamento do Processo de Transformação do Exército
Fonte – BRASIL, 2010a

Recentemente, por intermédio da Portaria nº 781-EME/C Ex, de 23 de junho de 2022, foi criado um grupo de trabalho para realizar a revisão dos documentos relativos ao Processo de Transformação do Exército, bem como seu diagnóstico.

Ao analisar a minuta do relatório do diagnóstico do processo de transformação, identificam-se as seguintes conclusões: que o Sistema de Planejamento do Exército é a ferramenta para a implementação das ações transformadoras da Força, que é necessária a reavaliação dos projetos do

exército em razão da defasagem tecnológica brasileira e da velocidade das mudanças na área da ciência e tecnologia, que devem ser elencadas opções para maximizar o orçamento de defesa e que a questão orçamentária é um limitador da transformação do Exército. Por fim, definiu-se o horizonte de 2040 para que a transformação esteja concluída. (BRASIL, 2023)

Ao mesmo tempo, o Exército Brasileiro aprovou seu novo conceito operacional - Operações de Convergência 2040. Nesse manual são apresentados os desafios que a Força irá encontrar em decorrência das alterações na conjuntura mundial, previstas para ocorrerem no médio prazo, até o ano de 2040. Destaca-se a atuação do Exército em operações de multidomínio. Para tanto, haverá necessidade de que novas capacidades militares sejam desenvolvidas para fazer face ao novo ambiente operacional. (BRASIL, 2023)

Do exposto, conclui-se parcialmente que o Exército deverá desenvolver novas capacidades para concluir seu processo de transformação e que a questão orçamentária será fundamental para alcançar esse objetivo.

3.2 O PLANEJAMENTO BASEADO EM CAPACIDADES

A dissolução da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) marcou o fim do período conhecido como guerra fria e alterou a percepção dos líderes militares quanto às ameaças existentes no mundo. O ambiente tornou-se incerto em razão do desaparecimento da bipolaridade entre os Estados Unidos da América (EUA) e a URSS.

É nesse período que cresce de importância para os estrategistas e planejadores militares, o Planejamento Baseado em Capacidades. Como consequência da redução do poderio militar do opositor norte-americano, políticos e cidadãos passaram a pressionar o Departamento de Defesa dos EUA para que houvesse a redução dos gastos militares. Esse movimento também pode ser observado nos países europeus que integravam a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN).

É nesse contexto que vem à tona e ganha força o Planejamento Baseado em Capacidades. Em meados do ano 2000, os princípios do Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) foram definidos pelo programa denominado “*The Technical Cooperation Program*” (TTCP) do qual faziam parte países como

Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, Canadá e Nova Zelândia. (NEVES et al, 2021)

O PBC é uma metodologia consagrada que visa o emprego de forças militares em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos, os quais ficaram conhecidos pelo acrônimo VUCA (*“Volatile”, “Uncertain”, “Complex” e “Ambiguous”*). É baseado na análise das capacidades que serão necessárias para as Forças Armadas cumprirem missões diversas em um conjunto de cenários de longo e médio prazo, sem desconsiderar a questão orçamentária (DAVIS, 2002).

É uma ferramenta que tem sido utilizada por vários países uma vez que proporciona fundamentos mais racionais para facilitar a tomada de decisões, concede soluções para as dificuldades encontradas com as capacidades militares existentes, oferecendo análise de risco e considerando as questões orçamentárias que são determinantes na compra ou desenvolvimento de sistemas de armas. (CORRÊA, 2020)

Carl Pilowsky afirma que:

“este novo processo de PBC, se concretiza mediante um conjunto integrado de subprocessos ou bloqueios processuais, os quais incluem um procedimento de curto prazo para o emprego da força e outro de longo prazo para o desenvolvimento das capacidades institucionais, normatizando, relacionando e coordenando intimamente o planejamento político, o planejamento estratégico, o programa de aquisições, o orçamento, a gestão de projetos e os investimentos da defesa através de uma completa normativa ministerial, que impõe tremendos desafios às instituições, ao Estado-Maior Conjunto e ao Ministério da Defesa”. (PILOWSKY, 2018)

Portanto, o PBC traz a possibilidade de que as Forças Armadas mantenham um estado de prontidão permanente com capacidade operacional, contando com o apoio do nível político que sempre será o decisor quanto à definição da programação orçamentária de qualquer país.

Colaborando com esse entendimento, Da Silva (2020) diz que:

“...o PBC realiza uma abordagem ampliada de cenários, permite a integração de ameaças e desafios, oferecendo visualização ampla dos eventos. A projeção temporal, que pode ser modulada em função dos interesses institucionais, facilita o acompanhamento do ciclo de vida das capacidades. A integração dos planejamentos orçamentários e tecnológicos, neste contexto prospectivo, apresenta uma resenha de dados rastreáveis e transparentes, reunindo aspectos qualitativos e quantitativos que auxiliam na geração de capacidades, validação de projetos e oferece informações robustas para argumentação em alto nível de debates institucionais”.

Para que o PBC seja efetivo, é desejável que exista o alinhamento de cinco pré-requisitos. O primeiro é a presença de uma liderança que conduza os planejamentos nos prazos estabelecidos e que realize a coordenação dos trabalhos; o segundo é o desenvolvimento de uma cultura conjunta, uma vez que o PBC se desenvolve no nível do Ministério da Defesa integrando as capacidades de todas as Forças Armadas; o terceiro pré-requisito é a existência de equipe de planejamento com capacidade analítica e com orientação política-estratégica; o quarto pré-requisito é a existência de cenários de curto, médio e longo prazo e o último pré-requisito é a realização de uma avaliação de riscos. Todos esses requisitos são críticos para o sucesso da metodologia.

A respeito das vantagens em se aplicar a metodologia do PBC, especialistas entendem que a incerteza é a principal delas, tendo em vista que o desenvolvimento dos trabalhos se dá sem que haja conhecimento das regras e probabilidades existentes. (CORRÊA, 2020)

Exemplo recente foi a invasão da Ucrânia pela Rússia que jogou por terra a ideia de que os combates convencionais não ocorreriam entre Estados. Esse evento também alertou as Forças Armadas dos países da OTAN para a necessidade de possuírem capacidades militares que haviam sido delegadas e/ou compartilhadas entre os países membros da Organização.

Por fim, é preciso destacar que o PBC é realizado em duas etapas. Inicialmente, é realizada uma análise de determinada força com o intuito de cumprir tarefas pré-determinadas, sendo definidas as capacidades exigidas para a execução das operações e realizada a relação capacidade/cumprimento da tarefa. Caso a força não possua essa capacidade, identifica-se uma lacuna que será suprida na segunda etapa por intermédio do desenvolvimento da estrutura de força (DAVIS, 2002).

3.3 O PLANEJAMENTO BASEADO EM CAPACIDADES NO BRASIL

No Brasil, o primeiro documento, no âmbito do Ministério da Defesa, a tratar do tema PBC foi a Estratégia Nacional de Defesa, publicada em 2012, que em suas diretrizes estabeleceu a necessidade de desenvolver as capacidades de monitorar e controlar o espaço aéreo, o território e as águas jurisdicionais brasileiras (BRASIL, 2012).

No mesmo documento, a diretriz de número 16 estabeleceu literalmente a demanda de estruturar o potencial estratégico brasileiro em torno de capacidades. Para tanto, a END previu organizar as Forças Armadas conforme capacidades e não para fazer frente a potenciais inimigos, tendo em vista que no Brasil tais hipóteses são mínimas.

A Política Militar de Defesa elencou como necessárias às Forças Armadas as seguintes capacidades: flexibilidade e adaptabilidade, mobilidade estratégica e tática, projeção de poder nas áreas de interesse estratégico, permanência na ação, sustentação por adequado apoio logístico, operação em rede, integração, interoperabilidade e eficácia dos sistemas de inteligência, de monitoramento, de comando e controle, de logística e de mobilização, recursos humanos capacitados para operações conjuntas; comunicação social e “marketing”; prevenção e combate ao terrorismo; prevenção e repressão aos delitos transfronteiriços e ambientais, na faixa de fronteira terrestre, no mar e águas interiores; atuação em manobra de crises; atuação em operações de paz e humanitárias; atuação em guerra química, biológica, nuclear, espacial, cibernética, eletrônica e acústica; atuação em operações psicológicas e assuntos civis; e defesa pró-ativa das plataformas petrolíferas, das instalações navais e portuárias e dos arquipélagos e ilhas oceânicas nas águas jurisdicionais brasileiras. (PEREIRA, 2016)

Para que tais diretrizes se transformassem em ações concretas foram necessários alguns anos. Apenas em 2016, o Ministério da Defesa estabeleceu um grupo de trabalho entre representantes do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) e integrantes dos Comandos das Forças Singulares para tratar do tema. No ano de 2017, foi divulgado o documento “Cenário de Defesa 2020-2039” que serviu de parâmetro para a elaboração da Política Nacional de Defesa (PND) e a END de 2020, da Política e Estratégia Setoriais de Defesa, do Plano Estratégico de Defesa e dos Planejamentos Estratégicos da Marinha do Brasil, do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira.

No ano seguinte, em 2018, o Ministério da Defesa criou em sua estrutura organizacional, subordinada ao EMCFA, a Assessoria Especial do Planejamento Baseado em Capacidades que tem como missão coordenar as ações referentes ao PBC no nível ministerial.

No entanto, tendo em vista que cada Força Singular já possuía sua sistemática de planejamento militar própria, os trabalhos da Assessoria Especial ainda não foram efetivos. Na verdade, o MD concedeu autonomia para que cada Força utilizasse a metodologia da forma que melhor se enquadrasse em sua realidade.

Na prática, cada Força prepara seu portfólio estratégico com os projetos e as capacidades a desenvolver. Em seguida, essas informações são remetidas ao Ministério da Defesa que busca integrar as iniciativas para que ocorra a interoperabilidade. Entretanto, tal forma de trabalhar causa dificuldades nesse processo. (LEITE, 2011)

Cabe destacar que, no caso do Brasil, tendo em vista que não há percepção de que os interesses nacionais estão ameaçados, os recursos orçamentários para a realização de investimentos na área de defesa são restritos.

Como consequência, cresce de importância a aplicação da metodologia do PBC uma vez que o desenvolvimento da estrutura das Forças Armadas é facilitado mesmo sem que haja o orçamento necessário e o engajamento de autoridades políticas de primeiro escalão, sendo o PBC caracterizado como *Bottom Up Approach*. (CORRÊA, 2020)

3.3.1 O Planejamento Baseado em Capacidades no Exército Brasileiro

No âmbito do Exército Brasileiro, cabe ao Estado-Maior do Exército (EME) a missão de elaborar a Política Militar Terrestre, o planejamento estratégico e a orientação do preparo e do emprego da Força Terrestre (LEITE, 2011).

Para executar tais tarefas, o EME utiliza a metodologia do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEEx). Atualmente, esse Sistema é dividido em sete fases que devem direcionar as mudanças necessárias no Exército para que a missão institucional da Força seja cumprida considerando os desafios do futuro.

Teoricamente, a adoção do PBC pelo Ministério da Defesa poderia representar uma forte mudança na forma do Exército conduzir o planejamento estratégico da Força. Com o objetivo de dirimir dúvidas e evitar problemas nesta

seara, o Exército buscou antecipar-se e foram tomadas medidas em diferentes níveis de atuação.

No que se refere à legislação, em 2015, foi publicado, pelo EME, o Catálogo de Capacidades do Exército. Nesse documento está literalmente prevista a utilização do PBC para a geração de forças. O catálogo diz ainda que a obtenção de capacidades é essencial para permitir a atuação do Exército tanto de forma conjunta quanto de forma isolada em todos os espectros dos conflitos futuros (BRASIL, 2015).

Para o correto entendimento do PBC faz-se necessário conhecer o conceito de capacidades. O Catálogo de Capacidades do Exército traz definições para Capacidade Militar Terrestre (CMT) e Capacidade Operativa (CO).

A CMT é constituída por um grupo de capacidades operativas com ligações funcionais, reunidas para que os seus desenvolvimentos potencializem as aptidões de uma força para cumprir determinada tarefa dentro de uma missão estabelecida (ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO, 2015).

CO é a aptidão requerida a uma força ou organização militar, para que possam obter um efeito estratégico, operacional ou tático. É obtida a partir de um conjunto de fatores determinantes, inter-relacionados e indissociáveis (ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO, 2015).

Esses fatores também são mundialmente conhecidos por um acrônimo DOAMEPII (Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal, Infraestrutura e Interoperabilidade).

Todos os projetos de aquisição de material ou de desenvolvimento de Sistemas de Materiais de Emprego Militar executados com base no PBC devem obrigatoriamente considerar o DOAMEPII para sua concretização e consolidação.

O anexo "A" do Catálogo de Capacidades estabeleceu 9 (nove) capacidades militares terrestres e 38 (trinta e oito) capacidades operativas que seriam necessárias para a manutenção do estado de prontidão do Exército a fim de garantir o cumprimento das missões de defesa e segurança do país.

A título de conhecimento, foram elencadas as seguintes CMT: pronta resposta estratégica, superioridade no enfrentamento, apoio à Órgãos Governamentais, comando e controle, sustentação logística, interoperabilidade,

proteção, superioridade de informações e cibernética. De alguma forma, o PBC deve orientar o planejamento estratégico do Exército de forma que tais capacidades sejam alcançadas de forma efetiva e eficaz.

No que tange à estrutura organizacional, foi criada em 2019, a Seção de Planejamento Baseado em Capacidades / Exército do Futuro que ficou subordinada, à época, a 3ª Subchefia do Estado-Maior do Exército. Posteriormente, com a recriação da 7ª Subchefia do Estado-Maior do Exército, a Seção foi transferida para essa Subchefia.

Cabe a Seção de PBC / Exército do Futuro a missão de orientar e formular normas e diretrizes para contribuir com a construção do Exército do Futuro e a permanente evolução da Força, **coordenando a geração de capacidades operativas** visualizadas como necessárias para enfrentar e vencer os desafios nos diversos cenários, bem como **regular, orientar, gerenciar e acompanhar a Gestão de Capacidades do Exército**, com a participação das demais subchefias (grifo nosso).

Outra ação realizada ocorreu na área acadêmica. Em 2020, os alunos do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) realizaram um projeto interdisciplinar que tratou dos impactos do PBC no SIPLEx.

O objetivo do trabalho foi propor a integração do SIPLEx ao PBC tendo em vista que existem pontos de contato entre as duas metodologias. Mais especificadamente, entre as fases 2 e 5 do SIPLEx, poderão ser realizados ajustes na metodologia atual em razão do PBC. No projeto interdisciplinar foram identificadas semelhanças e diferenças entre o SIPLEx e o PBC.

As principais semelhanças identificadas foram as seguintes:

- As duas são utilizadas para orientar decisões referentes à evolução das Forças de uma situação atual para um estado final desejado;
- Possuem períodos definidos para o desenvolvimento de estratégias no mais alto nível;
- Os processos são divididos em fases que analisam o emprego das Forças; e
- As fases do processo são elos indissolúveis que contribuem para a conclusão do trabalho.

Com relação às diferenças, foram elencados os seguintes aspectos:

- O PBC identifica a atuação da Força em todos os cenários possíveis. Já o SIPLEx trabalha com o encadeamento entre o Planejamento Estratégico, Planejamento Setorial e o cumprimento das missões e
- O PBC é voltado para o planejamento estratégico da Força Terrestre enquanto o SIPLEx abrange todo o Exército Brasileiro.

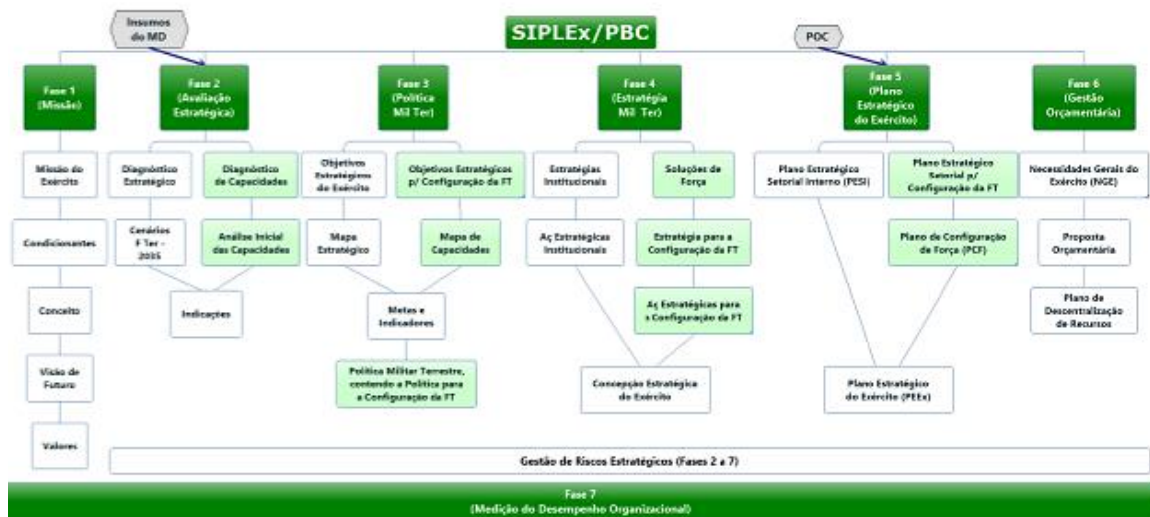


Figura 2 – Interseções PBC x SIPLEx
Fonte – Projeto Interdisciplinar CPEAEx 2020

Como pode ser observado na figura 1, o CPEAEx 2020 identificou que o PBC irá influenciar as fases 2 e 5 do SIPLEx. No que se refere à fase 2 em que é realizado o diagnóstico e a análise das capacidades existentes no Exército, o PBC poderá contribuir com a indicação de quais capacidades operativas deverão ser desenvolvidas durante as demais etapas do SIPLEx.

Na fase 5, após a definição da Política Militar Terrestre (PMT) e da estratégia militar terrestre, é chegado o momento de elaborar o Plano Estratégico do Exército (PEEx). O PI do CPEAEx 2020 propôs a inclusão de dois anexos no PEEx.

O primeiro seria o Plano de Obtenção de Material Corrente e Futuro que substituiria o Plano de Obtenção de Capacidades Materiais. O segundo anexo seria o Plano de Configuração de Força para atender às demandas do PBC do MD, que seria encaminhado ao MD para auxiliar na elaboração do Plano de Obtenção de Capacidades que deverá ser aprovado pelo nível político e servir como amparo na busca de recursos orçamentários para atender aos projetos de desenvolvimento elencados pelo PBC.

Ao retornar para o Exército, o Plano de Obtenção de Capacidades será analisado para verificar quais os impactos desse documento no Plano de Configuração de Força. Em consequência, a programação orçamentária do Exército dependerá do conteúdo desse documento a fim de que o previsto no PEEEx possa ser transformado em realidade no prazo temporal estipulado pelo PBC.

3.4 A PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

3.4.1 O Ciclo Orçamentário no Brasil

No Brasil, o orçamento público é baseado em leis consagradas e processos bem definidos. Fazem parte desse contexto o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Além disso, existem outras normas que influenciam diretamente o processo de montagem do orçamento brasileiro, tais como a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Emenda Constitucional nº 95 que estabeleceu a regra do “teto de gastos”.

No âmbito do Poder Executivo, o principal ator no processo orçamentário é o Ministério do Planejamento que coordena as ações executadas pelas demais pastas ministeriais. Com base na expectativa de receitas do Governo Federal, são definidos os valores que poderão ser inseridos na proposta orçamentária anual.

No que se refere à temporalidade, o PPA é elaborado a cada 4 (quatro) anos de forma que sua vigência alcance o primeiro ano do mandato do próximo Presidente da República. O PPA tem por finalidade definir as diretrizes, metas e objetivos da Administração Pública Federal, bem como as necessidades decorrentes dos Programas Finalísticos estabelecidos (FERNANDES e SOUZA, 2019).

Já o Projeto da Lei de Diretrizes Orçamentárias (PLDO) deve ser enviado, anualmente, ao Congresso Nacional, até o dia 15 de abril, de forma que o Congresso Nacional possa analisar o projeto e votá-lo, transformando-o em LDO até o dia 30 de julho. O grande objetivo da LDO é parametrizar a forma do orçamento, destacando as prioridades do governo para aquele período.

Por fim, o Projeto da Lei Orçamentária Anual (PLOA) deve ser enviado ao Congresso Nacional até o dia 31 de agosto para que tenha condições de ser aprovado até a última sessão legislativa que ocorre em 22 de dezembro. Todos esses prazos são estabelecidos no art. 35 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT) da Constituição Federal de 1988.

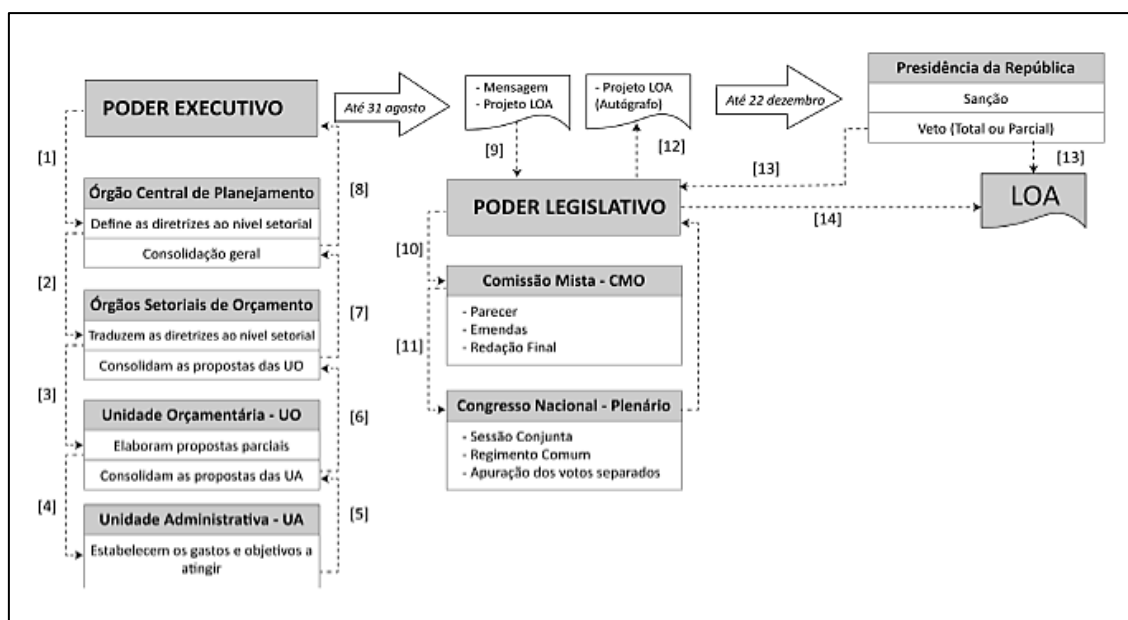


Figura 3 – Processo de Elaboração da LOA
Fonte – FERNADES e SOUZA, 2019

Ao detalhar o processo de elaboração da LOA, identificam-se 8 (oito) fases, a saber: planejamento do processo, revisão da estrutura programática (fase qualitativa), avaliação da necessidade de financiamento do governo central, definição e divulgação dos referenciais monetários para o PLOA, captação da proposta (fase quantitativa), análise, compatibilização, fonteamento e consolidação da proposta, formalização do PLOA e elaboração de informações complementares (GROSSI, 2012).

O Ministério da Defesa e o Comando do Exército tem participação ativa nas fases qualitativa e quantitativa. Na fase qualitativa, existe a possibilidade de que sejam realizadas alterações nas Ações Orçamentárias (AO) existentes, em suas metas, na descrição de seus objetivos e nos resultados esperados com a aplicação dos recursos orçamentários (GROSSI, 2012).

Já na fase de captação da proposta ou fase quantitativa, o Comando do Exército e o Ministério da Defesa inserem, por intermédio do Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento do Ministério do Planejamento (SIOP), a proposta

de distribuição dos recursos orçamentários destinados ao Exército para aquele ano. Deve ser ressaltado que a alocação é realizada dentro de cada AO, distinguindo-se as despesas obrigatórias e as despesas discricionárias. Da mesma forma, há diferenciação entre a classificação das despesas de investimento e despesas de custeio.

3.4.2 O Orçamento do Exército Brasileiro

No âmbito do Ministério da Defesa, a Secretaria de Orçamento e Organização Institucional (SEORI), por intermédio do Departamento de Planejamento, Orçamento e Finanças (DEORF), realiza a interface com a Secretaria de Orçamento Federal (SOF) nos assuntos relacionados ao orçamento das Forças Armadas.



Figura 4 – Estrutura da SEORI

Fonte – PONTES, 2023 - Palestra para o Curso Superior de Defesa

Durante a 4ª fase do processo de elaboração da LOA (definição e divulgação dos referenciais monetários), a SEORI realiza reuniões com o objetivo de repartir os limites orçamentários para as três Forças Armadas e para a Administração Central do Ministério da Defesa. Para tanto, utiliza-se de uma estrutura de governança criada pela Portaria GM-MD nº 3.077, de 23 de julho de

2021. As deliberações, normalmente, são realizadas no âmbito da Comissão Técnica de Governança Orçamentária e Financeira do MD. (PONTES, 2023)

Cabe destacar que, historicamente, as necessidades orçamentárias do MD são maiores que os limites distribuídos às Forças Armadas.

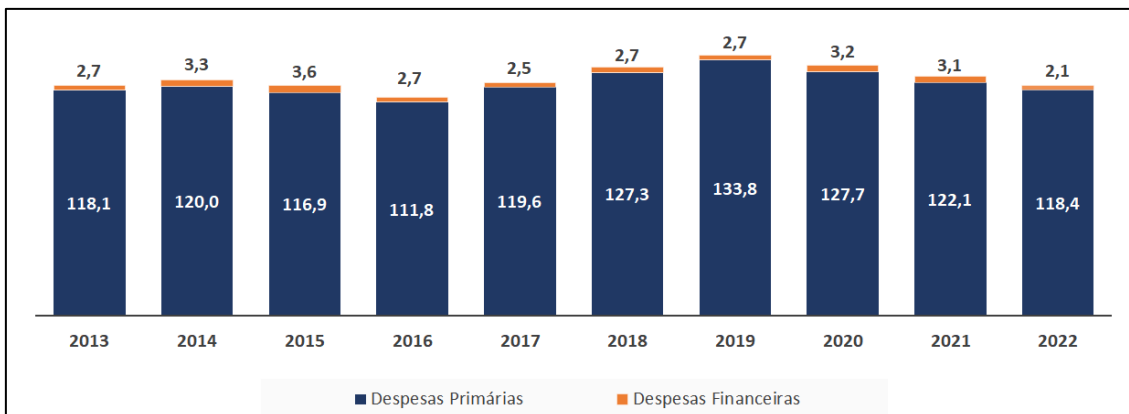


Gráfico 1 – Série Histórica das Despesas Primárias e Financeiras do MD (em bilhões)
Fonte – Sistema Integrado de Planejamento Orçamentário (SIOP)

Também é preciso destacar que uma das características do orçamento das Forças Armadas, em razão de sua estrutura organizacional, é o elevado montante de recursos destinados ao pagamento de pessoal. Tal fator transmite uma falsa impressão para as demais pastas ministeriais de que o Ministério da Defesa é bem aquinhoado com recursos da União.



Gráfico 2 – Série Histórica das Despesas Primárias do MD (2013 a 2022)
Fonte – Sistema Integrado de Planejamento Orçamentário (SIOP)

Dentro do Exército, a 6ª Subchefia do Estado-Maior do Exército é a responsável pela elaboração da Proposta Orçamentária Anual do Exército (POAEx) que comporá a Proposta Orçamentária do Ministério da Defesa. Além

de integrantes do EME, representantes dos Órgãos de Direção Setorial, do Órgão de Direção Operacional, dos Órgãos de Assistência Direta Imediata (OADI) e da Indústria de Material Bélico (IMBEL) fazem parte do processo de detalhamento do orçamento do Exército. Os gestores das ações orçamentárias devem dividir os limites orçamentários recebidos de acordo com o planejamento realizado a fim de atender as despesas com custeio e investimento.

Um dos maiores desafios do EME é propor a distribuição dos limites orçamentários definidos no âmbito do MD, tendo em vista a imposição de garantir a manutenção das Organizações Militares e instalações existentes, bem como assegurar os investimentos necessários dos projetos estratégicos do Exército Brasileiro.

Para o ano de 2023, a distribuição dos recursos orçamentários foi realizada da seguinte forma pela SEORI:

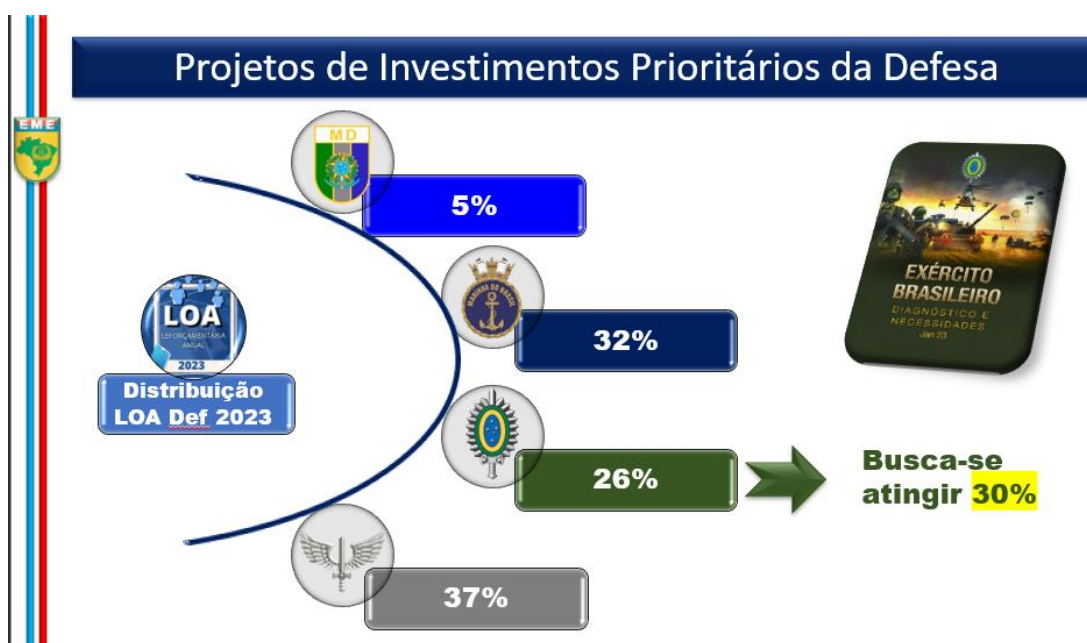


Figura 5 – Distribuição percentual dos recursos para projetos estratégicos
Fonte – TRINDADE, 2023 - Palestra Chefe do EME

No que se refere aos recursos das despesas discricionárias, o Exército recebeu 34,17% do total, enquanto a Marinha do Brasil, a Força Aérea Brasileira e a Administração Central do MD receberam, respectivamente, 25,12%, 28,92% e 11,79%. Para tais despesas, utilizou-se a série histórica, não havendo uma metodologia explícita que justifique a repartição.

Após a aprovação da LOA, os recursos orçamentários são destinados ao Comando do Exército que irá realizar a gestão orçamentária e o acompanhamento da execução de despesas.

3.4.3 Os impactos do PBC no Orçamento do Exército

Como visto no capítulo anterior, a fase 5 do SIPLEx irá apresentar o Plano de Configuração da Força que traz demandas por obtenção de capacidades, via aquisição de sistemas de emprego de material militar existentes no mercado ou via projetos de desenvolvimento de capacidades atreladas a ciência, tecnologia e inovação.

Para tanto, caberá ao EME incluir no orçamento restrito do Exército as demandas levantadas pelo PBC.

O primeiro impacto identificado em decorrência da utilização do PBC no âmbito do Ministério da Defesa refere-se à necessidade do Exército aprimorar suas técnicas de negociação a fim de conscientizar o nível político sobre a importância de incrementar os limites orçamentários destinados ao Exército.

O gráfico número 3 mostra a evolução do orçamento destinado à Força Terrestre, entre os anos de 2016 e 2022, excluindo-se as despesas com pagamento de pessoal.

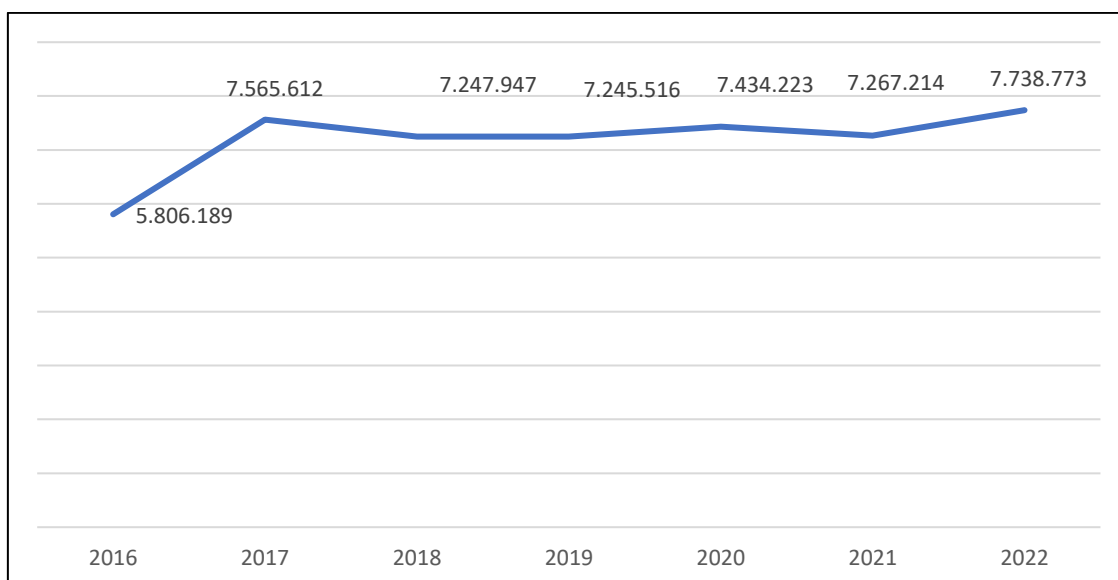


Gráfico 3 – Variação do Orçamento Anual do Exército
Fonte – Sistema Integrado de Planejamento Orçamentário (SIOP)

Excetuando-se a variação ocorrida do exercício financeiro de 2016 para 2017, nos demais anos observa-se a linearidade do orçamento destinado ao Exército. Deve ser destacada, ainda, a existência da inflação nesse período. Tal fator piora a situação analisada.

Considerando que os projetos decorrentes do PBC exigem previsibilidade e continuidade, será imprescindível que o Exército obtenha acréscimo nos seus limites orçamentários com o objetivo de que não ocorra pressão sobre os projetos e ações em curso na Força.

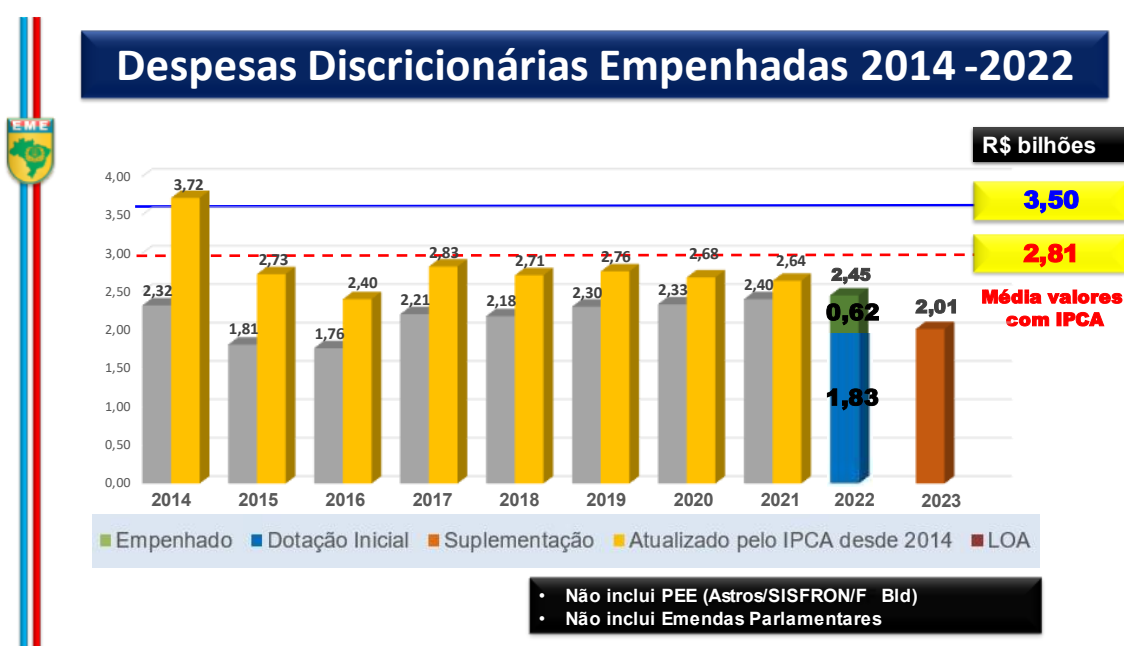


Gráfico 4 – Despesas discricionárias do Exército 2014-2022
 Fonte – TRINDADE, 2023 - Palestra Chefe do EME

Caso o orçamento do Exército não tenha um crescimento real, desconsiderando a aplicação de variação da inflação, a fim de que novos projetos sejam incorporados, haverá dificuldade para que a Força mantenha seus compromissos atuais de custeio com a realização de novos investimentos. Essa situação seria péssima para o Exército que seria obrigado a realizar *tradeoffs* em razão das restrições orçamentárias.

Deve-se destacar que tais recursos orçamentários já custeiam o atual portfólio estratégico do Exército que é composto por 13 (treze) projetos. A adoção do PBC trará a necessidade de criação de novas demandas que serão concorrentes no aspecto orçamentário.

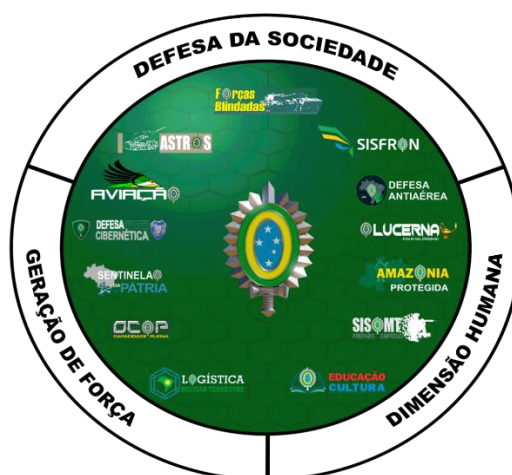


Figura 6 – Portfólio Estratégico do Exército
Fonte – Site do Estado-Maior do Exército

O segundo impacto do PBC no orçamento do Exército está diretamente ligado à metodologia orçamentária utilizada na montagem da POAEx. Ao analisar as últimas propostas orçamentárias da Força, pode ser verificada a utilização da metodologia conhecida como Orçamento Base Histórica (OBH). Ela se caracteriza pelo emprego da base de números do ano anterior, aplicando-se um percentual médio de crescimento, como por exemplo a inflação do período.

O Exército faz uso do OBH uma vez que envolve um número menor de pessoas no processo orçamentário, facilita a justificção do emprego dos recursos e pode ser realizado em um período curto de tempo. Além disso, aproveita-se o aprendizado obtido nos últimos processos realizados. (TREASY, 2023).

O quadro abaixo representa o percentual do orçamento destinado a algumas ações orçamentárias do Exército. Esses números comprovam o emprego do OBH pela Força Terrestre.

AÇÃO ORÇAMENTÁRIA	ANO ORÇAMENTO						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PROJETO SISFRON	3,14%	5,94%	5,40%	4,29%	4,54%	1,37%	5,57%
PROJETO GUARANI	2,52%	4,40%	4,37%	5,39%	5,05%	5,71%	5,01%
PROJETO ASTROS 2020	2,03%	1,64%	2,74%	2,15%	1,63%	2,38%	1,58
ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE	8,09%	9,72%	9,56%	8,77%	8,60%	7,91%	6,95%

PRODUÇÃO DE MATERIAL DE EMPREGO MILITAR (IMBEL)	1,13%	1,11%	1,11%	1,11%	1,06%	0,97%	0,82%
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	0,88%	1,11%	0,91%	0,91%	0,88%	0,81%	0,86%

Tabela 1 – Percentual de distribuição do orçamento do Exército entre ações orçamentárias
Fonte – Sistema Integrado de Planejamento Orçamentário (SIOP)

Para realizar a adequação orçamentária do Exército às demandas impostas pelo PBC, sugere-se a utilização de outras metodologias de elaboração da peça orçamentária do Exército.

Poderiam ser empregadas as metodologias do *Activity-Based Budgeting* (ABB) ou orçamento baseado em atividades e do orçamento base zero (OBZ).

No ABB são registradas as atividades existentes dentro da estrutura organizacional, sendo alocados os recursos necessários ao volume das atividades desempenhadas. Como vantagens podem ser identificadas a possibilidade de adequar o fluxo orçamentário às tranches dos projetos previstos pelo PBC e a precisão desse tipo de metodologia, uma vez que os custos das atividades existentes é estimado com maior confiabilidade. Por essa razão, no ABB observa-se a baixa demanda pela realização de alterações orçamentárias (TREASY, 2023).

O OBZ é caracterizado por não considerar os dados, custos, despesas e investimentos realizados nos exercícios financeiros anteriores. Também não são considerados os índices de reajuste utilizados pelo orçamento tradicional.

As grandes vantagens dessa metodologia recaem sobre a necessidade de reanalisar todas as despesas da Instituição, identificando aquelas que mais se adequam ao planejamento estratégico dela, propiciando a liberação de recursos para investir em outras áreas e alocando recursos de forma mais eficiente (TRESASY, 2023).

Vislumbra-se que essa metodologia poderia ser utilizada sempre que houver a entrada de um novo projeto elencado pelo PBC no portfólio do Exército. Dessa forma, a necessidade por novos recursos orçamentários seria amenizada tendo em vista que haveria a redistribuição de valores dentro das prioridades definidas pelo Comando do Exército.

Apesar dos prognósticos, ainda é prematura a confirmação dos impactos do PBC no orçamento do Exército Brasileiro uma vez que o Planejamento

Baseado em Capacidades ainda não é uma realidade no âmbito do Ministério da Defesa. Também é verdade que as decisões no nível político sempre terão importância fundamental no sucesso ou fracasso dos projetos de defesa no que se refere ao aspecto orçamentário-financeiro.

4. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Ao analisar o Planejamento Baseado em Capacidades e seus impactos no orçamento do Exército, o primeiro aspecto que chama atenção refere-se à não aplicação da metodologia no âmbito da Força Terrestre.

Em que pesem os benefícios decorrentes da utilização no PBC, que foram comprovados em outras Forças Armadas, o Ministério da Defesa ainda não estabeleceu parâmetros concretos para que a metodologia fosse introduzida completamente no país.

Apesar da criação de grupos de trabalho e de uma Assessoria Especial para o Planejamento Baseado em Capacidades no âmbito do EMCFA, o MD decidiu conceder autonomia para que a Marinha, Exército e Aeronáutica particularizassem a forma de adoção do PBC.

Em razão dessa flexibilização, o Exército, que já possuía um Sistema de Planejamento Estratégico (SIPLEx) testado e consolidado, não avançou no sentido de introduzir imediatamente o PBC no seu modelo de planejamento. Destacam-se os avanços realizados com a criação da Seção de PBC / Exército do Futuro, no âmbito do EME, e o projeto interdisciplinar do CPEAEx, no ano de 2020, que buscou pontos de convergência entre o PBC e o SIPLEx, visando uma melhor integração entre as diferentes metodologias.

No que se refere ao aspecto orçamentário, foram identificadas as dificuldades encontradas pelo Exército para atender suas demandas com os recursos orçamentários disponibilizados pelo Ministério do Planejamento para o Ministério da Defesa.

Essa situação que já persiste por mais de uma década, irá se repetir em 2023 considerando a distribuição dos recursos por tipo de despesa. Apesar do orçamento do MD ser o quarto maior da Esplanada dos Ministérios, o montante destinado para investimentos é muito aquém das necessidades das Forças Armadas.

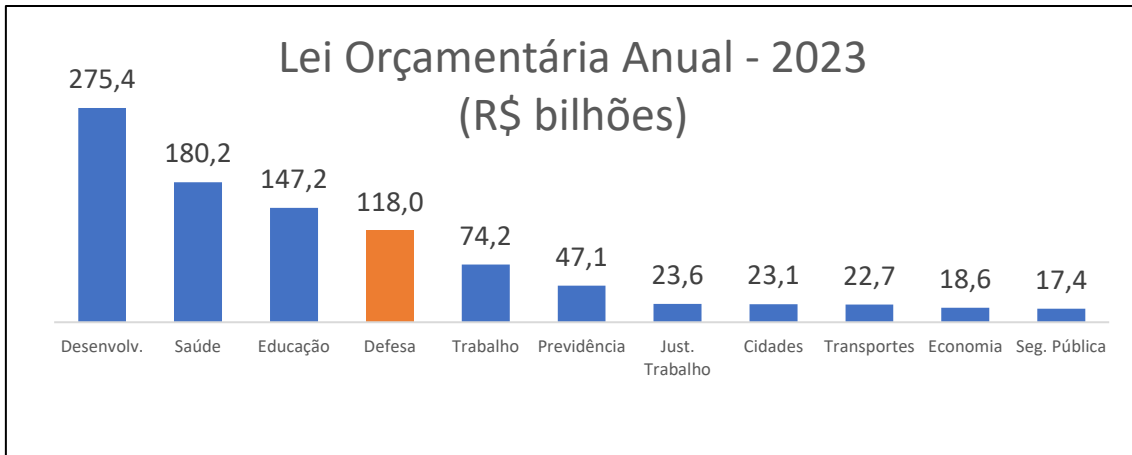
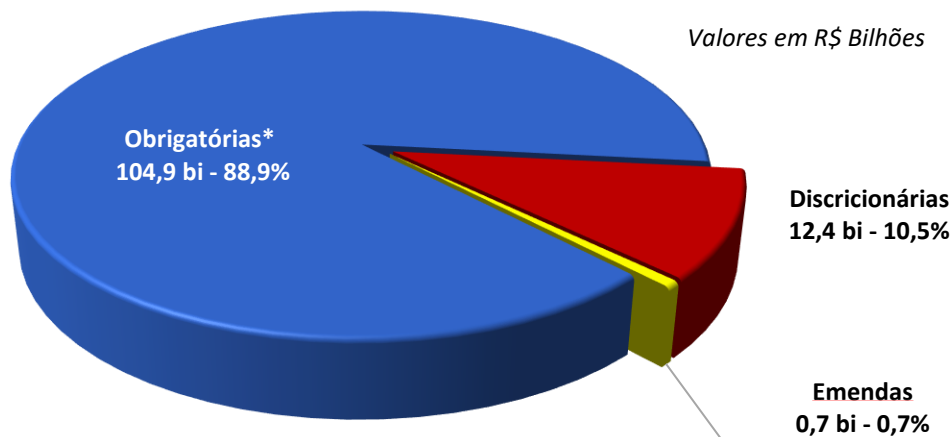


Gráfico 5 – Limites Orçamentários da Esplanada em 2023
Fonte – PONTES, 2023 - Palestra para o Curso Superior de Defesa

Ao detalhar o valor destinado ao MD, identifica-se um percentual muito elevado para as despesas obrigatórias, principalmente destinadas ao pagamento do pessoal.

LOA 2023 - DESPESAS PRIMÁRIAS - R\$ 118 BI



*Despesas de pessoal, benefícios, Sisceab, TUF, produtos controlados, fardamento, e movimentação de militares

Gráfico 6 – Despesas Primárias do MD em 2023
Fonte – Pontes, 2023 -Palestra para o Curso Superior de Defesa

Face ao exposto, conclui-se que se torna imperativo que o Comando do Exército procure influenciar o Ministério da Defesa e o Governo Federal no sentido que os limites orçamentários, definidos durante a quarta fase do processo de elaboração da LOA, sejam incrementados a cada ano.

Para o Presidente da República é preciso reforçar a importância dos projetos estratégicos do Exército e os benefícios decorrentes para a economia de defesa e para o desenvolvimento do Brasil. Na esfera do MD, as negociações

devem mirar um equilíbrio na repartição do orçamento entre as três Forças. Como visto, atualmente, o Comando do Exército recebe apenas 26% dos valores destinados aos projetos estratégicos do MD, valor inferior aos montantes recebidos pelas outras Forças.

É sabido que a decisão nesse nível é política. No entanto, o embasamento com dados técnicos é imprescindível para subsidiar as opções realizadas pelo Governo Federal e pelo Ministro da Defesa. Para tanto, sugere-se a capacitação, cada vez maior, de militares do Exército nos assuntos relativos à elaboração do orçamento e nas técnicas de negociação.

Outra sugestão para reduzir os impactos da adoção do PBC no orçamento do Exército é alterar a metodologia utilizada pelo Estado-Maior do Exército para realizar a divisão dos recursos alocados ao Comando do Exército. Atualmente, utiliza-se o método da série histórica que possui como vantagens o emprego de poucos recursos humanos e a rapidez na tomada de decisão.

Contudo, a demanda por novas capacidades em determinado espaço temporal exigirá uma análise de qual a melhor técnica a utilizar para a repartição do orçamento. Colocam-se como possibilidades o uso da metodologia de orçamento base-zero e do orçamento baseado em atividades. Apesar da necessidade de maior tempo para sua elaboração, esses orçamentos refletem, de forma mais fidedigna, as mudanças no planejamento estratégico da instituição.

Haverá a necessidade de aprofundar os estudos sobre a melhor metodologia a ser utilizada pelo exército e seus impactos no prosseguimento dos projetos estratégicos da Força.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Exército. Estratégia Braço Forte. Brasília, DF, 2009
- BRASIL. Exército. Processo de Transformação do Exército. Brasília, DF, 2010
- BRASIL. Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2020. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e emprego das Forças Armadas, para criar o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. Brasília-DF: Diário Oficial da União. 2010a
- BRASIL. Estratégia Nacional de Defesa. Ministério da Defesa. 2012.
- BRASIL. Portaria nº 781 EME/C Ex, de 23 de junho de 2022. Constitui grupo de trabalho para revisão dos documentos relativos ao Processo de Transformação do Exército e o Diagnóstico do Processo de Transformação do Exército. Brasília-DF. 2022
- BRASIL. Portaria nº 971 EME/C Ex, de 10 de fevereiro de 2023. Aprova o manual de fundamentos conceito operacional do exército – operações de convergência 2040 - 1ª edição. Brasília-DF. 2023
- CORRÊA, Fernanda das Graças. Planejamento Baseado em Capacidades e Transformação da Defesa: desafios e oportunidades do Exército Brasileiro. Centro de Estudos Estratégicos do Exército: Artigos Estratégicos. vol. 8, n. 1, 2020, pp. 27-54.
- DA SILVA, Charles. O Planejamento Baseado em Capacidades e o advento do exército do futuro: convergências. Centro de Estudos Estratégicos do Exército. Vol 17. 2020
- DAVIS, Paul K. Analytic Architecture for Capabilities-Based Planning, Mission-System Analysis, and Transformation. Santa Mônica, CA: Rand Corporation, 2002. Disponível em: https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1513.html. Acesso em 20 Abr 23.
- ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. Catálogo de Capacidades do Exército 2015-2035. Brasília-DF. 2015
- FERNANDES, A. S. A.; SOUZA, T, S. Ciclo Orçamentário Brasileiro. Brasília-DF. Enap. 2019
- GROSSI, Bruno. Elaboração da Proposta Orçamentária. Abril de 2012. Apresentação de Powerpoint. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1070/3/Aula%202%20-%20Bruno%20C%C3%A9sar%20Grossi%20de%20Souza%20%28D%204.11%20%E2%80%93%20Elabora%C3%A7%C3%A3o%20e%20Programa%C3%A7%C3%A3o%20Or%C3%A7ament%C3%A1ria%20e%20Financeira%29.pdf>. Acesso em 20 Abr 23.
- LEITE, Márcio Dantas Avelino. Planejamento Estratégico das Forças Armadas Baseado em Capacidades: reflexos para o Exército Brasileiro. **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**, Rio de Janeiro, n. 24, Dez. 2011.
- MAIA NETO, J. O processo de transformação do exército brasileiro: um estudo sobre os reflexos da era do conhecimento. **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**, n. 24, Dez. 2011.

NEVES, Angela Nogueira. et al. Planejamento Baseado em Capacidades nos Documentos de Defesa Brasileiros. HOPLOS. Rio de Janeiro. vol 5. n. 9. Pg. 48 – 69. 2021

PEREIRA, A. D. R. C. **Sistemática do Planejamento Estratégico Militar Baseado em Capacidades: uma necessidade para o Ministério da Defesa.** TCC (Pós-Graduação) – Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro, p. 46. 2016.

PILOWSKY, Carl Marowski. El proceso de planificación de la defensa nacional en los segmentos de la planificación primaria (o política) y de la planificación secundaria (o estratégica). Revista del Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra. n. 20. Nov 2018.

PONTES, José Fernandes Júnior. Apresentar as Perspectivas para a Defesa e a situação dos gastos com custeio e investimento. 17 de maio de 2023. Apresentação de powerpoint. Brasília-DF.

TREASY PLANEJAMENTO E CONTROLADORIA. Definindo a metodologia de gestão orçamentária ideal para sua empresa. Joinville, 2023. Disponível em: <https://materiais.treasy.com.br/typ-ebook-definindo-a-metodologia-de-gestao-orcamentaria-ideal-para-sua-empresa>. Acesso em 20 Abr 23.

TRINDADE, Valério Stumpf. Apresentar o Estado-Maior do Exército e seu trabalho em prol do Exército. Março de 2023. Apresentação em powerpoint. Rio de Janeiro-RJ. 2023.