



## *Informativo Estratégico*

*As perspectivas econômicas para o País até  
2022 e seus reflexos para o Processo de  
Transformação do Exército Brasileiro*

ANO 3. NÚMERO 6. MARÇO 2017





## *Informativo Estratégico*

*As perspectivas econômicas para o País até  
2022 e seus reflexos para o Processo de  
Transformação do Exército Brasileiro*

ANO 3. NÚMERO 6. MARÇO 2017



# *Informativo Estratégico*

## **CENTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO**

O Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx) é subordinado ao Estado-Maior do Exército e foi criado pela Portaria nº 051-EME, de 14 Jul 03, para estudar e propor políticas e estratégias organizacionais.

### **EQUIPE**

#### **CHEFE**

Cel Art Valerio Luiz Lange

#### **ANALISTAS**

Cel Inf Gerson Vargas Ávila

Cel R1 Bento Paulos Cabral

Cel R1 Dougmar Nascimento das Mercês

Cel R1 Moraes José Carvalho Lopes Júnior

#### **COORDENADOR DE PESQUISA**

Ten Cel QCO Oscar Medeiros Filho

#### **ADJUNTO DE INFORMÁTICA**

1º Ten OTT Everton Alex Rodrigues

#### **AUXILIARES**

1º Sgt Com Vanderson Martins

Cb Valdeci de Sousa Lima Junior

## **INFORMATIVO ESTATÉGICO**

Informativo Estratégico é uma publicação elaborada pelo Centro de Estudos Estratégicos do Exército. Aborda temas que impactam a preparação da Força Terrestre e a Defesa Nacional.

### **CONSELHO EDITORIAL**

Cel Art Valerio Luiz Lange

Cel Inf Gerson Vargas Ávila

Cel R1 Bento Paulos Cabral

Cel R1 Dougmar Nascimento das Mercês

Cel R1 Moraes José Carvalho Lopes Júnior

Ten Cel QCO Oscar Medeiros Filho

### **REVISÃO TÉCNICA**

Ten Cel QCO Oscar Medeiros Filho

### **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Ten Cel QCO Oscar Medeiros Filho

1º Ten OTT Everton Alex Rodrigues

1º Sgt Com Vanderson Martins Barbosa

### **DISTRIBUIÇÃO GRATUITA**

Quartel General do Exército – Bloco J – 1º andar

70630-091 – Setor militar Urbano – Brasília/DF

Telefone: (61) 3415-4597

[ceeex@eme.eb.mil.br](mailto:ceeex@eme.eb.mil.br)

Disponível em PDF na página eletrônica:

[www.ceeex.eb.mil.br](http://www.ceeex.eb.mil.br)

Informativo Estratégico. Ano 3. Nº 6. Março 2017. Brasília. Exército Brasileiro. Estado Maior do Exército. Centro de Estudos Estratégicos do Exército. 23 p. ISSN:2525-7102

*Reinaldo C. de A. Rêgo*: As perspectivas econômicas para o País até 2022 e seus reflexos para o Processo de Transformação do Exército Brasileiro.

# As perspectivas econômicas para o País até 2022 e seus reflexos para o Processo de Transformação do Exército Brasileiro



*Cel Art Reinaldo Costa de Almeida Rêgo*

<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. CENÁRIO EB 2022.....</b>	<b>2</b>
<b>3. CONJUNTURA ECONÔMICA .....</b>	<b>6</b>
<b>4. O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....</b>	<b>10</b>
<b>5. PROPOSTAS .....</b>	<b>16</b>
<b>6. Considerações finais .....</b>	<b>22</b>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Centro de Estudos Estratégicos do Exército. É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte.

Reproduções para fins comerciais são proibidas.

# *Informativo Estratégico*

*Cel Art Reinaldo Costa de Almeida Rêgo<sup>1</sup>*

## **AS PERSPECTIVAS ECONÔMICAS PARA O PAÍS ATÉ 2022 E SEUS REFLEXOS PARA O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

### **1. INTRODUÇÃO**

Para planejar o futuro, é essencial conhecer o passado, entender o presente e realizar estudos prospectivos para preparar as ações a realizar, de maneira segura e com capacidade de atingir o sucesso desejado.

O Exército Brasileiro (EB) adota essa metodologia, desenvolvendo o seu processo de transformação a partir de 2010, com o propósito de preparar a Instituição para os desafios do século XXI. Diante da crise econômico-financeira descortinada em 2015 no Brasil, o Estado-Maior do Exército (EME) atribuiu ao Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército de 2016 (CPEAEx/2016) um Projeto Interdisciplinar (PI) para estudar os impactos da citada crise sobre o referido processo de transformação.

A esse contexto, o EME ainda acrescentou diversas questões gerais e específicas, iniciando pela elaboração de um cenário futuro, denominado EB 2022, que embasasse as sugestões de soluções para os possíveis problemas a serem identificados ao longo do trabalho. Em prosseguimento, vários assuntos contemporâneos relacionados à Defesa foram solicitados, tais como: formação de novos Estados Nacionais, com destaque para a Síria e a relação entre as Nações no mundo globalizado; segurança internacional, na qual o Exército Brasileiro está inserido, destacando o fortalecimento do terrorismo no mundo e a conseqüente atuação das Forças Armadas (FA); guerra híbrida; formação de uma Força Expedicionária 2022; redução do bônus demográfico e seu reflexo para o Exército; e influência da inovação tecnológica no processo de transformação e no efetivo do EB.

---

<sup>1</sup> Com base no relatório final do Projeto Interdisciplinar realizado pelos alunos do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx), realizado na Escola de Comando e Estado-Maior (ECEME), em 2015.

Na sequência, as demandas centrais relacionadas à situação orçamentária brasileira e à situação do processo de transformação foram desenvolvidas. A primeira abordou os fundamentos do orçamento público federal, a evolução orçamentária do Ministério da Defesa (MD) e do Exército Brasileiro desde o ano 2000, o orçamento corrente, os aspectos acerca da crise econômica e seus reflexos para a Força e, também, a questão da proteção social das FA e suas repercussões para a família militar e para a área da Defesa. Já no processo de transformação, foram verificadas as situações atual e futura do Processo de Transformação do Exército (BRASIL, 2010), do Plano Estratégico do Exército (PEEx) e do Plano de Articulação e Equipamento da Defesa (PAED), bem como foram estudados alguns processos de transformação de outros países.

Metodologicamente, o PI foi estruturado em 14 problemas e 24 objetivos específicos, sendo utilizada a abordagem fenomenológica para a sua solução, a qual privilegia os procedimentos qualitativos (VERGARA, 2008). A pesquisa foi descritiva, explicativa, bibliográfica, documental e de campo, esta última baseada em entrevistas a integrantes do MD, do EME e de diversos Órgãos de Direção Setorial (ODS) do EB, além de consultas a especialistas militares e civis em palestras na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) e na Escola Superior de Guerra (ESG). O resultado foi consolidado em 39 propostas que, em conjunto, atendem ao objetivo geral do PI de estudar os impactos econômicos sobre o Processo de Transformação do Exército, analisando seus objetivos, avanços, atrasos e riscos consequentes, bem como sugerindo novas ideias e apontando soluções para os problemas atuais, a fim de que o EB alcance a visão de futuro almejada.

De uma forma mais sucinta, este artigo procura relatar as principais questões desenvolvidas no PI, apresentando, a seguir, o Cenário EB 2022, a conjuntura econômica, o Processo de Transformação do EB e, por fim, as propostas sugeridas pelo CPEAEx 2016.

## **2. CENÁRIO EB 2022**

O Cenário EB 2022 é de cunho estimativo e considera os principais fatores que impactam – e tendem a continuar impactando – o Processo de Transformação do Exército, tomando como referência o horizonte temporal compreendido entre o segundo semestre de 2016 e o terceiro trimestre de 2022. A intenção é apontar algumas das variáveis-chave que poderão ou não ser moduladas pelo tomador de decisão, com a finalidade de mitigar e superar as dificuldades orçamentárias encontradas e atender às demandas da Defesa Nacional, no que compete ao EB.

Assim, considerou-se adequado adotar sete megatendências como base para o raciocínio prospectivo: população, gestão de recursos naturais, tecnologia, informação, economia, segurança e governança. Estas megatendências foram definidas pelo Centro para Estudos Estratégicos e Internacionais (CSIS, 2012) e, no entendimento do CPEAEx/16, atingem o sistema internacional de forma geral e impactam as seguranças global, regional e interna de forma indiscriminada. A Figura 1 sintetiza as conclusões a respeito da influência das megatendências sobre os contextos citados até 2022.

**Figura 1 – Impacto das megatendências até 2022**

CONJUNTURAS	TENDÊNCIAS
GLOBAL	<p>a) Permanência da ameaça do extremismo islâmico violento no Oriente Médio com impacto na migração para a Europa e ramificação de redes terroristas ao redor do mundo (social/político).</p> <p>b) Aumento do risco de interrupção de serviços essenciais em razão de ataques cibernéticos, sem identificação de autoria (governança/segurança).</p> <p>c) Aumento do crime organizado transnacional, associado ou não ao terrorismo internacional (político/segurança).</p>
REGIONAL (entorno estratégico)	<p>a) Aumento do risco de turbulências internas e instabilidade político-social na América do Sul, sobretudo na Venezuela (política/social).</p> <p>b) Instabilidade política e violência na África Subsaariana, sobretudo na Nigéria, Mali, República Centro Africana e Burundi (política/social/segurança).</p> <p>c) Expansão da influência chinesa na África, particularmente nos países com grandes reservas minerais (política/econômica).</p>
INTERNA	<p>a) Aumento da violência nos grandes centros urbanos em decorrência do desemprego e da criminalidade provocadas pela crise econômica e descontentamento político de grupos alinhados com partidos de esquerda (social).</p> <p>b) Aumento do risco de greves de servidores públicos, em especial policiais militares e civis, em favor do aumento de salários (social).</p> <p>c) Risco de colapso financeiro de governos estaduais e municipais, em razão de perdas de arrecadação (econômica).</p>

<p>EXÉRCITO BRASILEIRO (Processo de Transformação)</p>	<p>a) Restrição orçamentária, pelo menos até o final de 2018 (econômica). b) Pressão de órgãos de fiscalização – Tribunal de Contas da União e Ministério Público – para verificação da lisura dos processos licitatórios e relevância de projetos em andamento (governança).</p>
--	---

Fonte: CPEAEx/2016

Além das megatendências elencadas, foram especificados seis fatores-chave que afetam diretamente a estruturação do EB da Era da Informação. A Figura 2 apresenta os referidos fatores-chaves conforme o espectro de influência de cada um deles.

**Figura 2 – Fatores-chave que afetam a estruturação do EB**

ESPECTROS	FATORES-CHAVE
<p>RELAÇÕES INTERNACIONAIS</p>	<p>1) A assertividade da <b>Política Externa</b> brasileira. 2) A natureza – existência de fato – de <b>ameaças</b> globais que afetam a <b>Segurança</b> Nacional.</p>
<p>POLÍTICA BRASILEIRA (panorama interno)</p>	<p>3) A disponibilidade de <b>recursos financeiros</b> para a Defesa Nacional. 4) A percepção da população em relação aos <b>riscos/ameaças à Segurança Nacional</b> em âmbito externo e/ou interno.</p>
<p>FORÇAS ARMADAS (situação intrínseca)</p>	<p>5) A evolução do Processo de <b>Transformação</b> do EB. 6) a efetividade da <b>Indústria de Defesa</b> brasileira em prover os Materiais de Emprego Militar (MEM) necessários ao Sistema de Defesa.</p>

Fonte: CPEAEx/2016

Na execução do projeto analítico, foram utilizadas duas técnicas de análise estruturada, denominadas Cenários Simples e Análise de Futuros Alternativos (HEUER Jr; PHERSON, 2011). Como resultado, três cenários foram construídos, dos quais se optou por apresentar apenas o considerado como o mais provável de ocorrer, bem como os seus respectivos indicadores de tendência.

Da análise dos cenários, concluiu-se que:

a) apesar da recente mudança de tendência da política externa brasileira, avalia-se que é baixa a probabilidade de haver assertividade ao ponto do Governo Federal colocar o desenvolvimento do poder militar como prioridade, no intuito de ampliar o papel do Brasil no contexto da segurança global ou regional;

b) é baixa/média a probabilidade das ameaças globais (terrorismo/crime organizado transnacional/armas de destruição em massa) atingirem diretamente o território brasileiro até 2022, ao ponto de modificar a percepção da necessidade de reforço do Sistema de Defesa Nacional;

c) é muito alta a probabilidade de que os recursos financeiros destinados à Defesa permaneçam congelados/declinantes, pelo menos até 2020, em razão das medidas do Governo Federal para contornar a crise econômica interna. Programas governamentais de baixo impacto social e alto custo financeiro, como os projetos militares, tendem a sofrer mais cortes;

d) é média a probabilidade de que a sociedade brasileira continue percebendo as FA, particularmente o EB, como Instituições que devem ser voltadas mais para o desenvolvimento nacional;

e) é muito baixa a probabilidade de que a indústria de Defesa Nacional tenha condições financeiras para manter seus projetos, sobretudo pela falta de encomendas internas que recomendem a expansão de negócios. O EB tende a continuar sendo atendido por fornecedores estrangeiros em muito de suas necessidades de equipamento;

f) é muito alta a probabilidade de que o EB tenha que concentrar e simplificar projetos, a fim de manter os mais importantes. Avalia-se que haverá necessidade de associar aqueles que forem mantidos a programas governamentais que tenham forte apelo social, em especial aqueles que estejam ligados à infraestrutura, saúde, educação ou que proporcionem algum aumento na taxa de emprego; e

g) é alta a probabilidade de emprego do EB em atividades de garantia da lei e da ordem (GLO) em Unidades da Federação, em função da deterioração da segurança pública.

Em resumo e tomando-se por base os estudos realizados, chegou-se aos seguintes aspectos considerados essenciais para o entendimento da conjuntura atual e de sua projeção até o ano de 2022:

a) perspectiva – a forte crise político-econômica deverá permanecer até o fim de 2018. Ainda não há uma crise de segurança que justifique prioridade de investimento em Defesa. Há tendência de estabilização a partir de 2019. As FA tendem a continuar mantendo alto nível de aceitação por parte da sociedade, o que lhes confere considerável capital político;

b) 2017-2018 – tende a ser uma janela de oportunidade política que favorece a priorização de programas/projetos do EB convergentes com os planos de investimento do futuro Governo Federal. Avalia-se que há espaço político para a discussão de uma nova agenda de segurança e desenvolvimento, com a

participação do MD, do Gabinete de Segurança Institucional e do Ministério das Relações Exteriores (MRE), além de outros ministérios;

c) 2019 – tende a ser crítico para o planejamento orçamentário, sobretudo em relação às definições de prioridades do próximo plano plurianual (PPA 2019-2023), em função da disponibilidade de recursos do Governo Federal;

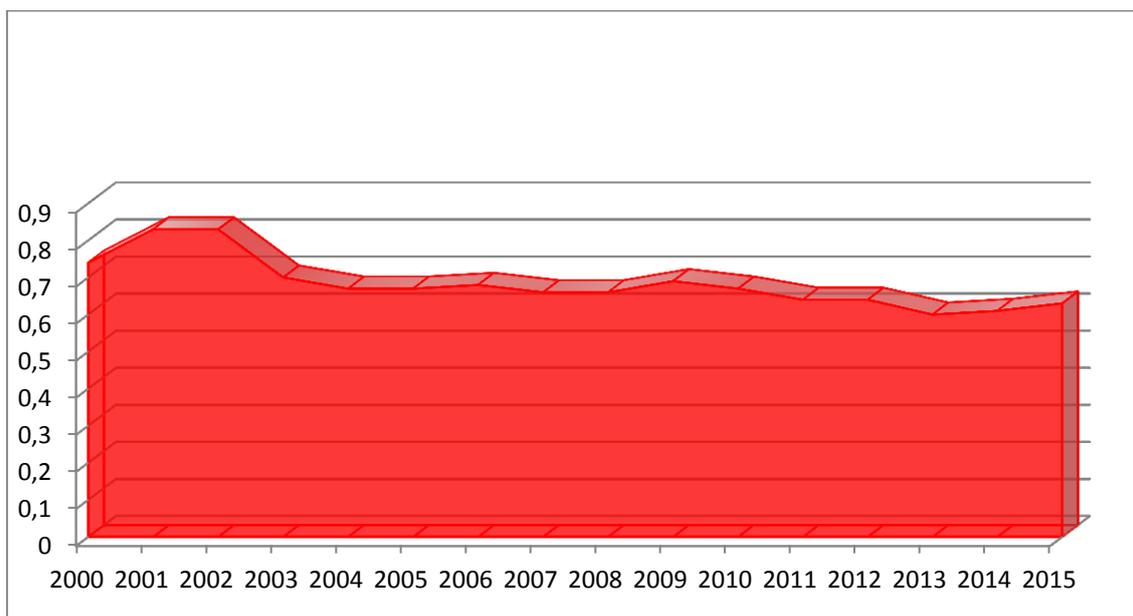
d) mudanças de governança – deverão impactar fortemente todas as estruturas de governo, inclusive o sistema de Defesa, com a imposição de redução de custos e aumento da fiscalização de gastos, o que tenderá a impor uma racionalização sistêmica ampla voltada para o aumento da eficiência; e

e) perspectiva de segurança – as prioridades de Defesa tenderão a permanecer em segundo plano. As instabilidades econômica e institucional (política) tenderão a fazer com que as questões internas preponderem em relação às possíveis ameaças externas. Entre os diversos fatores mais prováveis, destacam-se: a reestruturação do cenário político; o surgimento de novos agrupamentos políticos e de novas lideranças; e o aumento da violência urbana.

### 3. CONJUNTURA ECONÔMICA

A evolução orçamentária do EB desde 2000 até o ano de 2015 demonstra que os recursos recebidos sofreram uma redução percentual em relação ao produto interno bruto (PIB) da ordem de 0,20%. (Figura 3)

**Figura 3 – Execução orçamentária do EB sobre o PIB**



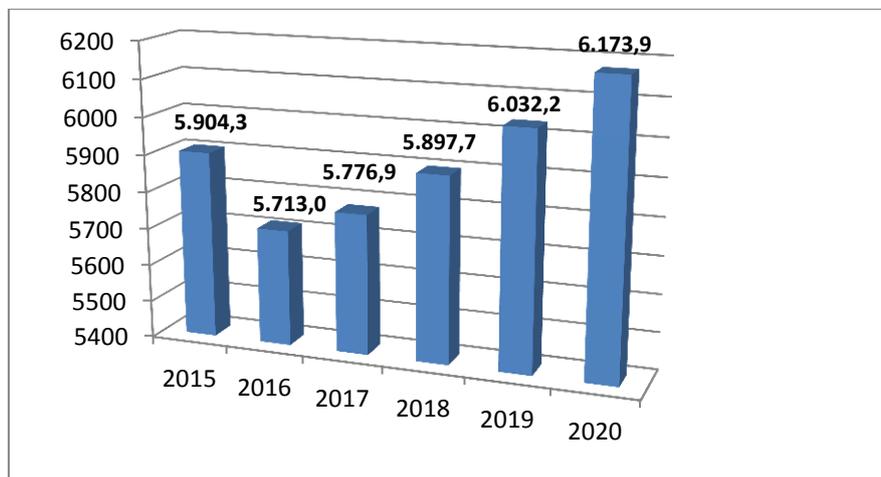
Fonte: Brasil (2016b)

De acordo com a Figura 3, o EB manteve um orçamento de 0,83% do PIB nos anos 2001 e 2002, enquanto que, em 2015, o total recebido pelo Exército foi de 0,63%. Ou seja, hoje, o EB recebe, em termos percentuais do PIB, menos que no início do século XXI. Por outro lado, o orçamento de 2015 representa uma pequena evolução, pois supera os percentuais de 2013 e 2014, com 0,60% e 0,61%, respectivamente. Porém, ainda é o terceiro pior indicador de toda a série histórica.

Essa evolução se traduz em uma tendência negativa. Em consequência, o EB deve realizar todos os esforços possíveis, especialmente junto ao MD, para mudar esta realidade, invertendo a tendência, tornando-a positiva. Idealmente, os recursos a receber devem aumentar, pelo menos, até os patamares do início do século XXI, apresentando um orçamento total para o pagamento de pessoal, custeio e investimentos da ordem de 0,83% do PIB.

O panorama futuro do PIB nacional, entretanto, não é muito favorável. A Figura 4 ilustra a projeção da variação orçamentária até o ano de 2020.

**Figura 4 – Projeção da variação média do PIB (bilhões de reais)**



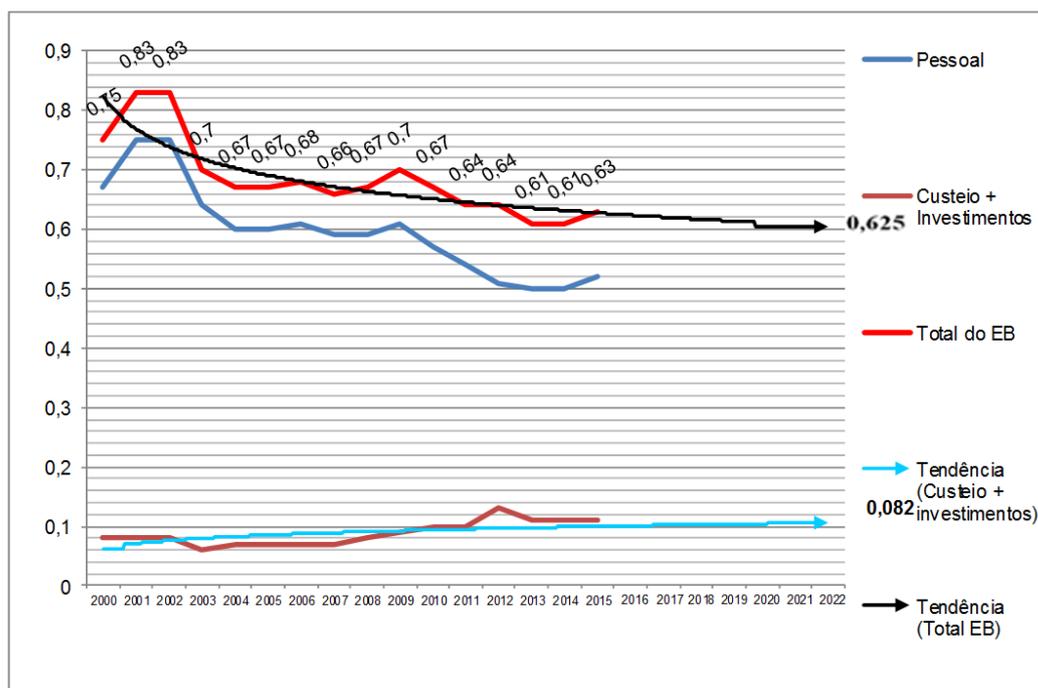
**Fonte:** Banco Central do Brasil (2016)

A Figura 4 sugere que, no corrente ano, o PIB apresentará uma retração da ordem de 3,24%, evidenciando os aspectos graves da crise econômica. Em 2017, a crise não avançará, porém o PIB ainda será muito baixo. A expectativa é de que o País volte a crescer somente a partir de 2019, o que caracteriza a década como perdida.

No entanto, os anos de 2017 e 2018 podem ser encarados como uma “janela de oportunidade”, para que o EB possa refazer seus planejamentos, com o objetivo de adequar as necessidades orçamentárias da Instituição ao próximo ciclo orçamentário. Dessa forma, podem-se apresentar, no PPA 2020-2023, propostas compatíveis com a nova realidade do Brasil e do EB.

Em complemento, a 6ª Subchefia do EME (BRASIL, 2016b) expressa uma linha de tendência, que visa representar a evolução dos recursos, projetando o orçamento do EB para 2022. Foi utilizado o índice “R-quadrado” mais próximo a 1, proporcionando maior confiabilidade aos dados apresentados. Porém, é importante esclarecer que a influência de fatores externos não foi considerada nessa projeção. (Figura 5)

**Figura 5 – Projeção Orçamentária (% das despesas do EB sobre o PIB)**



**Fonte:** Brasil (2016b)

Os dados da Figura 5 sugerem que o percentual do PIB não aumentará até o ano de 2022, ou seja, o EB vai enfrentar uma pequena redução em seu orçamento total. Todavia, o percentual projetado para o somatório das despesas de custeio e investimento para 2022 (0,082%) estará no mesmo patamar do ano 2000, apontando para sérias restrições nas áreas de manutenção das estruturas existentes, realização das atividades planejadas e realização dos projetos estratégicos. Assim, os órgãos responsáveis pela gestão orçamentária no EB devem tomar as providências para adaptar essa situação às suas reais necessidades.

O grande desafio do EB será conseguir manter um fluxo de recursos que seja compatível com todas as suas necessidades. Porém, na atual crise econômica, nem sempre os recursos orçamentários serão suficientes para atender a todos os projetos, o que requer o estabelecimento de prioridades. A Figura 6 apresenta a distribuição evolutiva dos recursos previstos no PPA, diferenciando os projetos inseridos no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) daqueles que são executados com o orçamento exclusivo do EB (“Não PAC”).

**Figura 6 – Valores constantes do PPA 2016 – 2019 (milhões de reais)**

AÇÃO		ANO			
		2016	2017	2018	2019
PAC	14t4 - Guarani	190,240	332,300	463,200	518,200
	14t5 - SISFRON	185,000	340,300	474,300	530,600
	14lw - ASTROS	70,360	122,400	170,600	190,900
“NÃO PAC”	147f - D Ciber	31,100	32,500	33,962	35,490
	13db - AAAe	48,780	50,991	53,270	55,670
	14t6 - Proteger	11,600	12,105	12,633	13,233
	156n - OCOP	175,659	183,564	191,824	200,457

**Fonte:** Brasil (2016a)

Ao observar a Figura 6, verifica-se que os valores projetados para o quadriênio 2016-2019, principalmente em relação aos projetos PAC, estão muito superiores àqueles que foram autorizados até novembro de 2016. Isso induz a uma reflexão sobre a situação desses projetos nos próximos anos e a viabilidade da manutenção dos seus planejamentos.

Quanto aos projetos “Não PAC”, o aumento anual do orçamento não é substancial, levando ao entendimento de que não sofrerão solução de continuidade. Raciocínio análogo deve ser imposto aos demais projetos estratégicos estruturantes, que não constam na Figura 6.

Para enfrentar a falta de recursos, o MD está tomando as providências necessárias para elevar o nível orçamentário. Em uma audiência pública no Congresso Nacional, o então Ministro da Defesa Celso Amorim apresentou o seguinte posicionamento sobre a necessidade de elevar o percentual do PIB nos investimentos em Defesa:

Amorim afirmou que os gastos militares precisam estar harmonizados com as outras necessidades do País. Ele defendeu, no entanto, que o orçamento da defesa brasileira alcance, num período de até dez anos, o equivalente

a 2% do Produto Interno Bruto (PIB). Atualmente, o País destina cerca de 1,5% do conjunto total de riquezas para a pasta [...] (PORTAL BRASIL, 2016)

Nesse contexto, no dia 29 de março de 2016, foi entregue ao Ministro da Defesa a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) 197, pela Comissão de Relações Exteriores e Defesa Nacional. O documento propõe justamente o aumento do orçamento da Defesa para 2% do PIB, inserindo este pleito na agenda do Congresso Nacional. O sítio do MD na rede mundial de computadores apresenta a seguinte consideração do então Ministro Aldo Rebelo:

“Essa proposta valoriza a agenda da Defesa, eleva o tema de financiamento da Defesa a um status dentro do Congresso que nós não tínhamos até então”, afirmou o ministro. Para Aldo Rebelo, o fato de agora existir uma PEC para tratar do assunto é extremamente importante porque estabelece uma base de debate do assunto dentro do Parlamento (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2016).

Assim, fica evidente que os investimentos em Defesa, no Brasil, devem ser revistos pelo Governo e que a ação estratégica para elevar o orçamento do MD para 2% do PIB já está em andamento com a PEC 197/16. Entretanto, o EB deve atuar para que o seu orçamento total seja elevado até o patamar de 0,83% do PIB, recuperando as perdas evidenciadas na análise da evolução orçamentária.

#### **4. O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

O Processo de Transformação do Exército tem sua origem no diagnóstico de que o EB não disporia de capacidades e competências compatíveis com a rápida evolução da estatura político-estratégica do Brasil, que caminha para ocupar a condição de ator global. Percebeu-se que a modernização ou a adaptação da Força Terrestre seriam insuficientes, e que a conjuntura visualizada demandaria um processo de mudança bem mais amplo e profundo, ou seja, uma transformação.

Nesse contexto, o EB iniciou, em 2010, seu processo de transformação, cuja diretriz de implantação foi aprovada por meio da Portaria nº 075-EME, de 10 de junho daquele ano. Uma iniciativa que pretendeu conduzir o Exército ao patamar de força armada de país desenvolvido e ator mundial, capaz de estar presente com a prontidão necessária em qualquer área de interesse estratégico do Brasil.

A concepção de transformação do EB também estabeleceu cinco condicionantes estratégicas: fortalecimento dos princípios, valores, deveres e ética militar; racionalização das estruturas e do efetivo; centralização seletiva dos apoios; maximização da obtenção dos recursos financeiros; e fortalecimento do setor estratégico cibernético. Já as premissas estabelecidas à época de sua elaboração foram que, em 2022, o

Brasil apresentaria as seguintes características: economia forte e relevância no cenário internacional; estratégia de dissuasão extrarregional e projeção de poder como bases para a evolução de sua Força Terrestre; efetiva participação da indústria de Defesa na economia nacional; operações conjuntas como elemento de fortalecimento da estratégia da dissuasão e a projeção de poder; intensa contribuição do Exército no desenvolvimento sustentável; Exército como instrumento de preservação do caráter nacional e com a responsabilidade de integração nacional; e Amazônia Brasileira como prioridade de defesa.

Na evolução do Processo de Transformação do Exército, foram elaborados 18 projetos estratégicos, sendo 11 estruturantes, conduzidos pelo EME e pelos ODS; e sete indutores, gerenciados pelo Escritório de Projetos do Exército (EPEX). Os projetos estratégicos estruturantes (PEE) são os seguintes: Amazônia Protegida; Gestão e Inovação; Governança de Tecnologia da Informação; Sentinela da Pátria; Novo Sistema de Doutrina Militar Terrestre; Dimensão Humana da Força; Polo de Ciência e Tecnologia do Exército; Novo Sistema de Educação e Cultura; Novo Sistema de Engenharia; Novo Sistema Operacional Militar Terrestre; e Novo Sistema Logístico Militar Terrestre. Por sua vez, os projetos indutores são: Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras (SISFRON); Proteção de Estruturas Estratégicas Terrestres (PROTEGER); Projeto Defesa Cibernética; Projeto GUARANI; Projeto Defesa Antiaérea; ASTROS 2020; e Obtenção de Capacidade Operativa Plena (OCOP).

Em consequência da problemática econômica descrita na Seção 3, e de uma forma bastante sucinta, a Figura 7 apresenta a situação dos projetos estratégicos estruturantes.

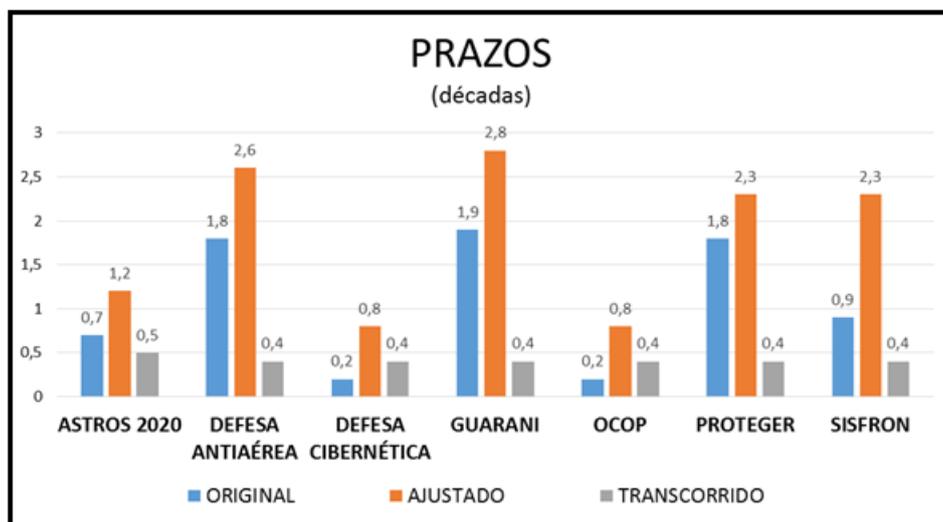
**Figura 7 – Situação dos PEE**

PROJETO	SITUAÇÃO
Amazônia Protegida	Embora implantado em 2014, ele só começou a ter efeitos de forma estruturada a partir de 2015. A previsão inicial era de receber R\$ 45 milhões/ano. Entretanto, a LOA tem destinado cerca de R\$ 12 milhões, retardando as entregas em pelo menos quatro ou cinco anos.
Gestão e Inovação	O PG&I tem um perfil de portfólio (vários projetos), interdependente e matricial, com diversos outros Projetos Estratégicos do EB, o que leva à dispersão de responsabilidades financeiras e gerenciais para que seja efetivamente implementado. Neste sentido, faz-se necessário estabelecer coordenações entre as diferentes gerências, a fim de garantir o aporte dos recursos necessários, evitando-se indesejáveis lacunas ou duplicidades de previsões orçamentárias.
Governança de	Visualiza-se que a redução de recursos pode provocar indesejáveis descompassos,

Tecnologia da Informação	inclusive em projetos correlacionados/interdependentes.
Sentinela da Pátria	Foram descentralizados, desde 2014 até hoje, cerca de R\$ 62 milhões pelo EPEX. Destaca-se que, em 2016, foram recebidos apenas R\$ 7 milhões dos R\$ 49 milhões previstos e que o valor programado para 2017 é de R\$ 61,4 milhões.
Novo Sistema de Doutrina Militar Terrestre	Os óbices estão relacionados ao desconhecimento do SIDOMT, a realimentação insuficiente, a falta e a rotatividade de pessoal, as limitações de equipamentos e recursos financeiros para as avaliações e experimentações doutrinárias, e a consolidação da doutrina no MD. Não há como fazer uma previsão sobre o que falta, pois, em 2015, o SIDOMT passou para a responsabilidade do COTER, não havendo dados disponíveis.
Dimensão Humana da Força	Os recursos destinados ao projeto “Força da nossa Força” atenderam, principalmente, à implantação de diversos sistemas. Os valores dos recursos aumentaram ao longo dos anos, evidenciando a sua importância, entretanto, pode-se inferir que os cortes no orçamento ameaçam estagnar o referido projeto.
Polo de Ciência e Tecnologia do Exército	Atualmente, o grupo de implantação do PCTEG está na fase de elaboração de estudos para levantamento de informações que possam compor o processo licitatório. Entretanto, devido à situação econômica do País, o ritmo do trabalho sofreu desaceleração, em função do contingenciamento orçamentário para a continuidade das fases de desenvolvimento do projeto.
Novo Sistema de Educação e Cultura	O projeto está em andamento, porém de forma bastante limitada. O confronto entre o período previsto para a execução do PENEK e o quadro dos desembolsos já realizados até 2016 assinala uma situação crítica quanto à exequibilidade do projeto, considerando suas premissas iniciais.
Novo Sistema de Engenharia	Foi empregado aproximadamente um milhão de reais na criação de novas estruturas e somente R\$ 420 mil para a continuidade do projeto, comprometendo o cronograma do PENSE.
Novo Sistema Operacional Militar Terrestre	Atualmente, em que pese a crise que reduziu o aporte de recursos, o PEE SISOMT continua progredindo e recebendo investimentos. O projeto deve impactar, direta ou indiretamente, várias das estratégias e ações previstas no PEEEx 2016-2019. Suas entregas mais aparentes se farão sentir no OEE nº 5 - Implantar um Novo Sistema Operacional Militar Terrestre.
Novo Sistema Logístico Militar Terrestre	Em 2015, o Projeto foi contemplado com um valor de aproximadamente R\$ 2,6 milhões. O Projeto COpLog previa para 2015 o término da experimentação do Núcleo COpLog, a ativação do COpLog e a sua implantação. Entretanto, essas metas foram adiadas.

Quanto aos projetos indutores, faz-se necessário apresentá-los em relação aos prazos originais, ajustados e transcorridos, bem como aos orçamentos disponibilizados inicialmente, ajustados e aplicados, de modo a possibilitar uma visão geral de todos. No primeiro caso, verifica-se que os ajustes estabelecidos nos prazos de alguns projetos levarão ao atingimento das metas já em estado de obsolescência, por serem projetos com grande peso tecnológico (Figura 8).

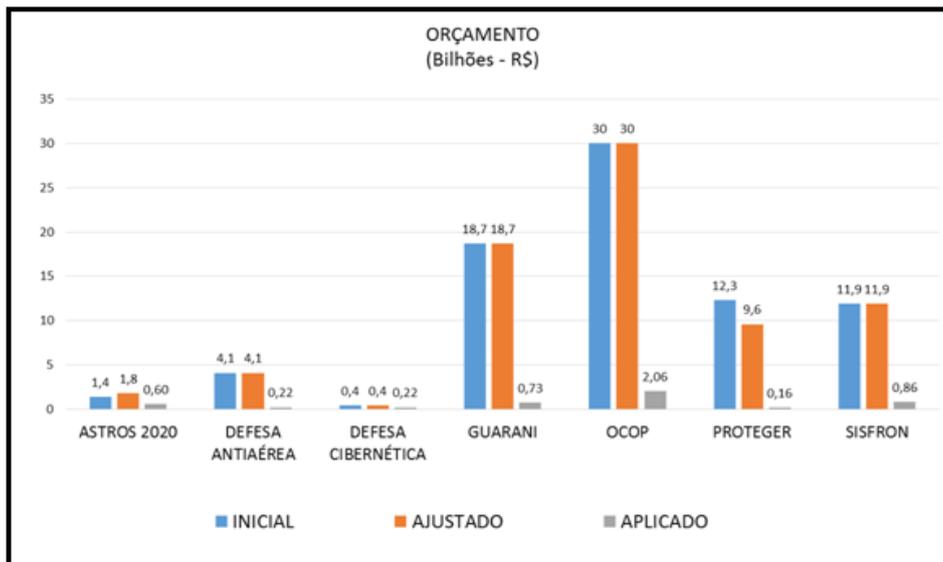
**Figura 8 – Projetos indutores em relação aos prazos originais**



Fonte: CPEAEx/2016

No que tange aos orçamentos, fica nítido que as projeções foram feitas com baixa precisão e que não realizaram cálculos atuariais com a inclusão de multas, juros e taxas de inflação. (Figura 9)

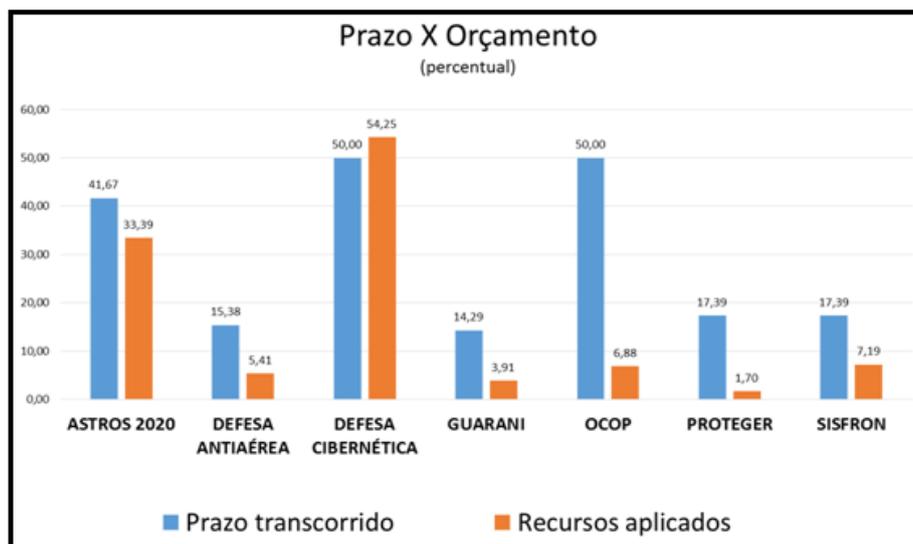
**Figura 9 – Projetos indutores em relação ao orçamento**



Fonte: CPEAEx/2016

A relação entre os componentes prazos e orçamento permite visualizar a situação atual de cada projeto e como cada um está em relação aos demais. Nota-se que o projeto com o melhor desempenho é o relativo à Defesa Cibernética, em função de seu alto nível de execução de emprego de recursos. (Figura 10)

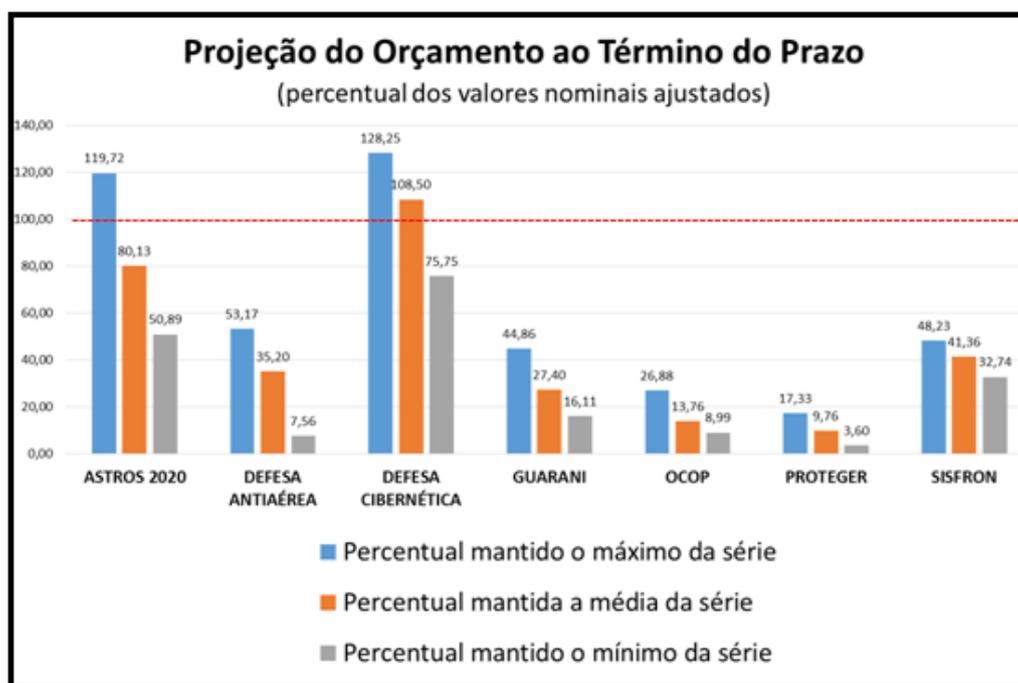
**Figura 10 – Projetos indutores (Prazo X Orçamento)**



Fonte: CPEAEx/2016

A fim de elucidar como as propostas foram elaboradas, fez-se uma projeção do orçamento em relação ao percentual máximo da série, à média da série e ao mínimo da série, assim como ao objetivo a ser alcançado (100%). (Figura 11)

**Figura 11 – Projeção do orçamento dos projetos indutores**



Fonte: CPEAEx/2016

O EB está procurando atenuar as consequências da crise econômica no Processo de Transformação da Força, reajustando planejamentos e adotando diversas medidas de racionalização administrativa. Entre as principais medidas, destacam-se: renegociação dos contratos (alongamento de prazos, diminuição das quantidades); suspensão de obras; descontinuidade e reprogramação de projetos estratégicos; e redução de custos.

Por fim, a Figura 12 sintetiza a situação dos projetos indutores.

**Figura 12 – Situação dos projetos indutores**

PROJETO	SITUAÇÃO
ASTROS 2020	Em valores nominais, o projeto deverá atingir seus objetivos. O ASTROS 2020 tem apelo no mercado internacional, o que reduz a dependência de recursos do Governo Federal. Por estar inserido no PAC, torna-se necessária a realização de um estudo para o caso do panorama mudar.
DEFESA	A concepção do projeto seguiu uma lógica de faseamento muito bem planejada, na

ANTIAÉREA	qual, havendo interrupção inesperada, as fases já executadas não seriam perdidas, agregando novos ganhos. O projeto tem resiliência e serve de modelo para os demais.
DEFESA CIBERNÉTICA	Há bons prognósticos de que atingirá todos os seus objetivos, uma vez que tem baixo impacto financeiro. É um caso de sucesso pelo volume de ações efetivamente implantadas. Possui apelo na Estratégia de Defesa e tem potencial para atender ao setor estratégico definido para o EB pela END, atendendo aos apelos da Era do Conhecimento.
SISFRON	Considerando a existência do SIPAM/SIVAM, também vocacionado para a defesa do Arco Amazônico, e diante do cenário de restrição orçamentária, sugere-se que a 2ª fase do Projeto fique limitada ao atendimento das Fronteiras W – S do País, cujas áreas e características são semelhantes àquelas abrangidas pelo projeto piloto. Com isso, haveria mais tempo para o estudo/advento de soluções tecnológicas mais adequadas ao ambiente amazônico. Por estar inserido no PAC, torna-se necessária a realização de um estudo para o caso do panorama mudar.
GUARANI	Diante de seu elevado custo e atual crise econômica, o projeto não cumprirá suas metas. Para atender às necessidades mínimas de produção da fábrica da IVECO, é preciso fasear o projeto. Por estar inserido no PAC, torna-se necessária a realização de um estudo para o caso do panorama mudar.
PROTEGER	O PROTEGER teve, em um primeiro momento, um forte apelo por propor a segurança das estruturas estratégicas em terra. Entretanto, o projeto teve grande esvaziamento ao ter questionada a sua finalidade ao atribuir-se a responsabilidade de segurança e proteção à iniciativa privada. Foi inviabilizado devido aos altos custos para operacionalizar a defesa das mais de 300 estruturas vistas como prioritárias.
OCOP	Seu progresso orçamentário está bastante defasado, comprometendo as metas ajustadas para 2022. Em consequência, infere-se a necessidade de novos ajustes no projeto além dos já efetuados, ao ponto mesmo de serem redefinidas as suas bases originais. Adicionalmente, destaca-se que é difícil classificar o OCOP como um projeto, segundo as prescrições das NEGAPEB. Mais desejável seria o seu enquadramento como programa ou portfólio, o que permitiria incorporar os processos logísticos correntes, especialmente aqueles praticados pelo EME e pelo COLOG, os quais têm afinidade com parte dos objetivos do projeto.

Fonte: CPEAEx/2016

## 5. PROPOSTAS

Após o estudo dos impactos econômicos sobre o Processo de Transformação do EB, foram identificadas oportunidades para mitigar a situação desvantajosa dos diversos projetos estratégicos. Estas oportunidades foram organizadas em quatro categorias, que são apresentadas a seguir.

## 5.1 AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA QUE O ORÇAMENTO DE DEFESA ATINJA 2% DO PIB

a) Atuar junto ao MD para que o orçamento do EB seja gradativamente elevado em até 0,20% do PIB, em virtude da existência e possível aprovação da PEC 197/16, cujo objetivo é aumentar os recursos da Defesa dos atuais 1,5% para 2% do PIB. Este aumento permitirá que o EB tenha seu orçamento compatível e adequado às necessidades da Força, especialmente para o atendimento às despesas de custeio e investimento.

b) Realizar todas as ações necessárias com o firme propósito de manter ou aumentar os recursos recebidos previstos no PAC para utilização nos PEE. O objetivo é manter os fluxos de recursos para estes projetos, pois, em função dos problemas econômicos do País e da falta de perspectivas futuras, somente o PAC permitirá a continuidade dos mesmos, canalizando recursos para o SISFRON, GUARANI e ASTROS 2020. Além disso, possibilitará que recursos orçamentários de investimento sejam aplicados nos projetos restantes, sem prejudicar as demais necessidades do Exército.

## 5.2 MODIFICAÇÕES NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO

a) Priorizar os PEE, levando em consideração os aspectos apresentados pelo EPEX. A insuficiência de recursos tem dificultado a manutenção destes projetos e o cenário atual tende a permanecer por alguns anos.

b) Desconsiderar o projeto OCOP, como projeto estratégico. A diversidade de produtos estabelecidos causa uma dificuldade para o cumprimento das entregas, que podem ser inseridas nos processos de aquisições do Comando Logístico (COLOG), passando a ser uma ação corrente.

c) Realizar campanhas institucionais dos projetos estratégicos para os públicos interno e externo, acompanhadas de pesquisas de opinião. Estas, além de divulgarem o Processo de Transformação, fornecerão indicadores que permitirão verificar a efetividade da divulgação.

d) Considerar a boa prática de faseamento do projeto Defesa Antiaérea, na revisão ou eventual definição de novos projetos, programas ou portfólios estratégicos. Assim, segundo a metodologia de “desenvolvimento por ondas sucessivas” (*role waving planning*), os efeitos da descontinuidade ou extinção de projetos seriam minimizados, visto que todas as fases que estariam concluídas, por entregarem capacidades específicas (módulos), já implicariam ganhos parciais para a Força.

e) Desenvolver, capacitar e aplicar, no âmbito do Exército, uma metodologia dedicada ao planejamento e gestão de portfólios e programas, em acréscimo às práticas e prescrições das atuais NEGAPEB.

f) Acrescentar ao rol dos fatores críticos de sucesso originalmente definidos para o PROFORÇA, capacitação, proficiência e maior longevidade das equipes de projeto, bem como desenvolvimento e rigor metodológicos. Assim, é desejável não haver rotatividade/desmembramento da equipe gerencial dos projetos, a fim de assegurar a gestão de conhecimento e a manutenção das memórias do projeto, além de aproveitar as experiências e os vínculos relacionais com as empresas contratadas.

g) Estabelecer prazos de entrega dos relatórios dos projetos, baseado em valores reais, ou seja, atualizados ano a ano, contabilizando multas por atraso, projeções de inflação e outros aspectos.

h) Concluir as obras, reformas e adequações referentes às necessidades básicas da família militar que estão em andamento e, a partir daí, priorizar aquelas voltadas para a logística, permitindo que os escassos recursos contribuam para a continuidade dos projetos Sentinela da Pátria e Amazônia Protegida.

i) Reverter os recursos do SISOMT, caso seja descontinuado ou colocado em estado latente, priorizando o SINFORGEX dentro das fases previstas no estabelecimento, de modo a potencializar a eficácia e a eficiência das operações.

Quanto ao que foi apresentado de outros países (África do Sul, Argentina, Canadá, Colômbia e México) entende-se que as seguintes medidas adotadas por aqueles exércitos podem, eventualmente, ser tomadas pelo EB:

j) elaborar um projeto de brigada-padrão, que estabeleça a base de emprego. Essa brigada, a exemplo do que ocorre no Exército do Canadá, poderia ser composta por unidades de Infantaria e Cavalaria, além dos meios de Comando e Controle. Posteriormente, de acordo com a missão (efeito), as brigadas receberiam elementos de apoio especializados;

k) planejar o reequipamento e modernização de equipamentos, com base na brigada-padrão e nos seus elementos de apoio. Neste caso, haveria uma convergência de esforços, no sentido de capacitar todas as funções de combate para o cumprimento da missão;

l) estabelecer as capacidades dos soldados também com base nas atribuições técnicas que cada um vai desempenhar nas unidades que comporão a brigada-padrão; e

m) enfatizar a reestruturação do Sistema de Inteligência, se possível tornando-o conjunto, desde já. Percebeu-se, da experiência dos países analisados, que a Inteligência deve receber prioridade, sobretudo em face das dificuldades de análise de dados e produção de conhecimentos úteis e em tempo real.

## 5.3 MUDANÇAS NO PAED E PEEEx 16-19 PARA O BIÊNIO 18-19

### 5.3.1 Plano de Articulação e Equipamento da Defesa (PAED)

Em relação ao PAED, é fundamental que este seja citado e decorrente da Estratégia Nacional de Defesa (END). O PAED, estando atrelado à END, terá a força política adequada e necessária para ser um eficiente acelerador de projetos e um instrumento de injeção de recursos. Além disso, tornar-se-á conhecido pelos congressistas, integrantes da CREDEN, do MPOG e de outros importantes atores no nível federal. Desta forma, sugere-se:

- a) retirar os valores dos projetos, tendo em vista a instabilidade econômica;
- b) mudar alguns projetos por programas;
- c) priorizar os projetos em andamento; e
- d) priorizar os projetos entre as Forças.

Concluindo, o PAED tem que realmente garantir a operacionalidade das Forças.

### 5.3.2 Plano Estratégico do Exército (PEEx)

a) Concluir as Ações Estratégicas relacionadas ao SISFRON no Comando Militar do Oeste, antes de iniciar a construção ou adaptação de novas estruturas em outros Comandos Militares de Área. Ao se encerrar no CMO, sugere-se iniciar no Comando Militar do Sul, que apresenta características geográficas semelhantes para a continuação da aquisição de equipamentos e estudos doutrinários, ao contrário da Região Amazônica, outro ambiente operacional.

b) Alinhar as ações estratégicas relacionadas aos Batalhões de Inteligência Militar com o projeto SISFRON, pois o vetor da Inteligência terá condições de elaborar doutrina, adquirir equipamentos e auxiliar na coleta e gerenciamento de dados em conjunto com as estruturas criadas pelo projeto SISFRON, no Comando Militar de Área correspondente.

c) Inserir, no OEE “Maximizar a Obtenção de Recursos do Orçamento e de outras Fontes”, uma Ação Estratégica que permita, gradualmente, que os projetos estratégicos com recursos do PAC passem a depender cada vez menos dos recursos do EB.

d) Modificar a Ação Estratégica “Mecanizar a Força Terrestre”, correspondente ao OEE “Contribuir com a Dissuasão Extrarregional”. Sugere-se que, após a 15ª Bda Inf Mec, a 4ª Bda C Mec prossiga na mecanização, que é a brigada piloto do projeto SISFRON, recebendo, desta maneira, sistemas modernos para serem inseridos naquele projeto.

e) Associar a Estratégia “Contribuir para desenvolver/reorganizar a Base Industrial de Defesa (BID)”, cuja Ação Estratégica é desenvolver e implementar um novo modelo de relacionamento com a BID, com o Centro de Desenvolvimento Industrial (CDI) e a Agência de Gestão da Inovação Tecnológica (AGITEC), que estão sendo criadas. Estes novos órgãos devem ser os responsáveis pelos critérios para a definição das Empresas Estratégicas de Defesa (EED), assim como devem alinhar parcerias com Universidades e Centros de Pesquisas, dentro do conceito de hélice tripla (governo, universidade, indústria).

f) Definir quais são os países de interesse, focando onde é possível obter melhores resultados na Ação Estratégica “Apoiar o empresariado nacional da BID, por meio das aditâncias e/ou missões comerciais, dentre outras representações do Exército, na identificação e exploração de possíveis mercados para essa área de negócios”. Existem possibilidades de parceria com os Estados Unidos, especialmente em capacitação de pessoal (uma vez que aquele país é mais restrito na exportação de tecnologia), assim como Suécia, Israel, Itália e África do Sul, estes três últimos com propostas mais ambiciosas para desenvolvimento comum de PRODE.

g) Rever a Estratégia “Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação de PRODE”, levando em consideração que o CDI deve trabalhar em estreita sintonia com a AGITEC, para definir as parcerias com EED e com Universidades. Atualmente, não há uma coordenação dos esforços, sendo que cada OMDS do DCT busca as suas parcerias de interesse. Sugere-se que o CDI, em função do estabelecido no Anexo A do PEEEx, defina os Centros de Pesquisa de excelência no Brasil e no exterior, de forma a focar esforços em Universidades e em EED vinculadas aos projetos de interesse. Os militares, quando em estudos de pós-graduação (doutorado ou mestrado), seriam também os gerentes (ou membros da equipe) dos projetos vinculados, acumulando a gerência do projeto de interesse com a sua linha de pesquisa.

De forma alinhada com o sugerido, grande parte dos projetos deveria ser passado para Centros de Pesquisa civis (em Universidades de excelência e com EED já vinculadas ao projeto), em uma estrutura em rede, com imersão de militares nestes grupos. O CTEX ficaria responsável pelos projetos que envolvam tecnologias negadas, que não sejam de uso dual, e para as quais não existe capacidade no Brasil. Isso reduziria drasticamente o número de projetos do CTEX, melhorando o índice de entregas.

Conforme já comentado anteriormente, deve-se vincular a prospecção tecnológica com o estabelecimento de redes de parcerias com Centros de Pesquisa em todo o território nacional. Essa ação será essencial, em função da indisponibilidade de recursos para a efetiva construção do PCTEG. O CDI e a AGITEC

seriam os órgãos gestores de diversos projetos, organizados em rede com os Estabelecimentos de Ensino Civis Nacionais (EECN) e as EED, com imersão de militares em uma estrutura mais enxuta e que aproveitasse os diversos polos tecnológicos já existentes no Brasil e a sua excelência em determinada linha de P&D.

## 5.4 OUTRAS PROPOSTAS

### 5.4.1 Orçamento

Com relação à área orçamentária, a PEC 197/16, quando aprovada, elevará o orçamento da Defesa de 1,5% para 2% do PIB. Como visto anteriormente, desse aumento de 0,5% o EB deverá atuar para ficar com 0,20%, por ser a maior estrutura entre as Forças Singulares. Entretanto, caso a aprovação da referida PEC não se concretize, o EB deve atuar para manter-se operacional, em condições de cumprir sua missão constitucional, adotando medidas como as seguintes:

a) melhorar o planejamento orçamentário, visando tornar o orçamento da Força mais regular e adequado às suas missões constitucionais;

b) envidar esforços para manter os patamares orçamentários, no mínimo equivalentes aos de 2014/2015, a fim de não causar solução de continuidade nos projetos da Transformação;

c) manter o custeio do Exército em níveis aceitáveis e compatíveis com as suas necessidades, pois o PIB nacional deverá crescer menos de 5% até 2020, o que é muito pouco para o atendimento de todas as necessidades da Força; e

d) atuar proativamente na captação de recursos, especialmente aqueles oriundos de destaques e de emendas parlamentares, visando assegurar a continuidade e a previsibilidade das atividades do EB e dos projetos.

### 5.4.2 Proteção social

Com relação à proteção social, foram levantadas algumas propostas com o objetivo de contribuir com os interesses da família militar e com o pensamento das FA. As propostas compreendem:

a) manter o status quo da paridade e integralidade dos vencimentos e das atuais contribuições mensais dos militares;

b) fazer com que o Governo Federal garanta os aportes necessários para o Sistema de Proteção Social dos militares, em contrapartida à incorporação dos recursos provenientes do Montepio Militar na década de 60;

- c) revisar as reformas na Lei de Remuneração de Militares das Forças Armadas, realizadas em 2001, visando recuperar direitos perdidos pelos militares naquela ocasião;
- d) ratificar a posição de que as despesas com o pagamento de inativos e pensionistas devam ser integralmente custeadas pela União, conforme prevê a MP nº 2215/2001;
- e) criar uma mentalidade unificada sobre o tema por meio de palestras nas Escolas de Formação e nas Organizações Militares da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, de forma a uniformizar o discurso nas FA;
- f) manter o foco na família militar e na consolidação do Sistema de Proteção Social;
- g) desconstruir os argumentos contrários ao pensamento único sobre o sistema, evidenciando a sua legitimidade; e
- h) estabelecer um grupo de trabalho (GT) de acompanhamento no âmbito das FA, nos mesmos moldes do GT formado no EB para: criar cenários; realizar análises prospectivas e planejamentos estratégicos referentes ao sistema; monitorar e combater os argumentos contrários e as posições políticas e ideológicas; e esclarecer o assunto com base na legislação vigente aos órgãos interessados.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As perspectivas econômicas evidenciadas por este estudo sinalizam a impossibilidade de continuação dos diversos projetos estratégicos previstos no Processo de Transformação do Exército. Não se trata de uma inviabilização total, mas sim do impedimento de atingir os objetivos estabelecidos nos prazos planejados.

O natural reajuste das metas leva ao questionamento da validade dos produtos finais em termos de obsolescência, em decorrência da ampliação forçada dos prazos, muitos deles longevos em demasia. Paradoxalmente, esta situação permite rever o processo como um todo e pontualmente, auxiliando na identificação de eventuais equívocos ou escolhas realizadas que, agora, são reconhecidas como desnecessárias.

Dessa forma, todo o conhecimento gerado neste trabalho, em particular as propostas sugeridas, serve de subsídio para os tomadores de decisão em todas as esferas da Instituição ligadas ao processo de transformação. Não constituem soluções definitivas, uma vez que a situação evolui de forma constante. Entretanto, contribuem para a elucidação dos fatos e para a sinalização de possíveis respostas aos desafios impostos pela crise econômica.

Finalmente, ao concluir este artigo, reafirma-se a importância e a extrema necessidade em continuar o Processo de Transformação do EB de forma realista e gradual. Assim, espera-se que o PI/2016 tenha contribuído com o Alto Comando do Exército, o EME e os ODS para a construção do nosso Exército do futuro.

## **REFERÊNCIAS**

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Sistema de expectativa de mercado. 2016. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/expectativas/publico/consulta/serieestatisticas>>. Acesso em 1 Ago. 2016.

BRASIL. Exército. O processo de transformação do Exército. 3. ed. Brasília, DF, 2012.

\_\_\_\_\_. Exército. Estado-Maior do Exército. 6ª Subchefia do Estado-Maior do Exército. Orçamento 2016. In: Palestra para o CPEAEx, Brasília, 18 maio 2016, 15 slides. 2016a.

\_\_\_\_\_. Exército. Estado-Maior do Exército. 6ª Subchefia do Estado-Maior do Exército. Participação execução orçamentária EB sobre PIB 1995 a 2015. In: Palestra para o CPEAEx, Rio de Janeiro, 30 abr. 2016, 14 slides. 2016b.

CSIS, Center for Strategic and International Studies. Seven revolutions. Washington, DC, 2012.

HEUER Jr, Richards J.; PHERSON, Randolph H. Structured analytic techniques for intelligence analysis. Washington: CQ Press, 2011.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Notícias. 2016. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/noticias/19349-proposta-de-emenda-constitucional-eleva-recursos-da-defesa-para-2-do-pib>>. Acesso em 2 abr. 2016.

PORTAL BRASIL, Ministério da Defesa. Defesa e Segurança. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/defesa-e-seguranca/2013/11/orcamento-da-defesa-e-tema-de-audiencia-no-congresso>>. Acesso em 2 abr. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.