

**LUIZ HENRIQUE RODRIGUES DA SILVA**

**A CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO  
ESTRATÉGICA PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
BASEADO EM CAPACIDADES NO MINISTÉRIO DA DEFESA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola Superior de Guerra  
como requisito à obtenção do diploma do  
Curso de Altos Estudos de Política e  
Estratégia.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo A. S.  
Oliveira

RIO DE JANEIRO

2022

Este trabalho, nos termos de legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (ESG). É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa. Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do autor e não expressam qualquer orientação institucional da ESG.

---

Luiz Henrique Rodrigues da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586c Silva, Luiz Henrique Rodrigues da

A contribuição das práticas de implementação estratégica para a implantação do planejamento baseado em capacidades no Ministério da Defesa/ CMG (IM) Luiz Henrique Rodrigues da - Rio de Janeiro: ESG, 2022.

58 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo A. S. Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), 2022.

1. Planejamento Baseado em Capacidades (PBC). 2. Implementação estratégica - Barreiras. 3. Administração pública - práticas. 4. Ministério da Defesa. I. Título.

CDD - 355.6

Para Vera e para Ana Beatriz, minha gratidão por sempre me acompanharem e estarem ao meu lado, fazendo meu caminho mais feliz.

## AGRADECIMENTOS

À Vera Lucia e à Ana Beatriz, mais uma vez agradeço por todo o seu apoio, lealdade e amor, que me ajudaram a enfrentar mais esse desafio e obter as vitórias desejadas. Eu amo vocês e amarei sempre.

Aos meus pais e meus sogros, por sempre terem depositado sua confiança em mim e por tudo que me ensinaram.

Gostaria também de agradecer à Marinha do Brasil por ter me indicado para realizar o Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia da Escola Superior de Guerra. Dessa forma, agradeço a todos os estagiários da Turma Bicentenário da Independência, CAEPE-2022. Para nós, em nossas memórias e corações, sempre será a melhor turma que já passou por esta Escola.

Agradeço também a toda Administração da ESG e à Assistência Militar da Marinha, representadas respectivamente pelo General de Divisão Adilson Carlos Katibe e pelo C Alte Gilberto Cezar Lourenço, e ao Corpo Permanente, nas figuras do Diretor do CAEPE, Brigadeiro do Ar (R1) Helio Severino da Silva Filho, e do Adjunto do Diretor, CMG (RM1-T) Fortunato Lobo Lameiras, por todo o apoio e trabalho dedicados ao sucesso deste curso e de todas as demais atividades que fazem da ESG um centro de excelência na construção do conhecimento e do pensamento sobre o Brasil.

Destaco meu preito de gratidão ao Professor Doutor Leonardo Oliveira, cuja orientação precisa me fez, entre todas as suas contribuições, encontrar a pergunta de pesquisa correta para meu TCC e traçar os objetivos corretos para contribuir com a melhor resposta. Gostaria de agradecer também ao Professor Doutor Luiz Octávio Gavião, cuja ajuda foi fundamental para encontrar a metodologia estatística adequada ao uso dos dados coletados, a fim de atingir os objetivos estabelecidos. Sem o apoio atencioso desses dois grandes professores, minha pesquisa sofreria ao buscar trilhar caminhos para mim pouco conhecidos, mas diversas vezes visitados por eles.

Agradeço também a todos que se dedicam ao trabalho da biblioteca, lócus tradicional de acumulação do conhecimento que tem se reinventado e entendido seu papel de também apoiar na produção do conhecimento. Na figura da CMG (RM1-T) Patricia Ajus, presto minha homenagem por todo o auxílio que prestaram em meu trabalho.

Por derradeiro, gostaria de agradecer a Deus, seus anjos, intercessores e todos os espíritos que, por sua elevação, conduzem nossas orações até Ele, não nos deixando ficar sem ventos para fugir do Mar do Desânimo, para desviar das Tormentas do Receio e para enfrentar as Tempestades das Dificuldades, permitindo chegar ao Porto Seguro do alcance dos Objetivos Estabelecidos.

## RESUMO

Este trabalho tem, como propósito, identificar, na literatura existente sobre o Planejamento Baseado em Capacidades (PBC), as barreiras encontradas em suas implementações nos Órgãos de Defesa de diversos países, e, nas Teorias de Administração, os conceitos e práticas administrativas que possam contribuir para a superar essas barreiras, bem como busca estabelecer uma ordem de prioridade para aplicações dessas práticas, a fim de lidar com o desafio representado por essa implementação estratégica. Para isso, foi adotada uma metodologia de pesquisa quantitativa, por meio de *survey*, com base em um questionário com treze barreiras e vinte e seis práticas de implementação estratégica, a serem avaliados em uma escala Likert de onze pontos, cuja aplicação obteve respostas de vinte e nove especialistas do Ministério da Defesa e das Forças Armadas. Ao aplicar-se a metodologia estatística de Composição Probabilística de Preferências, foi possível extrair e interpretar o sentimento subjetivo desses especialistas contido em suas respostas ao questionário, estabelecendo uma relação de prioridade entre as barreiras e as práticas de implementação estratégica.

**Palavras-chave:** Planejamento Baseado em Capacidades (PBC); Implementação estratégica – Barreiras; Administração pública – práticas; Ministério da Defesa.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to identify, in the existing literature on Capacity-Based Planning (CBP), the barriers had been faced in its implementation in several countries' defense agencies, and, in Administrative Theories, the concepts and practices that may contribute to overcoming these barriers, as well as seeking to establish a priority order for applying these practices, in order to deal with the challenge brought by this strategic implementation. For this, a quantitative research methodology was adopted, through a survey, based on a questionnaire with thirteen barriers and twenty-six strategic implementation practices raised from theoretical review, to be evaluated using an eleven-point Likert scale, by Twenty-nine expert respondents from the Ministry of Defense and the Armed Forces. Through the application of the statistical methodology of Composition of Probabilistic Preferences, it was possible to extract and interpret the experts subjective feelings contained in their answers to the questionnaire, establishing priority relationships between barriers and strategic implementation practices.

**Keywords:** Capability-Based Planning (CBP); Strategic Implementation – Barriers; Public Administration – Practices; Ministry of Defence.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE PBC .....	16
QUADRO 2	BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO DO PBC NA LITERATURA .....	22
QUADRO 3	PRIORIZAÇÃO DAS BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO .....	36
QUADRO 4	PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA EM ORDEM DE PRIORIDADE .....	37

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	FATORES NECESSÁRIOS À EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	25
FIGURA 2	MODELO TEÓRICO DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA .....	25
FIGURA 3	FLUXOGRAMA DA METODOLOGIA APLICADA À PESQUISA .....	28
FIGURA 4	HISTOGRAMAS E FUNÇÕES DENSIDADE E CUMULATIVA DAS AVALIAÇÕES NOS CRITÉRIOS .....	33
FIGURA 5	PROBABILIDADES CONJUNTAS DE DUAS VARIÁVEIS ALEATÓRIAS X E Y .....	35

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1	PBC: CONCEITOS, DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO .....	15
2.2	A IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	24
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE.....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>44</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O fim da Guerra Fria fez com que os países do Ocidente perdessem a ameaça que claramente era enfrentada na figura da União Soviética e passassem a ter que estar capacitadas a lidar com diferentes ameaças difusas, cujos agentes não são claramente identificados (YOUNG, 1995; PATTERSON, 2012; YOUNG, 2021).

Ao se tornarem difusas, a sensação de insegurança que causavam passou a não mais trazer um sentido de urgência para os gastos militares, o que dificultou ainda mais o processo de aquisições de meios e competências, pois além de não se saber contra quem se preparar, reduziu também a consciência coletiva sobre a necessidade de se preparar e, conseqüentemente, o espaço orçamentário para essa preparação.

É nesse contexto de incerteza que foi proposto o Planejamento Baseado em Capacidades - PBC, metodologia de planejamento por meio da qual se pretende a adaptação a essa nova realidade, em que, por um lado, não se vê claramente os adversários que nos ameaçam, seus meios de combate e suas capacidades e que, por outro lado, exige que se aumente ao máximo a eficiência dos recursos disponibilizados (DAVIS, 2002).

O tema PBC ganhou importância, na medida em que as principais nações do mundo começaram a perseguir uma forma mais eficiente de, por um lado, após o fim da Guerra Fria, com o desmantelamento da União Soviética, poder lidar com ameaças difusas, sem uma nação adversária que a personificasse (YOUNG, 2021). A fim também de aumentar a eficiência das operações que exigissem a *jointness*, ou seja, o planejamento conjunto das capacidades e competências a serem adquiridas (FREIRE, 2021), sua implementação passou a ser uma meta para diversas nações ocidentais (WALKER, 2005; CHIM; NUNES-VAZ; PRANDOLINI, 2010; CORRÊA, 2019a; CORRÊA, 2019b; CORRÊA, 2020a).

Dessa forma, surgiu o conceito de capacidades na Estratégia Nacional de Defesa de 2008, o qual foi mantido na revisão de 2012, em sua diretriz nº 16, a fim de substituir a hipótese de um possível inimigo específico, como ponto de partida para o desenvolvimento da estrutura do potencial estratégico de Defesa do Brasil (BRASIL, 2008; BRASIL, 2012). A partir desse momento, os estudos sobre o tema PBC se iniciaram, por meio de um grupo de trabalho que, de 2016 a 2017, que desenvolveu uma proposta de metodologia para ser apresentada às Forças. A Estratégia nacional de Defesa e a Política Nacional de Defesa e o Livro Branco de Defesa Nacional

(BRASIL, 2020a; BRASIL, 2020b) ressaltaram a necessidade de se buscar o PBC. Por meio da Portaria nº 646-GM-MD, de 11 fev. 2020, foi criado um novo grupo de trabalho para o estudo do tema, o qual continua ativo até o presente momento.

Passados catorze anos da primeira diretriz que recomendava a adoção de capacidades como base do planejamento da estrutura de Defesa do Brasil, ainda se faz necessária uma metodologia definitiva para aplicação do PBC, como mostra os inc. I e II, do art. 2º da portaria citada acima, bem como sua implantação no Setor de Defesa. Foi previsto, no parágrafo único do art. 2º dessa Portaria, o prazo de 31 de março de 2022 para a entrega do Plano de Obtenção de Capacidades, produto da aplicação da metodologia resultante do trabalho do grupo, mas dificuldades advindas da Pandemia do COVID não permitiram o seu cumprimento. Ainda que a metodologia definitiva do MD sobre o tema viesse a ser assinada ainda em 2022 e que o prazo do Plano de Obtenção de Capacidades tivesse sido cumprido, o fato é que a sua efetiva implantação no Setor de Defesa ainda levará algum tempo para ocorrer, o que traz sentido de oportunidade à contribuição que essa pesquisa venha a trazer.

Por isso, o estudo se torna relevante por trazer luz sobre possíveis conceitos e práticas utilizados na Implementação Estratégica que possam contribuir para a melhor implantação dessa metodologia.

Entretanto, apesar do apelo que essa mudança possui, por dar condições de sobrevivência aos esforços de preparação das Forças Armadas diante das atuais exigências por maior eficiência nos gastos militares, as implementações do PBC, nos países em que se decidiu por sua adoção, têm sofrido com diversas barreiras que Young (2021) atribui a razões relacionadas à natureza da própria metodologia.

Ao tratar especificamente da aplicação do PBC no planejamento das Forças Armadas brasileiras, o esforço para sua implementação, desencadeado a partir de sua inclusão, em 2012, nos principais documentos de Defesa brasileiros, também tem enfrentado dificuldades (NEVES *et al.*, 2021). Além da própria natureza da metodologia, outras barreiras podem precisar ser ultrapassadas. Freire (2021), ao analisar os problemas que acometem a evolução das operações conjuntas, destaca o seu inter-relacionamento com o PBC. Freire (2021) traz também oportuna contribuição ao avaliar, como barreiras à implementação das operações conjuntas, (1) a pouca cultura de interoperabilidade entre as Forças Armadas brasileiras, por terem, como traço cultural, o planejamento militar de forma isolada, (2) os interesses específicos de cada força, (3) as dificuldades na colaboração entre as estruturas de comando e

(4) os problemas identificados para a adoção de decisões centralizadas. Considerando as contribuições desse estudo, bem como de outros conduzidos em outros países, essas e outras barreiras podem também estar prejudicando a implementação do PBC no MD.

Guardadas as devidas peculiaridades do que se pretende implementar de modo estratégico, os estudos da área de Implementação Estratégica se dedicam a propor práticas administrativas a serem adotadas para o sucesso da implementação, ainda que diante de barreiras que venham a ser identificadas. Esse nicho de conhecimento começou a ser estudado por Pressman e Wildavsky (1973), que se perguntavam quais as razões que levaram ao fracasso uma das importantes políticas sociais do Governo Kennedy que havia sido formulada por um grupo de grandes nomes. Nessa análise, descobriram que a excelência da formulação de uma política ou de uma estratégia, não garante o seu sucesso, pois há diversos fatores que precisam ser gerenciados durante a implementação. Após esse estudo, diversos outros foram conduzidos, com seu transbordamento para a gestão empresarial, produzindo conhecimentos e teorias que orientam hoje as práticas de implementação estratégica. Tawse e Tabesh (2021) propõem um modelo teórico que consolida essas práticas, após extensa revisão bibliográfica sobre o tema.

Em face do exposto, idealizou-se uma pesquisa que trouxesse a prática acumulada por especialistas no atual esforço de implementação do PBC, aplicada aos referenciais teóricos sobre barreiras à implementação da metodologia do PBC e sobre práticas administrativas que contribuíssem para a implementação estratégica. O que se espera com isso é a identificação de práticas administrativas que possam ser extraídas da literatura, a fim de lidar com as barreiras de implementação do PBC e qual a prioridade na sua aplicação, a fim de contribuir para a implementação da metodologia do PBC.

Por isso, a questão que se espera responder com essa pesquisa é a seguinte:

Como as práticas de Implementação Estratégica podem contribuir para a implementação do PBC no Ministério da Defesa brasileiro?

Dessa forma, esta pesquisa teve, como objetivo principal, identificar, a partir da experiência acumulada por especialistas, evidências de que as práticas administrativas consolidadas no Modelo Teórico de Implementação Estratégica (TAWSE; TABESH, 2021) podem ser aplicadas para o bom desempenho da implementação do PBC.

A fim de se alcançar o objetivo final, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários que proporcionarão o desenvolvimento desse estudo:

a) Consolidar a revisão teórica sobre:

- O entendimento do PBC, destacando resultados práticos alcançados pela implementação dessa metodologia e a identificação de possíveis problemas na implementação dessa metodologia de planejamento;
- As práticas administrativas para Implementação Estratégica; e

b) Identificar os conceitos do Modelo Teórico da Implementação Estratégica aplicáveis à implementação do PBC no Ministério da Defesa brasileiro e na Marinha do Brasil, fundamentalmente, por meio de questionários e, se necessário, entrevistas.

A fim de permitir que esta pesquisa alcance seus objetivos, tanto final, quanto intermediários, o estudo foi limitado da seguinte forma:

a) Quanto ao PBC, serão apresentados seus principais conceitos limitados a sua aplicação nas Forças Armadas, já que há atualmente estudos sobre sua aplicação empresarial.

b) A Implementação Estratégica é uma área do conhecimento recente em que tem havido estudos que procuram pragmaticamente contribuir para o sucesso ou o fracasso da gestão estratégica das organizações. Por isso, o estudo ficará limitado às barreiras identificadas na implementação do PBC. Quanto às práticas de Implementação Estratégica limitar-se-ão aos elencados no modelo teórico de Tawse e Tabesh (2021), por ser um estudo bastante recente e por compor uma lista que abrange uma extensa bibliografia existente na área.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A construção do referencial teórico é necessária, principalmente, para apresentar que conceitos alicerçam os conhecimentos que se quer construir, que autores os trouxeram e qual o estado da arte da área estudada, por meio de uma visão holística do tema.

Por isso, este referencial teórico será dividido nas seguintes partes:

- PBC: Conceitos, Desenvolvimento e Implementação, onde será apresentada a pesquisa bibliográfica realizada sobre o tema; e

- A contribuição dos Conceitos e Práticas da Implementação Estratégica para a implementação do PBC, em que será apresentada a pesquisa bibliográfica realizada por Tawse e Tabesh (2021), a qual lhes permitiu construir um modelo teórico para os conceitos acumulados na área.

### 2.1 PBC: CONCEITOS, DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

O PBC é uma metodologia de planejamento que, conforme pode ser identificado em diversos autores, ainda não tem seus conceitos consolidados (PATTERSON, 2012), é mal compreendido, principalmente quanto às restrições impostas pelos recursos orçamentários limitados e podem ser identificados diversos fatores que dificultam sua implementação (YOUNG, 2021).

Após o término da Guerra Fria, os países do ocidente perdem a União Soviética como o ente que personificava a principal ameaça, convencional, grandiosa e com armas nucleares (PATTERSON, 2012) e contra a qual deveriam estar preparadas, o que acabava facilitando o planejamento, pois ao conhecer suas capacidades, seu esforço era o de ter capacidades que lhes permitissem se contraporem. Com o fim da União Soviética, iniciou-se para os planejadores da Defesa dos países do Ocidente, como uma novidade, a necessidade de identificar as novas ameaças e de convencer a classe política responsável pelas decisões orçamentárias a disponibilizarem fundos para ameaças agora difusas e difíceis de serem percebidas (WALKER, 2005).

O Secretário de Defesa Americano Donald Rumsfeld foi o grande patrocinador da busca por uma metodologia que pudesse trazer argumentos que não tivessem que recorrer a ameaças poucos perceptíveis e dispersas (WALKER, 2005; YOUNG, 2021). Dessa forma, no *2001 Quadrennial Defense Review*, é mencionado o PBC como o

substituto do Planejamento Baseado em Ameaças e, no ano seguinte, Davis (2002) divulga sua proposta de metodologia para o PBC que será a base da implementação em todos os países que o adotaram ou que ainda estão em fase de estudos para implementação.

Passados mais de vinte anos dos primeiros movimentos em direção ao PBC, críticos, como Young (2021), apontam que ainda há bastante confusão e imprecisão nos conceitos ligados ao PBC e em sua metodologia, nos diversos países que o adotaram. O glossário de termos de Defesa da Defense Acquisition University (HAGAN, 2009) define o PBC como “um guarda-chuva teórico para planejamento sob incerteza que procura prover capacidades adequadas para um amplo espectro de desafios e circunstâncias, e que está submetido a uma moldura econômica que obriga a fazer escolhas”, ou seja, estabelecer prioridades.

O conjunto de artigos utilizados neste referencial teórico, o qual contribui para a percepção adequada do estado da arte do tema PBC, encontra-se na quadro 1 deste projeto.

#### QUADRO 1 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE PBC

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Contribuição</b>	<b>Objetivo do artigo</b>
<i>Capabilities-Based Defense Planning: The Australian Experience</i>	Thomas-Durell Young	1995	Já em 1995, o autor apresenta que, depois do fim da guerra fria, ficou mais difícil planejar com base em ameaças, sendo necessário um planejamento com base em capacidades. Para isso, ele argumenta que a Austrália, devido a sua situação geoestratégica, percebe uma ambiguidade quanto a ameaças. Essa ambiguidade é semelhante ao imperativo enfrentado em 1995 pelas nações ocidentais, época em que começaram a buscar uma forma de lidar com essa nova situação.	Prescritivo / Descritivo
<i>Analytic Architecture for Capabilities-Based Planning, Mission-System Analysis, and Transformation</i>	Paul K. Davis	2002	Apresenta a arquitetura analítica a ser usada no PBC, a fim de permitir as transformações necessárias às Forças Armadas, na busca por maior efetividade.	Prescritivo
<i>Guide to Capability-Based Planning</i>	The Technical Cooperation Program. Joint Systems and Analysis Group	2004	Este guia ressalta os princípios gerais para apresentação e uso do PBC. Discute também os temas-chave que circundam o PBC e as maneiras de tratar alguns desses temas. Dentro deste intuito, apresenta que o PBC foi desenvolvido como uma alternativa ao Planejamento baseado em ameaças. Diz também que representa uma tentativa de aumentar a transparência e a coerência e que	Prescritivo

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Contribuição</b>	<b>Objetivo do artigo</b>
			traz maior racionalidade na tomada de decisões nas futuras aquisições e na realização de planejamentos em ambiente de incerteza, restrição econômica e risco.	
<i>Capabilities-Based Planning How it is Intended to Work and Challenges to Its Successful Implementation</i>	Stephen Walker	2005	Apresenta os desafios enfrentados pelos Estados Unidos, durante a implementação do PBC	Descritivo / crítico
<i>Capability-Based Planning for Australia's National Security</i>	Leung Chim, Rick Nunes-Vaz and Robert Prandolini	2010	Traz, como contribuição, que aplicação da perspectiva do PBC ao planejamento e à coordenação contribui para o objetivo de aperfeiçoar o planejamento estratégico governamental e a coordenação política, conduzindo para uma comunidade de segurança nacional mais integrada.	Descritivo e Prescritivo
Planejamento Estratégico das Forças Armadas Baseado em Capacidades: Reflexos para o Exército Brasileiro	Márcio Dantas Avelino Leite	2011	O objetivo geral do trabalho é constatar em que medida a adoção do PBC traz implicações para o nível subsetorial da SPEM, especialmente para o EB. A pesquisa aborda aspectos teóricos e conceituais das capacidades militares de defesa, as características e principais desafios do modelo da Organização do Tratado do Atlântico Norte de CBP e reflexões sobre o planejamento de Defesa Nacional, correlacionando os modelos de planejamento de forças, procurando identificar o que será mais vantajoso para o Brasil e para o Exército. Na conclusão, além de uma síntese com as principais ilações, efetuam-se algumas propostas com vistas ao futuro, enfatizando-se como o CBP poderá auxiliar a superar deficiências na SPEM.	Descritivo
<i>Strategic simulation tool for capability-based joint force structure analysis</i>	Cheryl Eisler and Dave Allen	2012	O artigo descreve a aplicação de simulação de cenários ao PBC.	Descritivo
<i>Basis for a Rational Defense: Acquiring the Right Capability</i>	J. David Patterson	2012	O artigo procura argumentar sobre a adequação de se buscar capacidades diante de uma ameaça que se tornou incerta, porém que traz problemas com a necessidade de ter que ajustar a capacidade a ser alcançada para caber no orçamento de defesa. Na opinião do autor, esse e, provavelmente, outros problemas justificariam sua sugestão de que os planejadores considerassem mais a abordagem baseada em ameaças.	Descritivo / Crítico
<i>Is Norwegian long term defence planning risk based?</i>	Gunn Alice Birkemo	2013	O artigo analisa o planejamento de defesa da Noruega, a qual pertence à OTAN e procura identificar, por meio de sua metodologia de planejamento, a qual contém o PBC, se a	Descritivo / crítico

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Contribuição</b>	<b>Objetivo do artigo</b>
			mitigação do risco é levada em conta em seu planejamento.	
<i>Defense Capabilities Planning Using Game Theory</i>	Marian Nedelcu	2013	Aplicação da teoria dos jogos ao PBC.	Descritivo
<i>Lessons for C2 Investment from Capabilities-Based Planning: Implications for C2 in Difficult Environments</i>	Paul K. Davis	2013	Artigo apresenta os desafios envolvidos na aplicação do PBC aos sistemas de Comando e Controle, bem como suas contribuições para esse intento e estratégias para lidar com impedimentos ao seu uso.	Descritivo
<i>US Defense Budget and Military Capabilities</i>	Lucian Calfa-Rascanu	2014	O artigo apresenta a contribuição do PBC para o planejamento orçamentário de Defesa do Estados Unidos para 2015.	Descritivo
<i>Critical Analysis of Capabilities Based Planning</i>	Pompiliu Popescu	2014	O autor defende a ideia que o PBC auxilia o planejador a lidar com um grande número incertezas e diferentes cenários,	Prescritivo
<i>Capabilities-Based Planning for Force Development: Issues and Challenges for the Malaysian Armed Forces</i>	S. Ananthan*, S. Inderjit	2014	O Artigo analisa os esforços de modernização das Forças Armadas malasianas em que se adotou o PBC com base na metodologia utilizada em outros países. O que se percebeu é que o processo exige uma liderança vigorosa, que as políticas de segurança e defesa precisam estar alinhadas para permitir um claro direcionamento às estratégias militares e que velhos modos de pensar (cultura) e rivalidades entre as Forças são também desafios a serem vencidos. Para isso, boas práticas precisam ser coletadas e colocadas em prática.	Descritivo / Explicativo / Crítico
<i>Toward an Enhanced Capability Based Planning Approach</i>	Ben Taylor	2017	Artigo apresenta nova metodologia de PBC implementada em 2017 no Canadá	Prescritivo
<i>Defense Governance and Management: Improving the Defense Management Capabilities of Foreign Defense Institutions</i>	Martin Neill, Aaron C Taliaferro, Mark E. Tillman, Gary D. Morgan, Wade P. Hinkle	2017	Representa um guia de boas práticas em PBC e que procura dirimir dúvidas e dar uma conceituação para os conceitos dessa metodologia de planejamento, a fim de evitar mal entendidos.	Prescritivo
<i>Capability Based Planning, Is it still viable?</i>	R. S. Hébert	2017	Faz uma análise crítica do processo de implementação do PBC no Canadá e no mundo e apresenta uma possibilidade de uso híbrido entre o PBC e o PBA	Descritivo / Explicativo / prescritivo
<i>Gestão Estratégica de Defesa: Hipóteses de</i>	Maria Filomena Fontes Ricco, Fábio Sahm Paggiaro	2018	É feita uma análise, sob a perspectiva da Gestão Estratégica, da mudança do planejamento baseado em hipóteses de Emprego para o PBC, apresentando vantagens dessa mudança e	Descritivo / Explicativo / crítico

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Contribuição</b>	<b>Objetivo do artigo</b>
Emprego versus Capacidades			ajustes a serem implementados e certa integração que passa a ser necessária.	
Planejamento Baseado em Capacidades	Luiz Carlos de Carvalho Roth, Eduardo Hartz Oliveira	2018	Artigo apresenta a visão dos participantes da Marinha sobre o resultado do grupo de trabalho iniciado em 2016 e encerrado em 2017. Cabe ressaltar que em 2020, um novo grupo de trabalho foi instituído para o mesmo tema, sem que tenha sido concluído até o momento.	Descritivo / Prescritivo
<i>Defense Governance and Management: Improving the Defense Management Capabilities of Foreign Defense Institutions – A Guide to Capability-Based Planning (CBP)</i>	Aaron C. Taliadro, Lina M. Gonzalez, Mark Tillman, Pritha Ghosh, Paul Clarke, Wade Hinkle	2019	Apresenta os pré-requisitos necessários ao PBC, como se diferencia de outros métodos de planejamento, como o baseado em Ameaças, e apresenta um passo a passo para sua implementação, em benefício do Planejamento das Forças.	Prescritivo
Planejamento Baseado em Capacidades e suas perspectivas para o Exército Brasileiro	Charles Domingues da Silva	2019	Este artigo apresenta as origens do PBC, sua implantação no Ministério da Defesa e suas implicações e perspectivas para o Exército Brasileiro.	Descritivo / Prescritivo
Transformação da Defesa e Planejamento Baseado em Capacidade: o caso das Forças Armadas chilenas	Fernanda das Graças Corrêa	2019a	Muitos países e organizações militares internacionais têm adotado o PBC como parte de seu processo de Transformação da Defesa. Neste primeiro ensaio, foi estudado o processo de Transformação da Defesa e a adoção do PBC pelas Forças Armadas chilenas, a fim de encontrar subsídios para a própria transformação do Exército Brasileiro da era industrial para a era do conhecimento.	Descritivo
Dissuasão Nuclear, Capacidades Militares e Transformação da Defesa das Forças Armadas francesas	Fernanda das Graças Corrêa	2019b	Muitos países e organizações militares internacionais têm adotado o PBC como parte de seu processo de Transformação da Defesa. Neste ensaio, foi estudado o processo de Transformação da Defesa e a adoção do PBC pelas Forças Armadas Francesas, a fim de encontrar subsídios para a própria transformação do Exército Brasileiro da era industrial para a era do conhecimento.	Descritivo
América Latina y el desafío de la planificación basada en capacidades. Aportes preliminares desde la experiencia de Chile	Gonzalo Álvarez Fuentes, Margarita Figueroa Sepúlveda	2019	O Artigo procura analisar, a partir do caso do Chile se os países sulamericanos estão preparados para a mudança que representa a adoção do PBC, como modelo de planejamento.	Descritivo / Explicativo / crítico

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Contribuição</b>	<b>Objetivo do artigo</b>
Inovação e tomada de decisão em Defesa: considerações introdutórias ao planejamento baseado em capacidades	Luiz Maurício de Andrade da Silva, Eduardo Xavier Ferreira Glaser Migon, Rubens Nunes, Fábio Sahm Paggiaro	2019	A abordagem aqui apresentada procurou precisar o exato contexto teórico em que a estratégia baseada em capacidades se localiza, qual seja, a microeconomia e a economia dos custos de transação. Apresenta ainda um quadro referencial das necessidades estratégico-operacionais da área de Defesa no Brasil, basilares para que, conjugadas com as nuances da microeconomia, ajudem a assentar em bases sólidas os caminhos teóricos e os complexos contratos a serem celebrados entre os diferentes agentes que serão demandados nestes esforços de interesse nacional.	Explicativo
O Planejamento Baseado em Capacidades e o advento do Exército do Futuro: convergências	Charles Domingues da Silva	2020	Este artigo apresenta as origens do PBC, seu crescimento como ferramenta de planejamento estratégico e os desafios de implantação nas Forças Armadas do Brasil. No caso do Exército Brasileiro, além da adoção de uma estrutura dedicada ao PBC, os decisores foram além, com a organização do embrião do futuro Comando do Exército do Futuro. Neste trabalho, também, foi abordada a intercessão do PBC e o Exército do Futuro, e a sua importância na geração de novas capacidades militares.	Prescritivo
Planejamento Baseado em Capacidade e Transformação da Defesa do <i>Bundeswehr</i>	Fernanda das Graças Corrêa	2020a	Estudo sobre como o processo de transformação militar das Forças Armadas alemãs e como o PBC tem contribuído para tornar as Forças Armadas alemãs a serviço de organizações internacionais, como a Organização do Tratado do Atlântico Norte, a Organização das Nações Unidas e a União Europeia, mais eficientes em missões de intervenção fora do continente europeu, se adequado à política orçamentária e aos processos de aquisição de armamentos da Alemanha.	Descritivo
Planejamento Baseado em Capacidades e Transformação da Defesa: desafios e oportunidades do Exército Brasileiro	Fernanda das Graças Corrêa	2020b	A atual conjuntura do EB, mais do que a modernização da Força Terrestre, demanda por transformação, capaz de ser operacional e estar em prontidão em qualquer área de interesse geoestratégico do Brasil. Este processo sistemático de Transformação do EB exige, portanto, um planejamento de longo prazo coerente com a conjuntura nacional que determine um conjunto de ações estratégicas baseado em capacidades militares. Muitos países e organizações militares internacionais têm adotado o PBC como parte de seu processo de Transformação da Defesa.	Descritivo
<i>Multi-Period Project Selection and Scheduling for Defence Capability-Based Planning</i>	Kyle Robert Harrison, Saber Elsayed, Terence Weiry, Ivan L. Garanovichy,	2020	Artigo retrata o exercício de aplicação, no PBC, de diferentes abordagens para seleção e calendarização de projetos multiperíodos	Descritivo

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Contribuição</b>	<b>Objetivo do artigo</b>
	Michael Galistery, Sharon Boswelly, Richard Taylory, and Ruhul Sarker			
Planejamento Baseado em Capacidades nos Documentos de Defesa Brasileiros	Angela Nogueira Neves, Julia Lucena de Souza Nishio, Jairo Luiz Fremdling Farias Júnior, Tássio Franchi	2021	O artigo procura identificar os pontos de convergência entre o PBC e a Política de Defesa, explicitada no Livro Branco de Defesa (LBD), na Política Nacional de Defesa (PND) e na Estratégia Nacional de Defesa (END), analisando a coerência na continuidade das ações.	Descritivo / crítico
<i>Threat-based defence planning: implications for Canada</i>	Laurent Borzillo, Philippe Dumas, Maxandre Fortier, Hannah Hollander, Bibi Imre-Millej, Justin Massie, Marco Munier, Heni Pupco, and Camille Raymond.	2021	O artigo procura fazer uma revisão de como se encontra, nos principais países ocidentais, a aplicação do PBC vis a vis o PBA.	Descritivo
A Interoperabilidade e o Planejamento Baseado em Capacidades no Cenário da Defesa no Pós-Guerra Fria	Maria Eduarda L. S. Freire	2021	O artigo procura trazer resposta para a seguinte questão de pesquisa: como a adoção do PBC pode contribuir para o aprofundamento da interoperabilidade?	Descritivo / crítico
<i>Capabilities-Based "Confusion": Why Capabilities-Based Planning Systems Struggle</i>	Thomas-Durell Young	2021	Após vinte anos de seu lançamento pelo Secretário de Defesa Americano como metodologia para planejamento das Forças Americanas, bem como sua difusão para diversas outras Forças Armadas, o PBC ainda é mal compreendido, principalmente, no que se refere ao relacionamento com o limitador recursos (essa limitação vai ser vista também no que se refere ao custo do ciclo de vida). O artigo procura apresentar os fatores que levam ao insucesso em sua implementação.	Descritivo / crítico
<i>Understanding Capability-Based Planning</i>	Constant Despont	2022	Faz uma descrição de aspectos importantes do PBC, destacando princípios necessários à sua implantação (adaptação rápida, informação e Resposta rápida às ameaças). Apresenta também barreiras identificadas a sua implantação: tendência a querer implantar como se fosse uma empresa privada, legitimidade diante do aumento do uso dos recursos dos contribuintes e complexidade do ambiente estratégico.	Descritivo / crítico

Título	Autor	Ano	Contribuição	Objetivo do artigo
A Aplicação do Planejamento baseado em capacidades no nível tático: Como o PBC Pode Racionalizar as Atividades Desenvolvidas Na Tropa e Possibilitar Um Melhor Empregos Dos Meios Militares	Felipe Araújo Barros	2022	Procura ajudar a compreender a forma pela qual o PBC pode ser trabalhado com o intuito de racionalizar as atividades das OM, direcionando os esforços do comando para o desenvolvimento das capacidades que serão efetivamente empregadas em ação, e evitando a alocação de recursos naquelas com pouca expectativa de emprego.	Descritivo

Fonte: Autor, 2022

A revisão bibliográfica permitiu entender melhor o campo teórico em que o PBC está inserido. Sua metodologia foi inicialmente um esforço de alguns poucos países do Ocidente, como uma alternativa ao Planejamento Baseado em Ameaças, devido as suas dificuldades para tratar a incerteza que passou a dominar o ambiente decisório da Defesa após o fim da Guerra Fria (The Technical Cooperation Program, 2004). Dessa forma, os primeiros trabalhos constituem-se basicamente de manuais, artigos de divulgação dos primeiros resultados e de proposta de contribuições de outras áreas do conhecimento, como a aplicação de Simulação e de abordagens multiperíodos para seleção e calendarização de projetos (EISLER; ALLEN, 2012; NEDELCO, 2013; HARRISON *et al.*, 2020).

Na revisão bibliográfica feita sobre o tema no Brasil, o artigo mais antigo que foi encontrado e que estudava a possível aplicação do PBC no planejamento das Forças Armadas brasileiras foi o de Leite (2012), em que o autor avaliou os possíveis impactos dessa aplicação no sistema de planejamento do Exército Brasileiro.

## QUADRO 2 - BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO DO PBC NA LITERATURA

Barreiras à Implementação Identificadas na Literatura	Walker (2005)	Patterson (2012)	Ananthan e Inderjit (2014)	Fuentes e Sepulveda (2019)	Young (2021)	Freire (2021)	Despont (2022)
Imprecisão das definições conceituais					✓	✓	✓
Dicotomia estabelecida entre ameaça e capacidade		✓			✓		
Carência na análise do entorno estratégico para			✓	✓			

<b>Barreiras à Implementação Identificadas na Literatura</b>	Walker (2005)	Patterson (2012)	Ananthan e Inderjit (2014)	Fuentes e Sepulveda (2019)	Young (2021)	Freire (2021)	Despont (2022)
estabelecimento dos cenários							
Falta de parâmetros para definição de Capacidades	✓			✓		✓	
Necessidade de cultura de planejamento conjunto como um requisito institucional			✓		✓	✓	✓
Deficiência nos processos, nas metodologias e nos critérios de análise e priorização de capacidades			✓	✓	✓	✓	✓
Necessidade de estrutura organizacional para abarcar equipe dedicada com capacidade analítica de planejamento	✓		✓			✓	✓
Inconsistências entre o modelo de PBC e o processo orçamentário (e suas restrições)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Inconsistências entre o modelo de PBC e o processo de aquisição	✓	✓				✓	✓
Fraca Comunicação com as partes envolvidas				✓		✓	
Descentralização das definições dos objetivos estratégicos (base do desenho das capacidades)			✓	✓		✓	✓
Fraca coordenação das partes envolvidas				✓		✓	✓
Estrutura militar conjunta fraca, com a necessidade de fortalecimento do Chefe de Estado Maior Conjunto			✓	✓		✓	✓

Fonte: Autor, 2022

Alguns anos depois do início de sua implementação nos países que, de partida, o adotaram, Walker (2005) fez as primeiras críticas às práticas aplicadas na implementação da metodologia. Patterson (2012) trouxe um trabalho com importantes críticas ao PBC, principalmente, quanto à dificuldade de abandonar totalmente a metodologia de Planejamento Baseado em Ameaças, o que, naquele momento, ainda fazia parte da essência da metodologia e que hoje, se entende, poderem ser combinadas (ROTH; OLIVEIRA, 2018). Surgiram outros trabalhos que trouxeram análises críticas quanto a possíveis conceitos esquecidos na metodologia, como a análise de riscos (BIRKEMO, 2013).

Os artigos de interesse deste trabalho são aqueles que trazem críticas ao processo de implementação da metodologia do PBC e que apontam as dificuldades enfrentadas, que costumam ser chamadas de barreiras por esses autores.

Dos artigos analisados na revisão bibliográfica e que entregam uma contribuição crítica ao tema, sete deles merecem especial atenção, por contribuírem diretamente para a criação de categorias de análise quanto às barreiras de implementação da metodologia: Walker (2005), Patterson (2012), Ananthan e Inderjit (2014), Fuentes e Sepúlveda (2019), Young (2021), Freire (2021) e Despont (2022).

Assim, desses artigos extraem-se, como possíveis barreiras à de implementação da metodologia, os aspectos constantes do quadro 2, os quais foram utilizados como categorias de análise no questionário aplicado.

## 2.2 A IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A melhor formulação não basta para garantir o sucesso de uma estratégia. É preciso que a implementação dessa estratégia seja objeto de gestão contínua. Em síntese, essa foi uma das conclusões a que Pressman e Wildavsky (1973) chegaram, ao analisarem o fracasso de uma política federal, a *Banfield's Government Project*, conduzida pelo órgão *Economic Development Administration* (EDA), do governo Kennedy.

Quando lançado, o projeto formulado foi avaliado por especialistas como de excelência, pois ressaltava o impacto que a política governamental iria causar na vida dos cidadãos comuns. Entretanto, a extrema qualidade da formulação não garantiu o sucesso dessa política, não tendo sido capaz de criar os empregos prometidos aos habitantes de um bairro pobre de Oakland, no final dos anos 1960. A análise de Pressman e Wildavsky (1973) destacam como as melhores estratégias formuladas podem sucumbir aos problemas que surgem durante a implementação, exigindo o seu constante gerenciamento.

Após esse estudo, diversos outros foram conduzidos, com seu transbordamento para a gestão empresarial, produzindo conhecimentos e teorias que orientam hoje as práticas de implementação estratégica.

A partir de uma revisão bibliográfica bastante extensa, Tawse e Tabesh (2021) apresentam um modelo teórico que traz importante contribuição, por apresentar



Fonte: Traduzido e adaptado de (Tawse; Tabesh, 2021, p. 25)

A contribuição contida em seu artigo, que os próprios autores avaliam como preliminar, encontra-se na consolidação de um panorama da área de Implementação Estratégica, agregando em fatores as práticas gerenciais para a condução efetiva da implantação de uma estratégia. Esses fatores foram obtidos por meio da análise de trinta e sete artigos que tratam da implementação de estratégias, construídos a partir de diferentes metodologias qualitativas e/ou quantitativas, principalmente, de estudos de caso (caso único ou múltiplos casos) e de *Survey*. Dessa forma, todas as práticas categorizadas pelos autores passaram pelo crivo de análises refutativas das teorias que compunham. A figura 1 apresenta esses fatores, organizados em categorias e em dimensões agregadas.

Uma segunda contribuição trazida pelos autores é a apresentação de um modelo teórico, ainda introdutório, que procura mostrar que as práticas que geram Competência, Comprometimento e Coordenação, que permitem adotar práticas de gerenciamento da estrutura e interpessoais que, por sua vez, viabilizam as práticas de gerenciamento da cognição, do capital social e do capital humano, tornando efetiva a implementação estratégica. A figura 2 apresenta esse modelo teórico.

Assim, as práticas administrativas apontadas pelos autores para a efetividade da implementação estratégica são:

- a) Ações de Gerenciamento da Estrutura: Ações sobre a estrutura organizacional e o controle; Ações de Recompensa Conjunta; e Ações para Esclarecimento da estrutura; Alinhamento dos sistemas e das Políticas.
- b) Ações de Gerenciamento Interpessoal: Comportamentos de Comunicação, Interação e Liderança; Comunicação Vertical; e Comunicação e Estilo de Gerenciamento.
- c) Competência para Implementação Estratégica: Recursos de Capital Humano; Competências Especializadas no Ambiente Externo da Organização; e Capacidades e Experiência em Implementação Estratégica.
- d) Comprometimento para Implementação Estratégica: Comprometimento da Alta Administração; Gerenciamento do Comprometimento com a Implementação Estratégica; e Papeis de Comprometimento e Estratégias de Comprometimento.

- e) Coordenação para Implementação Estratégica: Entendimento Comum dos Objetivos; Conectividade Interfuncional; e Cooperação e Coordenação.
- f) Ações de Gerenciamento da Cognição: Desenvolvimento e Seleção de Competências para Tomada de Decisão; Seleção de Gerentes com Senso Crítico e Capacidade Decisória; e Consciência sobre as Identidades Socioemocionais.
- g) Ações de Gerenciamento do Capital Social: Suporte do Gerentes de Nível Médio pela Alta Administração; Habilidade da Alta Administração em motivar; e Capacidade de Gerir o Capital Social Reputacional e Informacional.
- h) Ações de Gerenciamento do Capital Humano: Bagagem dos integrantes da Alta Administração e Capacidade de Tomar decisões voltadas para a Implementação Estratégica; Competências para a Gestão Financeiro-Orçamentária; e Qualidades das Personalidades dos integrantes da Alta Administração.

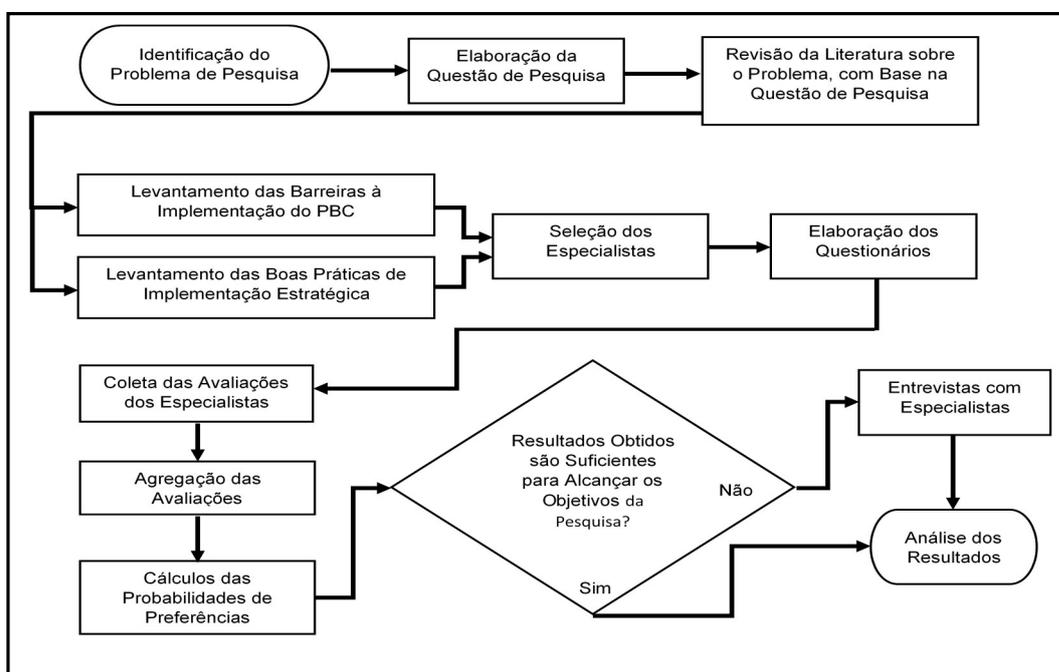
Cada uma dessas práticas, organizadas em fatores por Tawse e Tabesh (2021) compõem o segundo conjunto de categorias de análise dos questionários desenvolvidos para esta pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

No caso da pesquisa ora em lide, o que se espera obter de conhecimento é a resposta oferecida pelos especialistas com base nos estudos sobre Implementação Estratégica no enfrentamento dos problemas identificados na implementação do PBC como metodologia de planejamento das Forças no Ministério da Defesa, especialmente, no modo de planejar da Marinha do Brasil. A meta é, em face das categorizações de barreiras de implementação do PBC e das práticas adotadas para consecução da Implementação Estratégica, demonstrar que essas práticas contribuem para lidar com essas barreiras. Como contribuição adicional, propor, a partir dos resultados alcançados, uma prioridade para aplicação dessas práticas, a fim de aumentar o efeito sinérgico entre elas.

Desse modo, a figura 3 apresenta um fluxograma que sintetiza a metodologia aplicada nesta pesquisa.

FIGURA 3 - FLUXOGRAMA DA METODOLOGIA APLICADA À PESQUISA



Fonte: Autor, 2022

Após uma primeira revisão da literatura, identificou-se que a implementação do PBC no Brasil constituiria um problema passível de ser pesquisado e que o problema poderia ser analisado com base em diversas das teorias administrativas desenvolvidas.

Após a análise do atual estágio de adoção do PBC, entende-se que é possível contribuir para sua implementação, se forem identificadas as barreiras que têm dificultado esse processo, bem como as práticas que podem ser adotadas para lidar com essas barreiras.

Por isso, por saber que a dificuldade em implementar o PBC não é uma situação exclusiva do Brasil, mas que outros países tem enfrentado situação semelhante, um primeiro passo para este estudo foi buscar na literatura as barreiras identificadas para adoção do PBC em outros países, gerando uma primeira categoria de análise para nosso estudo.

Um segundo passo foi a busca de práticas administrativas que poderiam contribuir para superar essas barreiras. Dessa forma, primeiramente, buscou-se na gestão da mudança as práticas que contribuiriam para a mudança do Planejamento Baseado em Ameaças para o PBC. Entretanto, durante as primeiras leituras sobre a Gestão da Mudança e por meio de conversas exploratórias com especialistas, identificou-se que a Gestão da Mudança trataria superficialmente os problemas de implementação do PBC.

Outro caminho pensado, foi o de tratar o modo isolado de planejamento das Forças como um traço cultural que dificultaria a adoção de um planejamento conjunto entre elas, o que também repercutiria sobre a metodologia do PBC. Entretanto, ao considerar como um traço cultural a ser modificado, a pesquisa contribuiria apenas para a proposição de práticas específicas para a mudança da cultura, sem trazer uma contribuição para a implementação do PBC, o que é, em síntese, a contribuição que se quer com essa pesquisa.

Por isso, encontrou-se, na área de implementação estratégica, práticas que trazem uma importante contribuição para o processo de implementação do PBC, posto que a adoção dessa metodologia de planejamento, constitui, em essência, uma estratégia formulada pelo Ministério da Defesa para obter as capacidades consideradas necessárias com maior eficiência de recursos. Dessa forma, o artigo de Tawse e Tabesh (2021), faz uma extensa análise da literatura existente nessa área, o que a torna a base da segunda categoria de análise desse estudo.

Na seleção dos especialistas, foram feitos contatos com as Forças, por meio de informações coletadas junto aos demais estagiários, a fim de se identificar quem seriam as pessoas-chave que teriam legitimidade para distribuir os questionários aos especialistas de cada Força e no MD.

Dessa forma, ao levantar essas pessoas e ao verificar que seria possível obter respostas de todas as Forças e do MD, o questionário teve o texto de apresentação adequado e foi enviado às pessoas-chave, solicitando que o retransmitissem aos especialistas de sua Força ou do MD.

A coleta das respostas foi realizada e os dados foram processados, a fim de se verificar se seriam suficientes para realizar as análises estatísticas necessárias e para alcançar os objetivos estabelecidos para a pesquisa. Caso não fossem, seria necessário realizar entrevistas para complementar os resultados e a análise.

## 4 RESULTADOS

Com base no referencial teórico, foram obtidas categorias de análise para as barreiras à implementação do PBC e para as práticas de Implementação Estratégica. Mantendo constantes essas categorias de análise, foram elaborados quatro questionários específicos para cada Força e para o MD, devido à necessidade de adaptar os enunciados à realidade dos especialistas. O modelo do questionário encontra-se no apêndice A.

Após um mês da disponibilização dos questionários e do envio dos convites para seu preenchimento voluntário, foram obtidas 29 respostas válidas, cujas transcrições encontram-se no apêndice B.

Por meio desses questionários, obtiveram-se 29 respostas dos especialistas das Forças e do MD, que permitiram depreender suas percepções quanto à implementação do PBC, quanto às categorias elaboradas. Das 29 respostas, 19 respostas foram da Marinha do Brasil, 2 respostas foram do Ministério da Defesa, 3 respostas do Exército Brasileiro e 5 respostas da Força Aérea Brasileira. Desses, 15 pertencem ao nível estratégico das Forças ou do MD, 7 são assessores de nível estratégico da Alta Administração de suas organizações, 5 são gerentes de projetos e apenas 2 são técnicos. Não obstante, todos participam, ou participaram, da implementação do PBC. Outra estatística importante é que dos 29 respondentes, todos participam direta ou indiretamente da gestão do projeto em suas Forças ou no MD, o que reforça a qualidade dos especialistas contidos na amostra, ainda que ela represente algo em torno de dez por cento da população de participantes da implementação do PBC no MD e nas Forças.

Para agregação das avaliações e análise estatística dos dados coletados entre os especialistas, foi empregada a Composição Probabilística de Preferências, metodologia estatística proposta por Sant'Anna e Sant'Anna (2001) que leva em conta a imprecisão nas medidas dos atributos, ou nas manifestações de preferência, a fim de permitir que cada critério de avaliação seja tratado como parâmetro de posição de distribuições estatísticas (Sant'Anna, 2013). A elicitación de conhecimento de especialistas envolve a subjetividade das avaliações e dificilmente os resultados são únicos e precisos. Ao contrário, é comum que os especialistas divirjam em suas pontuações, pois cada um possui uma escala de valores e percepções próprias que

contribuem para a natural ausência de sintonia entre as avaliações (GAVIÃO; DUTRA; KOSTIN, 2021; SOUZA; BERNARD, 2021).

Entretanto, para a tomada de decisão, é necessário que haja algum tipo de agregação das pontuações atribuídas pelos especialistas (ALMEIDA, 2013; SANT'ANNA, 2015). Nesse contexto, O'Hagan (2019) descreveu duas abordagens principais:

- Agregação matemática. Nesta abordagem, julgamentos separados são obtidos dos especialistas e uma distribuição de probabilidade é ajustada aos julgamentos de cada especialista. Estes são então combinados na distribuição agregada usando uma fórmula matemática (uma regra de agrupamento);

- Agregação comportamental. Em contraste, a abordagem comportamental requer que o grupo de especialistas se reúna e discuta seus conhecimentos e opiniões, estabelecendo julgamentos de “consenso”, para qual uma distribuição agregada é ajustada.

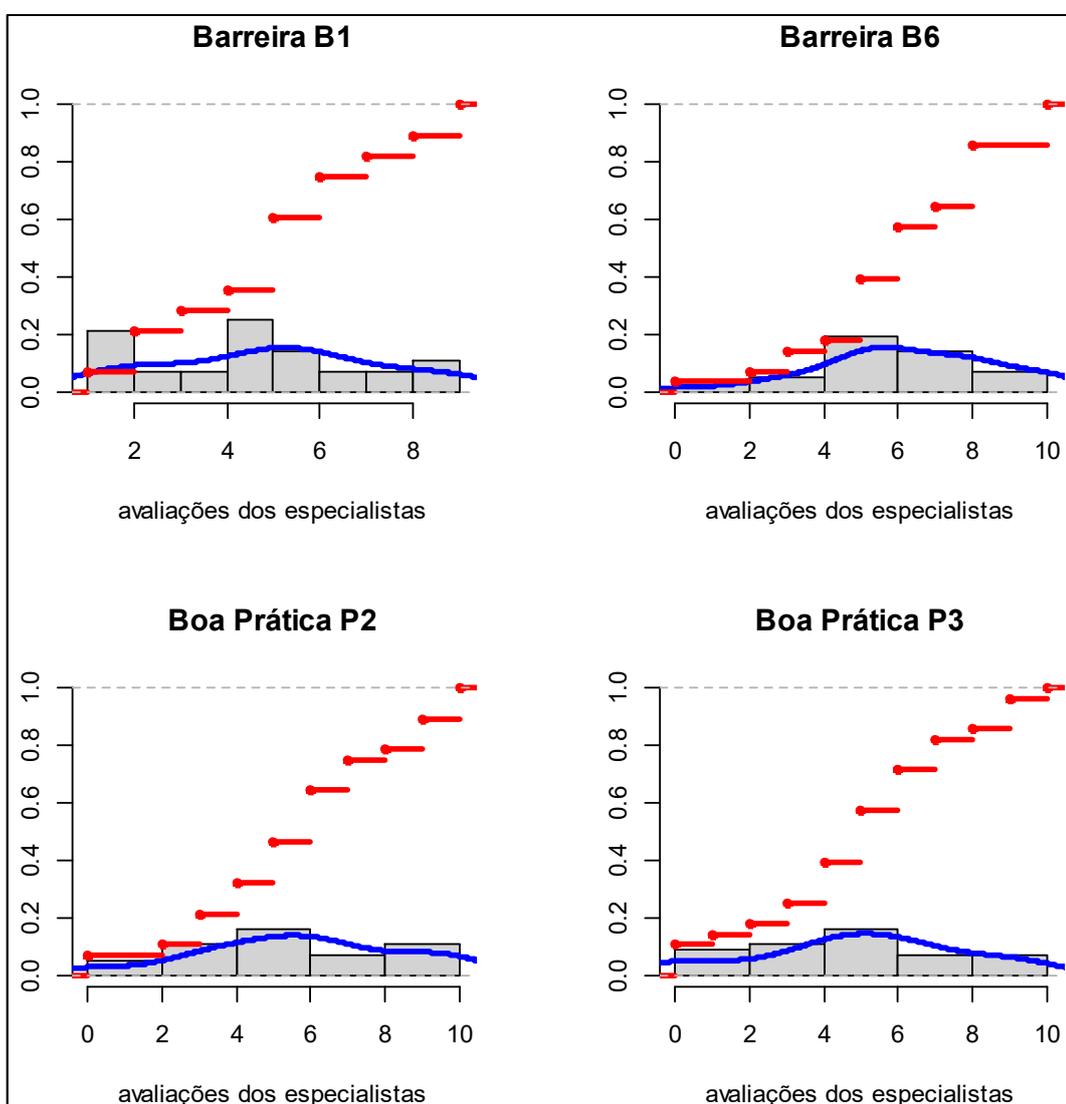
A abordagem comportamental tem a dificuldade de persuadir especialistas com opiniões divergentes a chegar a um “consenso”. Também está aberto a vários perigos adicionais que foram identificados por psicólogos. Por exemplo, há claramente problemas associados às personalidades durante os debates e problemas associados a especialistas juniores que se intimidam diante de especialistas mais experientes, deixando de contribuir plenamente com seus próprios conhecimentos.

Outra característica dos grupos de especialistas, que pode ser chamada de heurística de grupo, é a tendência de a discussão se restringir a ideias que serão amplamente aceitáveis para todos os membros do grupo, um comportamento conhecido como pensamento de grupo (JANIS, 1972). No contexto da agregação comportamental na elicitación, este termo descreve uma tendência para que surja uma visão consensual que é excessivamente confiante, pelo próprio ato de buscar o consenso.

A agregação matemática não precisa enfrentar esses efeitos psicológicos adicionais, potencialmente tendenciosos, fato que muitas vezes é apresentado como razão para o uso de protocolos que empregam agregação matemática. Os problemas de personalidade e pensamento de grupo são formalmente evitados pelos especialistas que não se reúnem, com todos os julgamentos anonimizados, mas isso é conseguido ao custo de perder a oportunidade de os especialistas compartilharem e debaterem suas opiniões, que é o principal benefício da agregação comportamental.

Esta pesquisa privilegiou a agregação matemática, por envolver especialistas isolados geograficamente entre si e por explorar metodologia que considera a incerteza e variabilidade das avaliações. Assim, a agregação matemática aqui explorada transformou as avaliações dos especialistas, em cada barreira ou boa prática, em uma variável aleatória contínua, permitindo tratar de maneira probabilística a incerteza inerente às preferências dos avaliadores.

FIGURA 4 - HISTOGRAMAS E FUNÇÕES DENSIDADE E CUMULATIVA DAS AVALIAÇÕES NOS CRITÉRIOS



Fonte: Autor, 2022

A agregação matemática pode ser realizada com base em cada avaliação individual, ao conjunto de avaliações em cada critério ou até mesmo para todo o conjunto de avaliações, com níveis diferentes de complexibilidade matemática. Dada

a quantidade de especialistas nesta pesquisa, optou-se pela abordagem intermediária, agregando as avaliações do conjunto de especialistas para cada barreira ou boa prática, que alia razoável poder de ajuste dos dados a uma distribuição de probabilidade, em nível compatível com a complexidade computacional desse procedimento.

A ilustração do histograma das avaliações dos especialistas em duas barreiras e duas boas práticas auxilia essa explicação, conforme a Figura 4. Em cada gráfico é possível identificar uma linha que contorna o perfil superior das barras dos histogramas. Essa linha (em cor azul) indica a função densidade de probabilidade (PDF) do conjunto de dados. Outra função importante é denominada de distribuição acumulada (CDF), indicada em cor encarnada. Essas funções PDF e CDF permitem inferir sobre comportamentos dessas avaliações; por exemplo, é possível inferir que a barreira B6 possui 29% de receber avaliações inferiores a “5” pelo grupo de especialistas. No caso específico desta pesquisa, as PDF e CDF das distribuições associadas aos conjuntos de avaliações são necessárias para calcular as probabilidades de cada barreira ou boa prática receberem preferências superiores às demais.

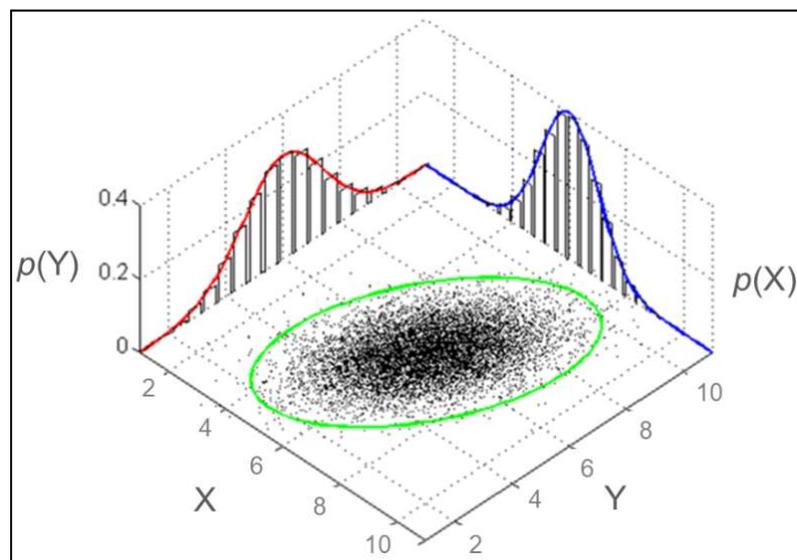
Uma questão técnica que pode ser direcionada à distribuição agregada que deriva de todos esses métodos é: “Que distribuição de probabilidade se ajusta aos julgamentos dos especialistas?” O ponto chave é encontrar uma distribuição agregada capaz de interpretar o sentimento subjetivo de um grupo. Entretanto, deve-se ressaltar que o resultado da agregação matemática não é perfeito, indicando mais um resultado de compromisso do que um consenso.

Nesse contexto, realizou-se o ajuste estatístico das avaliações de cada barreira ou boa prática a nove diferentes tipos de distribuição contínua de probabilidade (ex. Exponencial, Weibull, Gamma, Normal, Lognormal, Logística, Cauchy, Beta PERT e Triangular), para verificar que distribuição pode “traduzir” de melhor forma o comportamento dos dados coletados junto aos especialistas. Com base nos critérios Akaike (AIC) e Bayesiano (BIC), verificou-se que a distribuição Normal é a que apresentou os melhores resultados aos ajustes. Essa distribuição é configurada por dois parâmetros dos dados: a média e o desvio-padrão. Dessa forma, cada conjunto de avaliações das barreiras e boas práticas tiveram as suas médias e desvios-padrão calculados para o prosseguimento da modelagem.

Após a realização dos ajustes dos dados a distribuições normais, foram calculadas as probabilidades de cada conjunto ser superior aos demais, dentro da mesma categoria (barreiras ou boas práticas).

A Figura 5 ilustra o gráfico de duas variáveis aleatórias X e Y, ajustadas com distribuições normais. Através de cálculos de probabilidades conjuntas, é possível, por exemplo, calcular a probabilidade de  $X < 4$  e  $Y < 7$ . Para o interesse desta pesquisa, o cálculo realizado se refere à probabilidade (p) de  $X > Y$  e  $Y > X$ . Para somente duas variáveis, esses resultados são complementares. Assim, a  $p(X > Y)$  é igual a  $1 - p(Y > X)$ .

FIGURA 5 - PROBABILIDADES CONJUNTAS DE DUAS VARIÁVEIS ALEATÓRIAS X E Y



Fonte: Autor, 2022

Com base no desenvolvimento matemático proposto por Sant'anna (2015), esses cálculos são simplificados segundo as equações, para duas ou mais variáveis:

$$p(X > Y \cap X > Z) = \int_{\Omega_X} PDF(X) \cdot CDF(Y) \cdot CDF(Z) \quad (1)$$

$$p(X < Y) = \int_{\Omega_X} PDF(X) \cdot [1 - CDF(Y)] \quad (2)$$

$$p(X > Y \cap X > Z) = \int_{\Omega_X} PDF(X) \cdot CDF(Y) \cdot CDF(Z) \quad (3)$$

$$p(X < Y \cap X < Z) = \int_{\Omega_X} PDF(X) \cdot [(1 - CDF(Y)) \cdot (1 - CDF(Z))] \quad (4)$$

Os cálculos das probabilidades de cada barreira e de cada boa prática receber preferências superiores às demais, em suas respectivas categorias de análise, foram realizados no software R, com auxílio da biblioteca “CPP” (GAVIÃO et al., 2018).

Os resultados obtidos por meio da aplicação dessa metodologia estatística permitem atribuir prioridades às barreiras, definindo as que precisam ser primeiramente atacadas, bem como eleger as práticas que prioritariamente deveriam ser aplicadas primeiro, por serem as de melhor resultado, na opinião dos especialistas. As tabelas 3 e 4 apresentam as priorizações das barreiras à implementação e das práticas de implementação estratégica obtidas a partir do emprego do método de Composição Probabilística de Preferências.

### QUADRO 3 - PRIORIZAÇÃO DAS BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO

BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO		OP	GRAU
B7	Necessidade de estrutura organizacional para abarcar equipe dedicada com capacidade analítica de planejamento	1	0,146
B8	Inconsistências entre o modelo de PBC e o processo orçamentário (e suas restrições)	2	0,130
B5	Necessidade de cultura de planejamento conjunto como um requisito institucional	3	0,118
B3	Carência na análise do entorno estratégico para estabelecimento dos cenários	4	0,092
B11	Descentralização das definições dos objetivos estratégicos (base do desenho das capacidades) a serem obtidos com o meio	5	0,080
B13	Necessidade de fortalecimento do Chefe de Estado Maior Conjunto	6	0,078
B10	Insipiência do planejamento da Comunicação com as partes interessadas	7	0,073
B6	Deficiência nos processos, nas metodologias e nos critérios de análise e priorização de capacidades	8	0,069
B9	Inconsistências entre o modelo de PBC e o processo de aquisição	9	0,066
B12	Fraca coordenação exercida sobre os participantes do Planejamento	10	0,054
B4	Falta de parâmetros para definição de Capacidades	11	0,052
B1	Imprecisão das definições conceituais	12	0,023
B2	Dicotomia estabelecida entre ameaça e capacidade	13	0,018

Fonte: Autor, 2022

## QUADRO 4 - PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA EM ORDEM DE PRIORIDADE

PRÁTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA		OP	GRAU
P9	Qualidades da Liderança dos integrantes da Alta Administração	1	0,066
P21	Comprometimento da Alta Administração	2	0,059
P7	Conhecimentos e Experiência dos integrantes da Alta Administração e Capacidade de Tomar decisões voltadas para a Implementação Estratégica	3	0,056
P2	Seleção de Gerentes com Senso Crítico e Capacidade Decisória	4	0,056
P17	Comunicação e Estilo de Gerenciamento (Adequar os meios de comunicação e os estilos de liderança ao que a implementação exige)	5	0,053
P15	Ações de Interação e Liderança (Ações para mostrar a Presença e o acompanhamento da Alta Administração)	6	0,049
P18	Recursos de Capital Humano (Selecionar o pessoal que participará da implementação)	7	0,046
P22	Gerenciamento do Comprometimento com a Implementação Estratégica (Acompanhar os participantes da implementação para aferir se sua motivação continua elevada em torno da implementação)	8	0,045
P1	Seleção e Desenvolvimento de Competências para Tomada de Decisão	9	0,044
P6	Capacidade de Gerir o Capital Social Reputacional e o Capital Informacional (É a capacidade de atuar em benefício da imagem e gerir a informação e o conhecimento)	10	0,044
P5	Habilidade da Alta Administração em motivar	11	0,044
P16	Comunicação Vertical (Estabelecer canais de comunicação para que as informações sobre a implementação cheguem à Alta Administração)	12	0,042
P26	Cooperação e Coordenação (Estabelecer ações que incentivem a cooperação e permitam a coordenação por parte dos gerentes)	13	0,041
P10	Ações adotadas quanto à estrutura organizacional e ao controle, a fim de suportar a implementação	14	0,040
P25	Conectividade Interfuncional (Estabelecer meios e sistemas de comunicação que mantenham os setores conectados e uníssonos)	15	0,037
P3	Consciência sobre as Identidades Socio-Emocionais (desenvolver a capacidade de lidar com as características individuais dos participantes da tomada de decisão)	16	0,034
P14	Ações e Comportamentos de Comunicação	17	0,032
P8	Competências para a Gestão Financeiro-Orçamentária	18	0,032
P20	Capacidades e Experiência em Implementação Estratégica (Destacar essa qualidade no pessoal selecionado para participar da implementação)	19	0,031
P24	Entendimento Comum dos Objetivos (Estabelecer um plano de comunicação que mantenha os participantes da implementação cientes dos objetivos a serem alcançados, bem como as recompensas advindas)	20	0,027
P4	Comprometimento dos Gerentes de Nível Médio com o suporte à tomada de decisão da Alta Administração	21	0,027
P13	Alinhamento dos demais sistemas e Políticas	22	0,025
P19	Competências Especializadas no Ambiente Externo da Organização (Desenvolver competências que permitam sondar os resultados alcançados no ambiente externo pela implementação)	23	0,024
P23	Papéis de Comprometimento e Estratégias de Comprometimento (Definir papéis ligados à manutenção do comprometimento do grupo e definir ações para manter esse comprometimento)	24	0,024
P12	Ações para divulgação e entendimento quanto ao papel da estrutura em prol da implementação	25	0,015
P11	Ações de Recompensa Conjunta	26	0,007

Fonte: Autor, 2022

## 5 ANÁLISE

Os resultados obtidos precisam ser analisados com base no referencial teórico coletado para esta pesquisa e no conhecimento acumulado sobre PBC e sobre a implementação estratégica. Cabe ressaltar que a análise individualizada das barreiras e das práticas de implementação estratégica deve-se a uma postura cartesiana de observação desses resultados, porém com a certeza de que todos os aspectos apontados nesse estudo compõem um conjunto de preocupações e ações que precisam orientar em conjunto as ações a serem adotadas para o sucesso dessa implementação. Nesse aspecto a pesquisa contribui para a definição de que barreiras precisam ser tratadas e que práticas precisam ser adotadas em ordem de prioridade.

Como primeira barreira identificada para a implementação do PBC, os especialistas apontaram a ausência de uma estrutura dedicada a esse tipo de planejamento. Como encontramos na contribuição de Chandler (1962), revisitada por Mintzberg (1990), ao tratar da Escola do Design aplicada à Estratégia, e em estudos organizacionais com viés institucionalista, como os de Meyer e Rowan (1977), Suchmann (1995), Scott (2004) e Dacin, Oliver e Roy (2007), a estratégia define a estrutura. Eles entendem que, em busca de legitimidade, fator considerado imprescindível para a sobrevivência institucional, as organizações adotam estratégias que, via de regra, exigem a modificação da estrutura organizacional ou a criação de uma estrutura dedicada à implementação da estratégia ou de ações estratégicas específicas. Dessa forma, uma ação estratégica como a implementação do PBC que, por sua natureza, tem repercussões em diferentes aspectos organizacionais das Forças, inclusive em sua cultura organizacional, precisa de uma estrutura, nova ou já existente, que assume a responsabilidade por essa iniciativa.

A necessidade de uma estrutura para conduzir a implementação do PBC já era apontada por Walker (2005, p. 4) nos primeiros anos do advento da metodologia. Desponte (2022, p. 4) aponta a existência de uma estrutura para condução do PBC como uma necessidade, mas que representa um grande desafio, porque “empurra as Forças para fora de sua zona de conforto para que adotem um novo *mindset*”, mais pragmático. Freire (2021, p. 14) aponta essa estrutura como uma das contribuições da adoção do PBC para a formação de uma mentalidade de *jointness*, ou seja, de “operações conjuntas”.

Entretanto, cabe ressaltar o que ensina Motta (2001), que uma mudança organizacional estratégica precisa ser suportada por ações em diferentes dimensões, como a política, a cultural e a estrutural. Dessa forma, o simples fato de criar uma estrutura organizacional dedicada ao PBC, ainda que no MD e nas Forças, não é suficiente para sua implementação. Como apontam Ananthan e Inderjit (2014, p. 8-10), ao analisarem o esforço de implantação do PBC nas Forças Armadas da Malásia e proporem o modelo australiano como benchmarking, ressaltam a importância de que a estrutura designada para conduzir essa implantação, tenha legitimidade, isto é, que seu “assessoramento especializado seja aceito e respeitado pelos integrantes da Defesa, do Governo, da Indústria e de outras agências centrais” (ANANTHAN; INDERJIT, 2014, p. 8).

Duas outras barreiras importantes identificadas são as das inconsistências entre o PBC e o modelo orçamentário brasileiro, principalmente, no que tange às Forças Armadas brasileiras, e a Necessidade de cultura de planejamento conjunto como um requisito institucional. É imprescindível ao planejamento orçamentário que se saiba quais são as demandas a serem atendidas, que se façam previsões orçamentárias para atendimento dessas demandas e que se cumpram os prazos definidos para que essas demandas sejam consolidadas pelo Ministério da Defesa e que sejam apreciadas pelo Congresso Nacional, no processo orçamentário anual. A necessidade de planejar em conjunto, além dos desafios naturais de um planejamento orçamentário e dos demais planejamentos relacionados, diante do modelo orçamentário brasileiro, é necessário que se defina, para cada nova capacidade, qual Força Armada será a responsável por sua obtenção e implementação. Outro aspecto importante é que o PBC traz reduções no espaço orçamentário para projetos individuais das Forças, a fim de comportar as demandas planejadas em conjunto. Além do orçamentário, outros aspectos precisam ser trabalhados em conjunto, como o desenvolvimento de doutrinas e estratégias militares necessárias a sua aplicação (FREIRE, 2021). Cabe ressaltar que a barreira das inconsistências entre o PBC e o processo orçamentário foram identificadas nos processos de implementação nos Estados Unidos (WALKER, 2005; PATTERSON, 2012), Malásia (ANANTHAN; INDERJIT, 2014), Chile (FUENTES; SEPULVEDA, 2019), Austrália (YOUNG, 2021), Brasil (FREIRE, 2021) e Canadá (DESPONTS, 2022).

Ligada a essas barreiras, ressalta-se também a Barreira das inconsistências entre o PBC e o processo de aquisição, pois cada Força possui sistemas diferentes

de aquisição, apesar de haver uma base legal única. Os sistemas de aquisição das Forças se caracterizam por evidenciarem aspectos que lhes são caros e que, via de regra, espelham suas experiências em aquisição acumuladas ao longo dos anos, o que traz diferenças importantes entre esses sistemas (FREIRE, 2021, p. 14). Outro aspecto importante é que identifica-se um *gap* entre o processo de determinação de requisitos com base em capacidades, o processo de aquisição e o processo orçamentário (WALKER, 2005, p. 14; PATTERSON, 2012, p. 327), acrescentando-se, no caso do Brasil, a questão legal que perpassa esses processos e, via de regra, limita e/ou impede que se obtenha a capacidade conforme os requisitos planejados.

As deficiências na análise do entorno estratégico para estabelecimento dos cenários, causada pela dificuldade em quebrar o paradigma do planejamento com base em ameaças (ANANTHAN; INDERJIT, 2014, p. 9; FUENTES; SEPULVEDA, 2021, p. 124) é outra barreira identificada, porque o PBC depende dessa análise para definição de que capacidades deverão ser obtidas para atuar nesses possíveis cenários. Cenários mal elaborados podem levar à definição equivocada de capacidades. Por isso, estar apto para a correta análise do entorno estratégico é fundamental para o PBC.

A barreira da descentralização das definições dos objetivos estratégicos (base do desenho das capacidades) a serem obtidos com o meio está intimamente ligada à da necessidade de fortalecimento do Chefe de Estado Maior Conjunto, da fraca coordenação sobre os participantes do planejamento, da Necessidade de cultura de planejamento conjunto como um requisito institucional e da deficiência nos processos, nas metodologias e nos critérios de análise e priorização de capacidades (ANANTHAN; INDERJIT, 2014; FUENTES; SEPULVEDA, 2021; FREIRE, 2021; DESPONT, 2022). Esses autores apontam nas diferentes realidades que retratam, que o planejamento isolado desenvolvido pelas Forças de seus países, exercitado ao longo dos anos, tornou-se um traço da cultura organizacional que leva à definição descentralizada dos objetivos estratégicos. Essa definição de objetivos estratégicos, fator fundamental para o conceito de *Jointness* defendido por Freire (2021), bem como processos, metodologias, critérios de análise e priorização, precisam passar a ser centralizados ou elaborado em conjunto (ANANTHAN; INDERJIT, 2014; FUENTES; SEPULVEDA, 2021; FREIRE, 2021; e DESPONT, 2022). Para isso, esses autores ressaltam a importância de que o Chefe do Estado Maior conjunto seja fortalecido para que ele seja capaz de levar as Forças a cooperarem no estabelecimento desses

objetivos estratégicos ou para centralizar no Estado Maior Conjunto essa formulação, o que, exercitado ao longo do tempo, desenvolveria a cultura de planejamento conjunto.

A comunicação com as partes interessadas torna-se uma barreira, na medida em que o Chefe do Estado Maior Conjunto precisa que as definições e decisões adotadas e as informações sobre o processo de planejamento cheguem aos *stakeholders* em torno do PBC, de modo a permitir que todos tomem conhecimento de seu andamento e de seu estágio de implantação, bem como entendam suas responsabilidades e contribuições para o seu sucesso, contribuindo para a geração e manutenção da legitimidade.

Essas são as principais barreiras no processo de implementação do PBC, conforme consta da tabela 3.

Já pelo lado das práticas passíveis de serem adotadas, a fim de viabilizar a implementação estratégica do método do PBC, cabe ressaltar que essas práticas foram coletadas Tawse e Tabesh (2021) na literatura de implementação estratégica, e trazem uma contribuição importante de para o estudo pragmático dessa área, ao organizá-las e agrupá-las.

De acordo com a priorização atribuída pelos especialistas, tornam-se fundamentais as práticas relacionadas à Alta Administração, a fim de manter a motivação e o comprometimento do pessoal, bem como proporcionar a liderança necessária para obter o apoio das Forças e o esforço de todos os envolvidos. Por isso, as práticas de “Qualidades da Liderança dos integrantes da Alta Administração”, “Comprometimento da Alta Administração” e “Conhecimentos e Experiência dos integrantes da Alta Administração e Capacidade de Tomar decisões voltadas para a Implementação Estratégica” tiveram respectivamente as prioridades 01, 02 e 03.

Mas essas características da Alta Administração, sem a adoção de ações que provem sua presença para o acompanhamento dos resultados obtidos, não é suficiente para manter sua legitimidade à frente dessa implementação. Por isso, Ações de Interação e Liderança para mostrar a Presença e o acompanhamento da Alta Administração foi classificada com prioridade 06.

Assim como essa Alta Administração, sem estar munida de informações, ou caso não seja capaz de utilizar essas informações para a tomada de decisões, se não possuir os canais de comunicação adequados para acompanhamento e controle da implementação, ou mesmo se não for capaz de adquirir ou manter a sua legitimidade

à frente da implementação, não será bem sucedida. Isto posto, como prioridades 10, 11, 12, 14 e 15 estão respectivamente as seguintes práticas:

- a) Capacidade de Gerir o Capital Social Reputacional e o Capital Informacional (É a capacidade de atuar em benefício da imagem e gerir a informação e o conhecimento);
- b) Habilidade da Alta Administração em motivar;
- c) Comunicação Vertical (Estabelecer canais de comunicação para que as informações sobre a implementação cheguem à Alta Administração);
- d) Ações adotadas quanto à estrutura organizacional e ao controle, a fim de suportar a implementação; e
- e) Conectividade Interfuncional (Estabelecer meios e sistemas de comunicação que mantenham os setores conectados e uníssonos).

Muitas dessas práticas e dos canais de comunicação dependem dos níveis de gerência participantes. Por isso, na prioridade 04 e 07, ficaram as práticas de “seleção de Gerentes com senso crítico e capacidade decisória voltada para a implementação estratégica” e “Recursos de Capital Humano (Selecionar o pessoal que participará da implementação)”. Essas práticas são dificultadas, pelo PBC ir em sentido contrário à cultura de planejamento isolado das Forças, bem como por representar uma perda de Poder decisório, em prol de uma centralização no MD. Cabe ressaltar que, apesar de haver essa transferência de poder para o MD, por falta de estrutura capaz de efetivamente realizar o planejamento, continuaria nas Forças o esforço de adequação e realização do planejamento sob a égide do novo modelo.

O trabalho de implementação estratégica como essa com tantos desafios, exige um trabalho de equipe, sinérgico e coordenado. Por isso, como prioridades 05, 08 e 09, encontram-se práticas que estabelecem a importância do trabalho dos gerentes, em coordenação com a Alta Administração. Respectivamente, as práticas são as seguintes:

- a) Comunicação e Estilo de Gerenciamento (Adequar os meios de comunicação e os estilos de liderança ao que a implementação exige);
- b) Gerenciamento do Comprometimento com a Implementação Estratégica (Acompanhar os participantes da implementação para aferir se sua motivação continua elevada em torno da implementação); e
- c) Seleção e Desenvolvimento de Competências para Tomada de Decisão.

No nível das gerências, tornam-se importantes capacidades de lidar com os demais participantes, capacidade e experiência em implementação estratégica, conhecimento e prática orçamentária, conhecimento e prática de gestão da comunicação, entendimento comum dos objetivos e comprometimento com os resultados planejados. Todas práticas que precisam ser empregadas, mas dependem de, antes, terem sido adotadas as práticas relacionadas à Alta Administração e que associam a associam com o nível de gerência. Por isso, as prioridades 16, 17, 18, 19, 20 e 21 retratam respectivamente:

- a) Consciência sobre as Identidades Socio-Emocionais (desenvolver a capacidade de lidar com as características individuais dos participantes da tomada de decisão);
- b) Ações e Comportamentos de Comunicação;
- c) Competências para a Gestão Financeiro-Orçamentária;
- d) Capacidades e Experiência em Implementação Estratégica (Destacar essa qualidade no pessoal selecionado para participar da implementação);
- e) Entendimento Comum dos Objetivos (Estabelecer um plano de comunicação que mantenha os participantes da implementação cientes dos objetivos a serem atingidos, bem como as recompensas advindas; e
- f) Comprometimento dos Gerentes de Nível Médio com o suporte à tomada de decisão da Alta Administração.

As demais práticas compõem ações do nível gerencial que normalmente são adotadas em um processo de gerenciamento, como recompensas conjuntas, alinhamento dos sistemas e políticas com a metodologia implementada, conscientização do papel da estrutura para a implementação e incentivos ao comprometimento.

Todas essas práticas, estavam espalhadas na literatura, em artigos de diversos autores, colhidas por meio de diferentes metodologias de pesquisa. Ao serem juntadas em um único modelo conceitual por Tawse e Tabesh (2021), ainda que construído preliminarmente, acabaram contribuindo para a criação de um plano de ação a ser adotado nos esforços de planejamento estratégico, na fase crítica de implementação de suas estratégias. Urge destacar essa importância, principalmente, quando se tem um envoltório tão complexo como a mudança para o PBC, por envolver, entre outras coisas, a mudança de um traço cultural desenvolvido ao longo da existência das Forças Armadas brasileiras.

## 6 CONCLUSÃO

A Administração é, por essência, uma ciência pragmática que possui, como uma de suas funções, dar respostas às demandas por maior eficiência dos recursos empregados em uma iniciativa, seja ela Privada ou Pública, com ou sem fins lucrativos. Mormente, diante de problemas da Administração Pública, a necessidade de uma aplicação eficiente desses recursos é fundamental, a fim de que os valores advindos dos tributos pagos, sejam bem aproveitados, em benefício das infinitas demandas de nossa sociedade.

A adoção do PBC foi motivada por essa busca contínua por eficiência dos recursos aplicados ao preparo e aprestamento das Forças Armadas, principalmente, após o fim da Guerra Fria, quando as ameaças deixaram de ser claramente ligadas a um inimigo declarado.

A necessidade de maior eficiência levou também à valorização de um planejamento que conduzisse a uma maior coordenação entre os esforços desenvolvidos pelas Forças, estimulando o *jointness*, ou seja, o pensar a Defesa de forma conjunta.

Mas como fazer para abreviar o tempo de adequação das Forças a essa nova forma de se planejar? Como poderia ser utilizada a experiência de implementação do PBC em outros países de modo a contribuir para o nosso caso? Como as práticas administrativas poderiam contribuir para a própria eficiência do processo de implementação dessa nova forma de planejar o preparo das Forças?

Dessa forma, a presente pesquisa buscou, na literatura do tema PBC, identificar as barreiras mais comuns a implementação dessa metodologia. Buscou também na literatura de gestão estratégica, mais precisamente, na da implementação estratégica, as práticas recomendadas.

A fim de adequá-la à realidade brasileira, procurou, na experiência de integrantes das três Forças e do MD que participam desse processo, verificar com que prioridade deveriam ser tratadas as barreiras à implementação do PBC e que práticas administrativas deveriam ser privilegiadas, a fim de serem obtidos os melhores resultados.

Dessa forma, as ferramentas estatísticas aplicadas aos dados coletados nos questionários e a qualidade das respostas recebidas foram decisivas para o pleno alcance dos objetivos estabelecidos na pesquisa.

Apesar disso, apontam-se, como limitações ao estudo, o quantitativo de participantes obtidos na FAB, no EB e no MD, que reduziu a capacidade explicativa dos dados coletados, bem como o modo genérico como as práticas administrativas foram descritas, o que exigirá ainda um esforço para suas adequações à implementação do PBC.

Como possíveis aprofundamentos da presente pesquisa, sugerem-se:

- c) A aplicação dos questionários a um maior número de respondentes nas Forças, a fim de verificar a confirmação das constatações obtidas no presente estudo;
- d) A customização e maior detalhamento dessas práticas ao que é necessário ao PBC, a partir da análise dos casos de sua implementação em outros países; e
- e) A análise e o acompanhamento de como as Forças estão fazendo para adequar o PBC aos seus níveis Operacionais e Táticos, vis a vis as características do processo de aquisição imposto pela legislação, bem como, em relação ao processo orçamentário do Ministério Brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Processo de decisão nas organizações**: construindo modelos de decisão multicritério. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

ANANTHAN, S.; INDERJIT, S. Capabilities-Based Planning for Force Development: Issues and Challenges for the Malaysian Armed Forces. **ZULFAQAR International Journal of Politics, Defence & Security**, v. 1, p. 1-12, 2014. Disponível em: <https://zulfaqar.upnm.edu.my/ijdmssh/index.php/download-issues/category/2-vol-1-no-1-2014?download=7:capabilities-based-planning-for-force-development-issues-and-challenges-for-the-malaysian-armed-forces>. Acesso em 28 mar. 2022.

BARROS, Felipe Araújo. A Aplicação do planejamento baseado em capacidades no nível tático: como o PBC pode racionalizar as atividades desenvolvidas na tropa e possibilitar um melhor emprego dos meios militares. **Doutrina Militar Terrestre em Revista**, p. 1-17, 2022. no prelo. Disponível em: [https://www.academia.edu/53686010/A\\_APLICA%C3%87%C3%83O\\_DO\\_PLANEJAMENTO\\_BASEADO\\_EM\\_CAPACIDADES\\_NO\\_N%C3%8DVEL\\_T%C3%81TICO\\_Como\\_o\\_PBC\\_pode\\_racionalizar\\_as\\_atividades\\_desenvolvidas\\_na\\_tropa\\_e\\_possibilitar\\_um\\_melhor\\_empregos\\_dos\\_meios\\_militares\\_Maj\\_Eng\\_Felipe\\_Ara%C3%BAjo\\_Barroos](https://www.academia.edu/53686010/A_APLICA%C3%87%C3%83O_DO_PLANEJAMENTO_BASEADO_EM_CAPACIDADES_NO_N%C3%8DVEL_T%C3%81TICO_Como_o_PBC_pode_racionalizar_as_atividades_desenvolvidas_na_tropa_e_possibilitar_um_melhor_empregos_dos_meios_militares_Maj_Eng_Felipe_Ara%C3%BAjo_Barroos). Acesso em: 22 mar. 2022.

BIRKEMO, Gunn Alice. Is Norwegian long term defence planning risk based? **Norwegian Defence Research Establishment (FFI)**, Kjeller, 2013. Disponível em: <https://www.ffi.no/en/publications-archive/is-norwegian-long-term-defence-planning-risk-based>. Acesso em: 21 mar. 2022.

BORZILLO, Laurent; DUMAS, Philippe; FORTIER, Maxandre; HOLLANDER, Hannah, IMRE-MILLEI, Bibi; MASSIE, Justin; MUNIER, Marco; PUPCO, Heni; RAYMOND, Camille. **Threat-based defence planning**: implications for Canada. Ontario: Network for Strategic Analysis, 2021. Disponível em: <https://ras-nsa.ca/wp-content/uploads/2021/03/Report-on-CJOC-Defence-Planning-Project.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF: MD, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6703.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6703.htm). Acesso em: 28 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF: MD, 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/2012/mes07/end.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Brasília: MD, 2020b. Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/livro\\_branco\\_congresso\\_nacional.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro_branco_congresso_nacional.pdf). Acesso em: 28 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa – Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília: MD, 2020a. Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_congressonacional\\_22\\_07\\_2020.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congressonacional_22_07_2020.pdf). Acesso em: 28 mar. 2022.

BRASIL. Portaria nº 646 -GM-MD, de 11 de fevereiro de 2020. Institui no âmbito do Ministério da Defesa, o Grupo de Trabalho de Planejamento Baseado em Capacidades (GT-PBC). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 158, p. 16-17, 13 fev. 2020c. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=13/02/2020&jornal=515&pagina=16&totalArquivos=104>. Acesso em: 28 mar. 2020.

CALFA-RASCANU, Lucian. US Defense Budget and Military Capabilities. INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE DEFENSE RESOURCES MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY, 9., 2014, Braşov. **Proceedings** [...]. Brasov: CODRM, 2014. Disponível em: [http://www.codrm.eu/conferences/2014/06\\_Calfa.pdf](http://www.codrm.eu/conferences/2014/06_Calfa.pdf). Acesso em: 21 mar. 2022.

CHIM, Leung; NUNES-VAZ, Rick; PRANDOLINI, Robert. Capability-Based Planning for Australia's National Security. **Security Challenges**, Spring, v. 6, n. 3, p. 79-96, 2010. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/26459800>. Acesso em 22 mar. 2022.

CORRÊA, Fernanda das Graças Transformação da Defesa e Planejamento Baseado em Capacidade: o caso das Forças Armadas chilenas. **Análise Estratégica**, v. 13, n. 3, p. 23-38, 2019(a). Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/CEEEExAE/article/view/2589>. Acesso em: 22 mar. 2022.

CORRÊA, Fernanda das Graças. Dissuasão Nuclear, Capacidades Militares e Transformação da Defesa das Forças Armadas francesas. **Análise Estratégica**, v. 14, n. 4, p. 43-59, 2019(b). Disponível em: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/CEEEExAE/article/view/3196>. Acesso em: 22 mar. 2022.

CORRÊA, Fernanda das Graças. Planejamento Baseado em Capacidade e Transformação da Defesa do Bundeswehr. **Análise Estratégica**, v. 15, n. 1, p. 35-50, 2020(a). Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/CEEEExAE/article/view/3406>. Acesso em 22 mar. 2022.

CORRÊA, Fernanda das Graças. Planejamento Baseado em Capacidades e Transformação da Defesa: desafios e oportunidades do Exército Brasileiro. **Artigos Estratégicos**, v. 8, n. 1, p. 27-54, 2020(b). Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/CEEEExArE/article/view/4843>. Acesso em: 23mar. 2022.

DACIN, M. Tina; GOODSTEIN, Jerry; SCOTT, W. Richard. Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. **The Academy of Management Journal**, v. 45, n.1, p. 45-67, 2002. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2002.6283388>. Acesso em: 1 jul. 2022.

DACIN, M. Tina; OLIVER, Christine; ROY, Jean-Paul. The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, 169-187, 2007. doi:10.1002/smj.577. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.577>. Acesso em: 1 jul. 2022.

DAVIS, Paul K. Lessons for C2 Investment from Capabilities-Based Planning: Implications for C2 in Difficult Environments. Conference Paper. *In*: ANNUAL INTERNATIONAL COMMAND AND CONTROL RESEARCH & TECHNOLOGY

SYMPOSIUM, 18., 2013, Alexandria, VA. **Proceedings** [...]. Alexandria, VA: DODCCRP, 2013. Disponível em: [http://www.dodccrp.org/events/18th\\_iccrts\\_2013/post\\_conference/papers/007.pdf](http://www.dodccrp.org/events/18th_iccrts_2013/post_conference/papers/007.pdf). Acesso em: 29 mar. 2022.

DAVIS, Paul K. **Analytic architecture for Capabilities-Based Planning, mission-system analysis, and transformation**. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2002. Disponível em: [https://www.rand.org/pubs/monograph\\_reports/MR1513.html](https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1513.html). Acesso em: 22 mar. 2022.

DESPONT, Constant. Understanding Capability-Based Planning. **CSS Analyses in Security Policy**, n. 298, p. 1-4, 2022. Disponível em; <https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/CSSAnalyse298-EN.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2022.

EISLER, Cheryl; ALLEN, Dave. Strategic simulation tool for capability-based joint force structure analysis. Conference Paper. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON OPERATIONS RESEARCH AND ENTERPRISE SYSTEMS (ICORES-2012), 1., 2012, Algarve. **Proceedings** [...]. Algarve: ICORES, 2012. Disponível em: <https://www.scitepress.org/Papers/2012/37278/37278.pdf>. Acesso em 29 mar. 2022.

FREIRE, Maria Eduarda L. S. A Interoperabilidade e o Planejamento Baseado em Capacidades no Cenário da Defesa no Pós-Guerra Fria. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DE DEFESA, 11. 2021, Niteroi, RJ. **Anais eletrônicos** [...]. Niterói: ENABED, 2021. Disponível em: [https://www.enabed2021.abedef.org/resources/anais/15/enabed\\_2020/1632356445\\_ARQUIVO\\_bf45749df1b83a86356b27c81075203.pdf](https://www.enabed2021.abedef.org/resources/anais/15/enabed_2020/1632356445_ARQUIVO_bf45749df1b83a86356b27c81075203.pdf). Acesso em: 28 mar. 2022.

FUENTES, Gonzalo Álvarez; SEPÚLVEDA, Margarita Figueroa. América Latina y el desafío de la planificación basada en capacidades. Aportes preliminares desde la experiencia de Chile. **Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad**, v. 14, n. 1, p. 119-136, 2019. Disponível em: <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/ries/article/view/3604>. Acesso em: 29 mar. 2022.

GAVIÃO, Luiz Octávio *et al.* **CPP**: Composition of Probabilistic Preferences. R package version 0.1.0. Versão R package version 0.1.0. Vienna: R Core Team, 2018. Disponível em: <https://cran.r-project.org/package=CPP>. Acesso em: 28 mar. 2022.

GAVIÃO, Luiz Octávio; DUTRA, Luciano Dias; KOSTIN, Sergio. Priorização de acordos multilaterais de controle de exportação de produtos de defesa e tecnologias sensíveis por Processo de Análise Hierárquica. **Austral - Revista Brasileira de Estratégia e Relações Internacionais**, Porto Alegre, v. 10, n. 20, p. 138-174, 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/austral/article/download/119666/66012/501251>. Acesso em: 28 mar. 2022.

HAGAN, Gary. **Glossary of defense acquisition acronyms and terms**. 13 ed. Fort Belvoir, Virginia: Defense Acquisition University Press, 2009.

HARRISON, Kyle Robert; ELSAYED, Saber; WEIRY, Terence; GARANOVICHY, Ivan L.; GALISTERY, Michael; BOSWELLY, Sharon; TAYLORY, Richard; SARKER, Ruhul. Multi-Period Project Selection and Scheduling for Defence Capability-Based Planning. *In: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEMS, MAN, AND CYBERNETICS*, 2020, Ontario. **Proceedings** [...]. Ontario: IEEE, 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/344621321\\_Multi-Period\\_Project\\_Selection\\_and\\_Scheduling\\_for\\_Defence\\_Capability-Based\\_Planning](https://www.researchgate.net/publication/344621321_Multi-Period_Project_Selection_and_Scheduling_for_Defence_Capability-Based_Planning). Acesso em: 23 mar. 2022.

HEBÉRT, R. S. Capability Based Planning, Is it still viable? **JCSP**, Exercise Solo Flight, Ontario, v. 43, 2017. Disponível em: <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/402/305/hebert.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2022.

JANIS, Irving L. **Victims of Groupthink**: a psychological study of foreign policy decisions and fiascoes. Boston: Houghton-Mifflin, 1972.

LEITE, Márcio Dantas Avelino. Planejamento Estratégico das Forças Armadas Baseado em Capacidades: reflexos para o Exército Brasileiro. **Revista das Ciências Militares**, Rio de Janeiro, n. 24, 2011. Coleção Meira Mattos. Disponível em: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/77>. Acesso em: 29 mar. 2022.

MEYER, John; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/226550>. Acesso em: 1 jul. 2022.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NEDELUCU, Marian. Defense Capabilities Planning Using Game Theory. *In: Conference paper. INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE DEFENSE RESOURCES MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY*, 8., 2013, Braşov. **Proceedings** [...]. Brasov: CODRM, 2013. Disponível em: [http://www.codrm.eu/conferences/2013/22\\_Nedelcu.pdf](http://www.codrm.eu/conferences/2013/22_Nedelcu.pdf). Acesso em: 21 mar. 2022.

NEILL, Martin; TALIAFERRO, Aaron C.; TILLMAN, Mark E.; MORGAN, Gary D.; HINKLE, Wade P. **Defense Governance and Management**: improving the defense management capabilities of foreign defense institutions. Alexandria, VA: Institute for Defense Analysis, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10945/62008>. Acesso em 22 mar. 2022.

NEVES, Angela Nogueira; NISHIO, Julia Lucena de Souza; FARIAS JÚNIOR, Jairo Luiz Fremdling; FRANCHI, Tássio. Planejamento Baseado em Capacidades nos Documentos de Defesa Brasileiros. **Revista Hoplos**, v. 5, n. 9, p. 48-69, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/hoplos/article/view/51343>. Acesso em: 29 mar. 2022.

O'HAGAN, Anthony. Expert knowledge elicitation: subjective but scientific. **The American Statistician**, v. 73, n. sup1, p. 69–81, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00031305.2018.1518265>. Acesso em: 28 mar. 2022.

PATTERSON, J. David. Basis for a Rational Defense: Acquiring the Right Capability. Conference Paper. *In: ACQUISITION RESEARCH SYMPOSIUM*, 9., 2012, Monterey, CA. **Proceedings** [...]. Fort Belvoir, VA: Defense Technical Information Center, 2012. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA 563527>. Acesso em: 29 mar. 2022.

POPESCU, Pompiliu. Critical Analysis of Capabilities Based Planning. *In: INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE DEFENSE RESOURCES MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY*, 9., 2014, Braşov. **Proceedings** [...]. Brasov: CODRM, 2014. Disponível em: <http://www.codrm.eu/2014.php>. Acesso em: 22 mar. 2022.

PRESSMAN Jeffrey; WILDAVSKY Aaron. **Implementation**: how great expectations in Washington are dashed in Oakland; or, why It's amazing that federal programs work at all, this being a Ssga of the economic development administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a Foundation of Ruined Hopes. Berkeley: University of California Press, 1973.

RICCO, Maria Filomena Fontes; PAGGIARO, Fábio Salm. Gestão estratégica de defesa: hipóteses de emprego versus capacidades. **Revista da Escola Superior de Guerra**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 67, p. 98-122m 2018. Disponível em: <https://revista.esg.br/index.php/revistadaesg/article/download/909/798>. Acesso em: 22 mar. 2022.

ROTH, Luiz Carlos de Carvalho Roth; OLIVEIRA, Eduardo Hartz. Planejamento Baseado em Capacidades. **Docero Brasil**, 14 jul. 2021. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/80cx51n>. Acesso em: 28 mar. 2022.

SANT'ANNA, Annibal Parracho; SANT'ANNA, L. A. F. P. Randomization as a Stage in Criteria Combining. *In: RIBEIRO, J. L. D.; FOGLIATO, F. S.; GUIMARÃES, L. B. M. Production and Distribution Challenges for the 21th Century*. ABEPRO: Porto Alegre, 2001, p. 248-256.

SANT'ANNA, Annibal Parracho. Detalhamento de uma metodologia de classificação baseada na composição probabilística de preferências. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, v. 13, 2013, p. 12-21. Disponível em: [http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume132013/RelPesq\\_V13\\_2013\\_C02.pdf](http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume132013/RelPesq_V13_2013_C02.pdf). Acesso em: 1 jul. 2022.

SANT'ANNA, Annibal Parracho. Computation of Probabilities of Preference. *In: Probabilistic: Composition of preferences, theory and applications*. [S. l.]: Springer, 2015. p. 31–38.

SAUNDERS, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian. **Research Methods for Business Students**. 5 ed. London: Pearson Education, 2009.

SILVA, Charles Domingues da. O Planejamento Baseado em Capacidades e o advento do Exército do Futuro: convergências. **Análise Estratégica**, v.17, n. 3, 35-43, 2020. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/CEEEExAE/article/view/6408>. Acesso em: 22 mar. 2022.

SILVA, Charles Domingues da. Planejamento Baseado em Capacidades e suas perspectivas para o Exército Brasileiro. **Artigos Estratégicos**, v.7, n. 2, 21-29, 2019. Disponível em: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/CEEEExArE/article/view/3349>. Acesso em: 22 mar. 2022.

SILVA, Luiz Maurício de Andrade da, MIGON, Eduardo Xavier Ferreira Glaser, NUNES, Rubens, PAGGIARO, Fábio Sahm. Inovação e tomada de decisão em Defesa: Considerações introdutórias ao planejamento baseado em capacidades. **Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad**, v. 14, n. 1, p. 189-203, 2019. Disponível em: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-30632019000100189&script=sci\\_arttext&tling=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-30632019000100189&script=sci_arttext&tling=pt). Acesso em: 29 mar. 2022.

SOUZA, Emanuelle Cordeiro de Azevedo; BERNARD, Enrico. Um Exercício de Priorização e Busca por Consenso Usando Planos de Ação Nacional para a Conservação de Espécies Ameaçadas no Brasil. **Biodiversidade Brasileira-BioBrasil**, v. 11, n. 1, p. 1-14, 2021.

SUCHMAN, Mark. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1995.9508080331>. Acesso em: 1 jul. 2022.

TALIAFERRO, Aaron C.; GONZALEZ, Lina M.; TILLMAN, Mark E.; GHOSH, Pritha; CLARKE, Paul; HINKLE, Wade P. **Defense Governance and Management: improving the defense Management Capabilities of foreign defense institutions - a guide to Capability-Based Planning (CBP)**. Alexandria, VA: Institute for Defense Analysis, 2019. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD1122378>. Acesso em: 22 mar. 2022.

TAWSE, Alex; TABESH, Pooya. Strategy implementation: A review and an introductory framework. **European Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 22-33, 2021. Disponível em: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237320301316?casa\\_token=TV24MEd2oJkAAAAA:eAHeBkNLVE6NG28FZC8uanBTpoqLBkXk5wtvcniD7CvyCOFSxbgymJOF8gtXsEBywu0T8LyqMnHJ](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237320301316?casa_token=TV24MEd2oJkAAAAA:eAHeBkNLVE6NG28FZC8uanBTpoqLBkXk5wtvcniD7CvyCOFSxbgymJOF8gtXsEBywu0T8LyqMnHJ). Acesso em: 28 mar. 2022.

TAYLOR, Ben; ERMEL, R. **Toward an enhanced Capability Based Planning approach**. [Ottawa]: Defence Research and Development Canada, 2017. Disponível em: [https://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc282/p805642\\_A1b.pdf](https://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc282/p805642_A1b.pdf). Acesso em: 28 mar. 2022.

THE TECHNICAL COOPERATION PROGRAM. **Guide to Capability-Based Planning**. Alexandria, VA: Joint Systems and Analysis Group, 2004. Disponível em: <https://www.hsdl.org/?view&did=461818>. Acesso em: 21 mar. 2022.

WALKER, Stephen. **Capabilities-Based Planning: How it is Intended to Work and Challenges to Its Successful Implementation**. Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2005. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA434864>. Acesso em: 22 mar. 2022.

YOUNG, Thomas-Durell. Capabilities-Based “Confusion”: Why Capabilities-Based Planning Systems Struggle. **The Korean Journal of Defense Analysis**, v. 33, n. 1, p. 95-118, 2021. Disponível em: <https://www.dbpia.co.kr/Journal /article Detail?nodeId=NODE10653807>. Acesso em: 28 mar. 2022.

YOUNG, Thomas-Durell. Capabilities-Based Defense Planning: The Australian Experience. **Armed Forces & Society**, v. 21, n. 3, p. 349-369, 1995. Spring. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/249775372\\_Capabilities-Based\\_Defense\\_Planning\\_The\\_Australian\\_Experience](https://www.researchgate.net/publication/249775372_Capabilities-Based_Defense_Planning_The_Australian_Experience). Acesso em: 22 mar. 2022.





## Práticas da Implementação Estratégica

A Implementação Estratégica é um ramo da Gestão Estratégica que se preocupa com a coleta de boas práticas destinadas a tornar menos acidentada a implementação de estratégias a serem adotadas.

Por isso, peço que, com base em suas experiências e observações quanto ao andamento do projeto, o(a) Senhor(a) responda se percebeu/percebe a adoção (e sua intensidade) das seguintes práticas de implementação estratégica para a adoção do PBC, de acordo com a seguinte escala crescente:

0 - Não Percebida; 1 e 2 - Pouco percebida; 3, 4 e 5 - Percebida, com pouco efeito prático; 6, 7 e 8 - Percebida, com muito efeito prático; 9 e 10 - Institucionalizada no âmbito da definição de REM/RANS, com muito efeito prático.

Marque sua opção, conforme a escala apresentada acima \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P1	Seleção e Desenvolvimento de Competências para Tomada de Decisão										
P2	Seleção de Gerentes com Senso Crítico e Capacidade Decisória										
P3	Consciência sobre as Identidades Socio-Emocionais (desenvolver a capacidade de lidar com as características individuais dos participantes da tomada de decisão)										
P4	Comprometimento dos Gerentes de Nível Médio com o suporte à tomada de decisão da Alta Administração										
P5	Habilidade da Alta Administração em motivar										
P6	Capacidade de Gerir o Capital Social Reputacional e o Capital Informacional (É a capacidade de atuar em benefício da imagem e gerir a informação e o conhecimento)										
P7	Conhecimentos e Experiência dos integrantes da Alta Administração e Capacidade de Tomar decisões voltadas para a Implementação Estratégica										
P8	Competências para a Gestão Financeiro-Orçamentária										
P9	Qualidades da Liderança dos integrantes da Alta Administração										





APÊNDICE B

RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DO QUESTIONÁRIO

	Data e Hora da Resposta	Nível do respondente	Relação com Projetos	Organização Militar	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P							
EB	12/05/2022 16:42	Estratégico	Gerência do Projeto	7ª Subchefia Estado-Maior do Exército - Gestão de Capacidades	6	10	9	4	7	10	10	10	9	8	10	9	10	1	0	0	5	5	0	6	3	6	1	0	4	5	1	4	2	1	0	0	1	6	0	0	3	0	2		
EB	16/05/2022 06:24	Estratégico	Gerência do Projeto	EME/EPEX	1	3	9	9	8	8	9	9	8	9	9	1	5	8	3	4	4	7	6	1	1	2	4	4	4	4	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	
EB	16/05/2022 10:14	Estratégico	Gerência do Projeto	Estado-maior do Exército	5	6	3	6	7	8	8	9	7	7	6	8	8	5	5	4	7	5	5	3	7	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3		
FAB	11/05/2022 19:26	Estratégico	Escritório de Projetos de Apoio às Gerências de Projetos	EMAER	2	3	4	7	9	8	7	7	2	4	6																														
FAB	11/05/2022 22:07	Estratégico	Escritório de Projetos de Apoio às Gerências de Projetos	EMAER - 6SC4	7	8	9	4	9	6	9	7	6	6	9	9	8	7	4	5	4	7	6	6	7	9	8	6	8	3	5	5	9	7	5	3	3	9	7	7	2	2	4		
FAB	11/05/2022 23:02	Estratégico	Gerência do Projeto	FAB	5	3	10	5	10	10	9	8	8	5	8	9	10	8	7	7	5	8	8	8	7	8	8	2	2	2	5	7	8	8	5	5	5	5	5	5	5	3	2		
FAB	12/05/2022 08:31	Estratégico	Escritório de Projetos de Apoio às Gerências de Projetos	EMAER	5	3	9	10	10	5	10	9	7	7	9	6	1	3	7	6	6	6	8	3	1	7	4	2	6	1	9	9	7	8	6	7	5	7	7	4	4	2	2		
FAB	13/05/2022 09:50	Estratégico	Gerência do Projeto	EMAER	5	2	8	6	9	3	5	7	8	6	3	2	8	6	3	2	7	1	4	6	9	2	5	6	5	7	4	2	1	2	7	5	3	1	3	2	2	4	5		
MB	11/05/2022 22:20	Assessoria	Escritório de Projetos de Apoio às Gerências de Projetos	Escola de Guerra Naval	3	1	3	1	6	6	6	4	4	4	3	1	1	2	2	3	3	5	2	1	1	1	3	3	2	4	4	4	3	1	1	4	3	3	2	2	4	4	4		
MB	16/05/2022 11:37	Estratégico	Gerência do Projeto	EMA	9	8	9	7	8	8	9	8	8	9	8	8	7	6	6	6	7	6	4	5	5	9	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	8	7	7	7	8	9		
MB	16/05/2022 23:12	Estratégico	Escritório de Projetos de Apoio às Gerências de Projetos	EMA	4	1	5	6	8	5	8	7	7	8	4	5	1	8	6	7	6	5	5	3	7	7	5	4	4	6	4	7	6	6	7	4	5	5	4	4	5	5	7		
MB	16/05/2022 23:15	Assessoria	Gerência do Projeto	CDDCFN	9	5	10	8	6	7	7	7	1	8	5	5	7	10	10	9	9	9	9	10	6	6	9	7	7	9	8	8	8	7	7	7	8	10	10	8	9	9	9		
MB	16/05/2022 23:28	Assessoria	Escritório de Projetos de Apoio às Gerências de Projetos	EMA	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2	0	2	0	1	2	2	1	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0		
MB	17/05/2022 01:03	Estratégico	Gerência do Projeto	EMA	6	1	9	6	10	10	10	10	9	8	8	7	9	8	9	9	8	9	8	9	8	8	7	7	9	9	9	9	8	7	10	9	9	9	8	8	9	9	9		
MB	17/05/2022 06:15	Gerencial	Gerência do Projeto	CCSM	6	5	7	8	8	6	9	5	6	7	5	3	2	4	5	5	5	6	7	7	8	7	7	6	6	5	4	4	4	4	6	4	4	2	2	2	0	0	1		
MB	17/05/2022 09:33	Estratégico	Escritório de Projetos de Apoio às Gerências de Projetos	EMA	5	7	8	5	5	8	7	8	8	8	6	4	3	9	8	8	6	10	9	9	10	8	10	5	5	8	8	9	9	10	10	8	9	10	8	8	7	8	7		
MB	17/05/2022 13:41	Assessoria	Escritório de Projetos de Apoio às Gerências de Projetos	Nicddgn	4	5	6	6	7	7	10	10	9	10	10	10	0	6	10	10	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	0	0	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1
MB	24/05/2022 19:49	Gerencial	Escritório de Projetos de Apoio às Gerências de Projetos	CMOpM	8	3	5	9	9	8	9	8	3	7	7	1	2	5	7	5	5	3	5	9	8	9	7	3	3	3	2	6	4	5	3	1	9	10	9	8	5	5	5		
MB	07/05/2022 07:44	Estratégico	Gerência do Projeto	DGePM	5	7	8	7	8	8	7	8	8	6	6	4	7	5	6	5	5	7	8	4	6	8	8	5	6	6	9	9	9	9	9	7	3	8	7	7	7	8	9		
MB	07/05/2022 08:54	Técnico	Gerência do Projeto	DGePM	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	5	2	5	4	9	1	1	1	5	5	5	1	3	1	1	3	1	6	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4		
MB	07/05/2022 09:24	Gerencial	Escritório de Projetos de Apoio aos Projetos	DGePM	2	1	1	1	5	5	5	9	5	5	5	5	1	4	4	4	4	3	4	5	5	1	1	0	1	0	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
MB	07/05/2022 12:33	Assessoria	Gerência do Projeto	DGePM	2	2	1	2	3	3	4	2	1	2	0	0	1	3	5	4	5	5	5	2	2	3	6	4	4	3	6	8	5	8	9	3	7	5	5	6	8	8	9		
MB	09/05/2022 09:38	Técnico	Gerência do Projeto	DHN	1	5	5	3	6	6	5	6	6	5	6	4	6	5	5	6	6	7	7	6	5	6	6	7	6	7	6	5	4	5	5	6	4	6	6	6	6	5	4		
MB	10/05/2022 11:41	Assessoria	Gerência do Projeto	DGePM	2	0	1	2	4	5	5	7	0	0	0	0	8	6	0	7	8	0	8	2	6	0	0	0	0	1	6	5	7	0	7	7	8	4	0	6	6	8			
MB	13/05/2022 11:47	Gerencial	Gerência do Projeto	DGePM	5	3	6	6	4	5	6	6	4	4	6	3	4	3	3	5	5	3	5	4	4	3	3	3	5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3			
MB	16/05/2022 11:29	Assessoria	Escritório de Projetos de Apoio aos Projetos	DGePM	7	7	7	8	6	4	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	4	3	4	4	5	5	5		
MB	27/05/2022 19:12	Gerencial	Escritório de Projetos de Apoio aos Projetos	DGePM	6	7	8	9	10	6	8	9	9	9	10	9	9	8	10	7	10	10	9	10	8	10	8	6	7	7	9	10	10	9	7	9	9	10	10	7	9	9	8		
MD	09/05/2022 22:03	Estratégico	Sim	MD	8	7	6	9	9	10	10	9	7	9	8	9	10	8	4	5	8	7	7	9	6	9	8	8	8	8	7	5	8	9	10	9	5	7	9	8	6	7	6		
MD	13/05/2022 17:08	Estratégico	Não, mas contribui para as atividades desenvolvidas pelo Grupo de Trabalho.	MD	9	4	4	4	10	5	10	9	3	7	4	4	9	9	9	9	8	3	8	8	3	8	8	4	8	8	8	9	7	8	3	8	8	3	8	8	9	9	9		