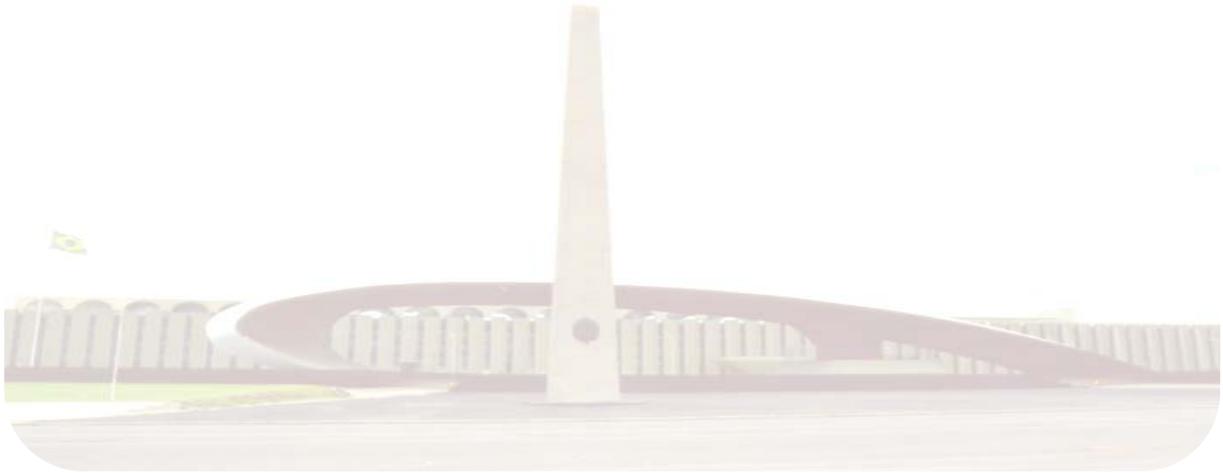




**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO**



SISTEMA DE PLANEJAMENTO DO EXÉRCITO

2008



**TOMO III
PLANOS – SIPLEx 5
PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO – SIPLEx 6**

SISTEMA DE PLANEJAMENTO DO EXÉRCITO/2008

ÍNDICE DO TOMO III

PLANOS – SIPLEx 5	2
PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO – SIPLEx 6	22



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO**

SISTEMA DE PLANEJAMENTO DO EXÉRCITO



PLANOS – SIPLEx5

2008



SUMÁRIO DOS PLANOS - SIPLEx 5

Cap I – INTRODUÇÃO	4
Cap II– PLANO DIRETOR DO EXÉRCITO	5
1. GENERALIDADES	5
2. LIVRO DE PRIORIDADES	6
a. Considerações Gerais	6
b. Prioridades de Atendimento das Necessidades	6
c. Níveis de Completamento dos Materiais de Emprego Militar	8
d. Relação dos Materiais de Emprego Militar Essenciais	8
e. Calendário para a Reestruturação de Organizações Militares	9
f. Calendário Geral de Planejamento, Programação e Orçamento	9
3. PLANOS ESTRATÉGICOS	10
a. Considerações Gerais	10
b. Plano Estratégico de Reestruturação	10
c. Plano Estratégico de Reaparelhamento	11
d. Plano Estratégico de Ciência e Tecnologia	12
4. PLANOS BÁSICOS	13
5. ASPECTOS COMUNS AOS PLANOS ESTRATÉGICOS E BÁSICOS	14
6. PLANOS SETORIAIS	16
Cap III- PLANOS OPERACIONAIS	17
1. CONSIDERAÇÕES GERAIS	17
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
3. PLANEJAMENTO OPERACIONAL	19
Cap IV– PLANOS DE GESTÃO DOS ÓRGÃOS DE DIREÇÃO SETORIAL	21

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

O SIPLEx 5 (Planos) é constituído pelo Plano Diretor do Exército, pelos Planos Operacionais e pelos Planos de Gestão dos Órgãos de Direção Setorial. Contudo, outros planos, decorrentes das necessidades do Sistema de Planejamento do Exército, poderão vir a ser agregados ao SIPLEx 5.

A figura 1 apresenta, de forma esquemática, o posicionamento do SIPLEx 5 no Sistema de Planejamento do Exército.

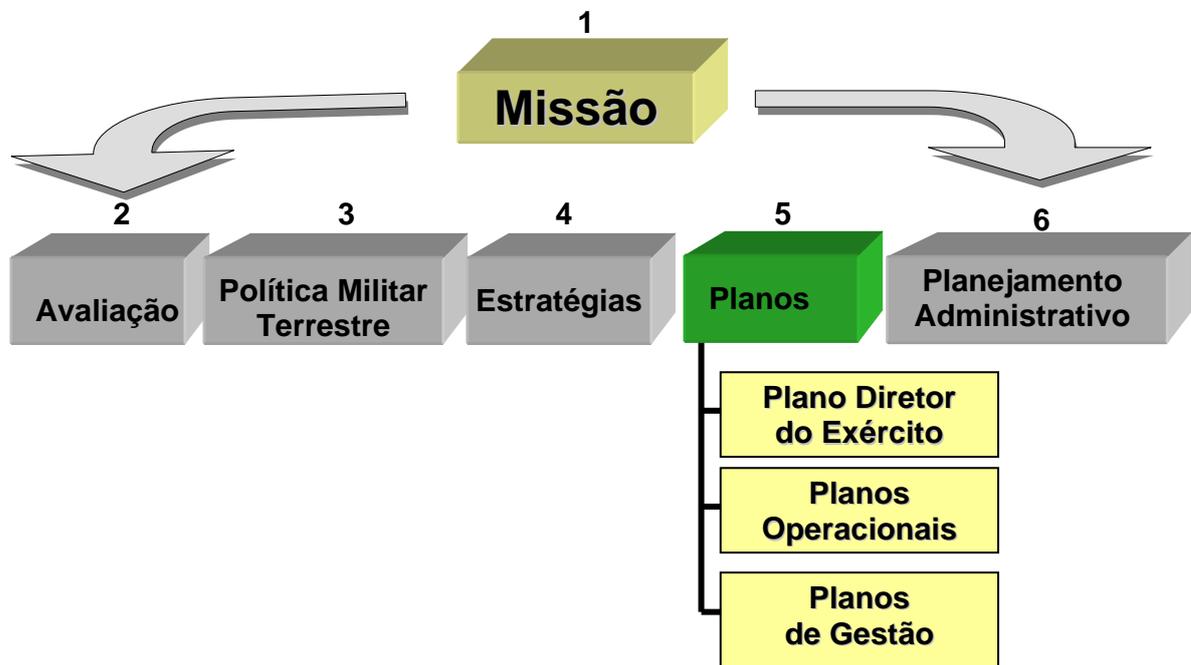


Fig. 1 – Posicionamento do SIPLEx 5 no Sistema de Planejamento do Exército

Os Planos detalham o “*como fazer*” para colocar em prática as ações estabelecidas nas diretrizes estratégicas do SIPLEx 4 (Estratégias). Os Planos podem ser elaborados em diversos formatos, mantendo, no entanto, o conteúdo vinculado à Concepção Estratégica de Emprego do Exército.

CAPÍTULO II

PLANO DIRETOR DO EXÉRCITO

1. GENERALIDADES

O Plano Diretor do Exército (PDE) é constituído pelo Livro de Prioridades e pelos Planos Estratégicos, Básicos e Setoriais, como mostra a figura 2.



Fig. 2 – Constituição do Plano Diretor do Exército

O PDE tem as seguintes finalidades:

- dar seqüência ao planejamento estratégico do Exército;
- traduzir as necessidades do Exército em ações fisicamente quantificáveis e passíveis de avaliação objetiva;
- racionalizar e tornar mais eficaz a administração do Exército;
- proporcionar, pela antecipação de necessidades, a continuidade administrativa;
- auxiliar a tomada de decisão, fornecendo informações sobre as implicações físicas

e financeiras dos atos da administração;

– compatibilizar as necessidades do Exército com as disponibilidades de recursos financeiros.

2. LIVRO DE PRIORIDADES

a. Considerações Gerais

O Livro de Prioridades estabelece as prioridades de atendimento das necessidades, os níveis de completamento dos materiais de emprego militar, a relação dos materiais de emprego militar essenciais, o calendário para a reestruturação das organizações militares e o calendário geral de planejamento, programação e orçamento.

Poderá ser revisto anualmente pelo Estado-Maior do Exército (EME), que submeterá a proposta de revisão à aprovação do Comandante do Exército. A aprovação deverá ocorrer por meio de Portaria do Comandante.

Deve ser coerente com os objetivos da Política Militar Terrestre e com a Concepção Estratégica de Emprego do Exército, de modo a manter a convergência das ações no planejamento estratégico.

b. Prioridades de Atendimento das Necessidades

A necessidade de coordenar os esforços dos diversos órgãos da estrutura organizacional do Comando do Exército e a insuficiência de recursos financeiros para atender a todas as necessidades do Exército impõem que seja estabelecida a prioridade:

- dos Grandes Comandos (G Cmdo), das Grandes Unidades (GU) e demais organizações militares (OM) para o completamento de material de emprego militar;

- dos G Cmdo, das GU e das demais OM para o completamento de pessoal e de material não classificado como de emprego militar; e

- para as ações estratégicas de reestruturação, reaparelhamento e ciência e tecnologia.

1) *Prioridade para o completamento de material de emprego militar*

O EME elaborará a proposta de prioridades, a qual, depois de apreciada pelo Chefe do Estado-Maior do Exército, será submetida à aprovação do Comandante do Exército.

Para a elaboração da proposta, os seguintes critérios devem ser observados:

a) Os G Cmdo, as GU e as OM são agrupadas homogeneamente, de acordo com as suas finalidades. As forças de ação rápida, o núcleo de modernidade, as forças integrantes do Sistema de Defesa Aeroespacial Brasileiro, as organizações militares para emprego na garantia da lei e da ordem, as forças que compõem os Grupos de Emprego definidos no SIPLEx 3, dentre outras, são exemplos desses agrupamentos por finalidade. A prioridade entre esses

agrupamentos será estabelecida com base na probabilidade de emprego no engajamento progressivo previsto na Concepção Estratégica de Emprego do Exército e na importância dos núcleos de excelência a serem preservados.

b) Dentro de cada agrupamento por finalidade, a prioridade é determinada pela prioridade atribuída ao Comando Militar de Área ao qual o G Cmdo, a GU ou a OM se subordinam. A prioridade dos Comandos Militares de Área será estabelecida com base na Concepção Estratégica de Emprego do Exército, na Concepção Estratégica de Preparo e Evolução e na priorização atribuída às áreas estratégicas.

c) Dentro do Comando Militar de Área, a precedência é estabelecida levando em consideração o tipo da GU/OM, na seguinte ordem:

- combate;
- apoio ao combate;
- apoio logístico; e
- outros.

d) Dentro de cada tipo de GU/OM, a precedência é estabelecida levando em consideração os sistemas operacionais, na seguinte ordem:

- manobra;
- apoio de fogo;
- mobilidade, contramobilidade e proteção;
- defesa antiaérea;
- comando e controle;
- logística; e
- inteligência.

2) Prioridade para o completamento de pessoal e de material não classificado como de emprego militar

Essa priorização, voltada para o funcionamento das organizações militares, guarda coerência com a estipulada para os materiais de emprego militar e inclui as OM que não fazem parte da Força Terrestre. É proposta pelo EME, seguindo critérios que mesclam importância administrativa e operacional.

3) Prioridade para as ações estratégicas de reestruturação, reaparelhamento e ciência e tecnologia

A prioridade é proposta pelo EME, tendo como base:

- as diretrizes estratégicas, para as ações estratégicas de reestruturação;
- as diretrizes estratégicas, a Concepção Estratégica de Emprego e a Concepção Estratégica de Preparo e Evolução, para as ações estratégicas de reaparelhamento; e

- as diretrizes estratégicas e a Concepção Estratégica de Preparo e Evolução, para as ações estratégicas de ciência e tecnologia.

c. Níveis de Completamento dos Materiais de Emprego Militar

Os Níveis de Completamento dos Materiais de Emprego Militar estabelecem *percentuais e numero de módulos* que, ao serem atingidos, fazem com que as organizações militares passem a ser consideradas completas, uma vez que os recursos disponíveis não permitem o fornecimento de todos os itens dos Quadros de Dotação de Material Previsto (QDMP) a todas as OM. Esse completamento deve buscar, em sua fase inicial, atender às necessidades mínimas e considerar as prioridades entre as GU/OM.

Os Níveis de Completamento envolvem, portanto, duas situações:

- o completamento por percentual do material, aplicado quando a OM possuir elementos de manobra heterogêneos; e
- o completamento por número de módulos, aplicado quando a OM for composta por elementos de manobra homogêneos (organização semelhante).

Para os Níveis de Completamento dos Materiais de Emprego Militar por número de módulos, considera-se que as organizações militares podem ser empregadas operacionalmente com um, dois, três ou quatro módulos, de acordo com a seguinte correspondência:

- OM de valor unidade: módulos de valor subunidade; e
- OM de valor subunidade: módulos de valor pelotão.

Os níveis de completamento são estabelecidos com base nas missões das organizações militares, considerando as seguintes condicionantes:

- atendimento à Concepção Estratégica de Emprego do Exército e à Diretriz Estratégica de Estruturação do Exército;
- previsão de emprego operacional;
- nível de operacionalidade exigido; e
- material imprescindível ao cumprimento da missão de combate da OM.

d. Relação dos Materiais de Emprego Militar Essenciais

A Relação dos Materiais de Emprego Militar Essenciais lista os materiais considerados imprescindíveis ao cumprimento da missão operacional das organizações militares da Força Terrestre.

Os Quadros de Dotação de Material Previsto (QDMP) já contêm uma coluna com o “Nível Mínimo” dos Materiais de Emprego Militar. Entretanto, como ainda há várias OM cujo QDMP encontra-se em fase de elaboração e/ou aprovação, essa relação, elaborada por tipo de organização militar, visa preencher, temporariamente, essa lacuna. É importante ressaltar que a

Relação dos Materiais de Emprego Militar Essenciais só deve ser utilizada para as OM que ainda não tenham seus QDMP aprovados. Em consequência, quando todas as Organizações Militares tiverem seus QDMP, a Relação dos Materiais de Emprego Militar Essenciais perderá sua razão de ser e deixará de ser confeccionada.

A relação é consubstanciada em uma tabela que discrimina os materiais de emprego militar considerados imprescindíveis ao emprego operacional da Organização Militar, para cumprimento das missões estabelecidas na base doutrinária. Estabelece, ainda, a quantidade de cada material para um módulo de emprego e para o comando/apoio da unidade.

e. Calendário para a Reestruturação de Organizações Militares

Estabelece a cronologia e o detalhamento dos principais eventos para a criação, implantação, transformação, reativação e extinção de OM e atribui responsabilidades. Tem a finalidade de coordenar as ações dos diversos órgãos, evitando, por exemplo, que as viaturas de uma nova OM sejam adquiridas antes da construção das garagens.

f. Calendário Geral de Planejamento, Programação e Orçamento

Estabelece os prazos referentes às atividades de planejamento, programação e execução orçamentária no Exército. Suas datas são condicionadas pelos seguintes eventos do cronograma do orçamento federal:

- remessa, pelo Poder Executivo, da Proposta da Lei Orçamentária Anual (PLOA) ao Congresso Nacional;
- aprovação da Lei Orçamentária Anual (LOA) pelo Congresso Nacional; e
- sanção da Lei Orçamentária Anual pelo Presidente da República.

3. PLANOS ESTRATÉGICOS

a. Considerações Gerais

Os Planos Estratégicos, elaborados pelo EME, detalham o conjunto de instruções determinantes imposto pelas Diretrizes Estratégicas Executivas. Os eventos dos Planos Estratégicos se encontram distribuídos em três níveis, que correspondem às ações estratégicas (1º nível), aos projetos (2º nível) e aos objetivos (3º nível).

Está prevista a existência do Plano Estratégico de Reestruturação, do Plano Estratégico de Reaparelhamento e do Plano Estratégico de Ciência e Tecnologia. Entretanto, outros planos estratégicos, decorrentes das necessidades do Sistema de Planejamento do Exército, poderão vir a ser elaborados.

b. Plano Estratégico de Reestruturação

O Plano Estratégico de Reestruturação do Exército (PEREx) compatibiliza a estrutura do Exército aos objetivos da Política Militar Terrestre e à Concepção Estratégica do Exército, consolida as *ações estratégicas de curto prazo* (quatro anos) previstas na Diretriz Estratégica de Reestruturação do Exército, incorpora as *ações estratégicas de curto prazo* emanadas de diretrizes do Comandante do Exército, orienta o levantamento dos recursos, de toda natureza, necessários à consecução dos objetivos de reestruturação, racionaliza a organização e a articulação da Força Terrestre e aproxima a estrutura militar existente no estado de paz à prevista para o estado de conflito armado/ guerra.

Os eventos contidos no PEREx são distribuídos em três níveis:

- o primeiro corresponde às ações estratégicas de curto prazo, oriundas da Diretriz Estratégica de Reestruturação ou de diretrizes do Comandante do Exército;
- o segundo corresponde aos projetos; e
- o terceiro corresponde aos objetivos, que têm prazo de início e de conclusão.

O fluxo do Plano Estratégico de Reestruturação do Exército, apresentado na figura 3, pode ser assim sintetizado:

- 1) Cada ação estratégica de curto prazo é transcrita no PEREx, onde é detalhada por uma série de projetos.
- 2) Para cada projeto são estabelecidos objetivos a alcançar.
- 3) Cada objetivo, de acordo com a sua especificidade, é transcrito no Plano Básico do órgão de direção setorial (Pl Bas/ODS) cuja atividade se relaciona ao cumprimento do objetivo. Exemplificando, um objetivo de construção de instalações será transcrito no Plano Básico do Departamento de Engenharia e Construção e um objetivo de classificação de pessoal será transcrito no Plano Básico do Departamento-Geral do Pessoal, que passam a ser

responsáveis pelo cumprimento desses objetivos. Assim, cada objetivo tem como responsável um único órgão de direção setorial, podendo, no entanto, um mesmo ODS ser responsável por vários objetivos.



Fig. 3 - Fluxo do Plano Estratégico de Reestruturação

As ações estratégicas e os projetos são listados por ordem de prioridade e os objetivos por ordem cronológica de execução. Os *projetos têm gerentes* responsáveis, que deverão ser oficiais-generais ou oficiais superiores.

c. Plano Estratégico de Reparelhamento

O Plano Estratégico de Reparelhamento do Exército (PRAEx) consolida as *ações estratégicas de curto prazo* da Diretriz Estratégica de Reparelhamento do Exército e indica as demandas de material de emprego militar, consideradas as prioridades de atendimento das necessidades e os níveis de completamento estabelecidos no Livro de Prioridades.

As ações estratégicas do PRAEx traduzem as necessidades reveladas na Avaliação do Exército Brasileiro, acrescidas das demandas observadas na Concepção Estratégica do Exército. São, ainda, alinhadas e sincronizadas com as ações estratégicas de reestruturação e com as ações estratégicas de ciência e tecnologia.

Os eventos contidos no PRAEx serão classificados em três níveis:

- o primeiro corresponde às ações estratégicas de curto prazo, oriundas da Diretriz Estratégica de Reparelhamento do Exército;
- o segundo corresponde aos projetos, que detalharão as ações estratégicas do primeiro nível; e
- o terceiro corresponde aos objetivos, que expressarão a entrega dos projetos.

Os objetivos do PRAEx serão transcritos para os Planos Básicos dos órgãos de direção setorial. Assim, cada objetivo tem como responsável um único órgão de direção setorial (ODS), podendo um mesmo ODS ser responsável por vários objetivos.

A figura 4 apresenta, de forma esquemática, o fluxo do Plano Estratégico de Reaparelhamento do Exército.

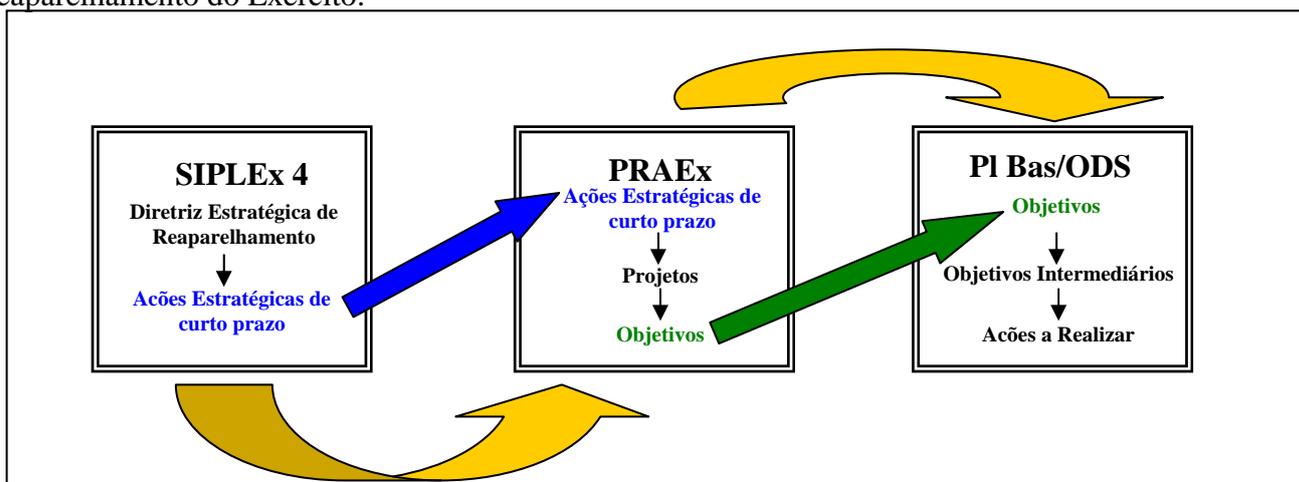


Fig. 4 – Fluxo do Plano Estratégico de Reaparelhamento

As ações estratégicas e os projetos são listados por ordem de prioridade e os objetivos por ordem cronológica de execução. Os *projetos têm gerentes* responsáveis, que deverão ser oficiais-generais ou oficiais superiores.

d. Plano Estratégico de Ciência e Tecnologia

O Plano Estratégico de Ciência e Tecnologia (PECT) consolida as *ações estratégicas de curto prazo* do Sistema de Ciência e Tecnologia do Exército (SCTEx), devendo estar em consonância com a Diretriz do Comandante do Exército e com a Diretriz Estratégica de Ciência e Tecnologia.

O PECT consubstancia as estratégias elaboradas e as ações planejadas que visam cooperar com o cumprimento da missão do Exército, prevendo o emprego simultâneo dos recursos humanos, financeiros, gerenciais e patrimoniais do Exército em prol da eficácia, eficiência e modernização do SCTEx.

O PECT tem eventos distribuídos em três níveis:

- o primeiro corresponde às ações estratégicas de curto prazo, oriundas da Diretriz Estratégica de Ciência e Tecnologia e de outras diretrizes que possam ter reflexos no SCTEx;
- o segundo corresponde aos projetos, que detalharão as ações estratégicas do primeiro nível; e
- o terceiro corresponde aos objetivos, que expressarão a entrega dos projetos.

Os objetivos do PECT serão transcritos para o Plano Básico de Ciência e Tecnologia do Departamento de Ciência e Tecnologia, que passará a ser responsável pelos objetivos.

A figura 5 apresenta, de forma esquemática, o fluxo do Plano Estratégico de Ciência e Tecnologia.

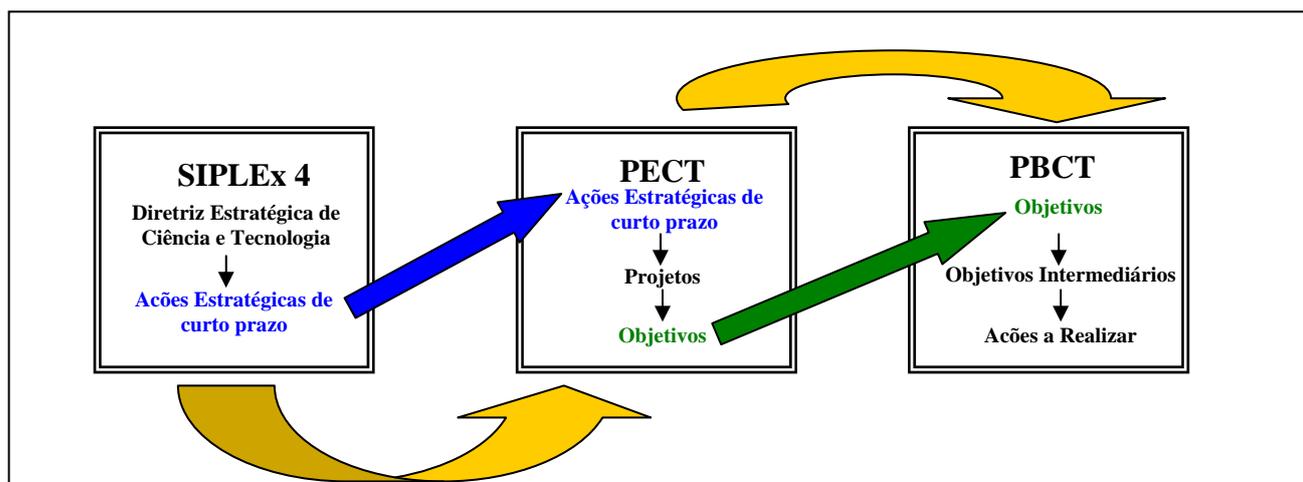


Fig. 5 – Fluxo do Plano Estratégico de Ciência e Tecnologia

As ações estratégicas e os projetos são listados por ordem de prioridade e os objetivos por ordem cronológica de execução. Os *projetos têm gerentes* responsáveis, que deverão ser oficiais-generais ou oficiais superiores.

4. PLANOS BÁSICOS

Os Planos Básicos, elaborados pelos órgãos de direção setorial, detalham e consolidam as necessidades normalmente decorrentes dos Planos Estratégicos, as quais se constituirão em itens das Necessidades Gerais do Exército¹.

Os eventos dos planos básicos estão distribuídos em três níveis, que correspondem aos objetivos (1º nível), aos objetivos intermediários (2º nível) e às ações a realizar (3º nível):

- os objetivos dos Planos Básicos normalmente são oriundos dos objetivos dos Planos Estratégicos. Entretanto, também poderão ser oriundos de ações estratégicas de curto prazo contidas em diretrizes estratégicas não contempladas em planos estratégicos. Nesse caso, cabe ao ODS responsável pelo Plano Básico preencher os atributos do objetivo;
- os objetivos intermediários (OI) constituem etapas para atingir os objetivos; e
- as ações a realizar permitem que os objetivos sejam atingidos.

No âmbito do órgão de direção setorial, cada ação a realizar tem um único Órgão de Apoio Setorial (OAS) responsável. Na elaboração do Plano Básico, se uma ação a realizar contiver tarefas para mais de um OAS, há indicação de que essa ação precisa ser dividida em duas ou mais, de forma que haja apenas um OAS envolvido.

¹ As Necessidades Gerais do Exército são constituídas por todas as necessidades levantadas nos Planos Básicos e nos Planos Setoriais, como apresenta a figura 7.

A ação a realizar tem que ser mensurável e o seu resultado deve ser expresso, em termos numéricos, por uma meta física. Por exemplo: se o OI for “reduzir o hiato tecnológico em relação aos exércitos de países desenvolvidos”, uma ação a realizar poderá ser “desenvolver a tecnologia de visão noturna termal”, de forma que, ao término do período considerado, seja possível determinar claramente se a ação foi realizada.

Os *objetivos intermediários têm gerentes*, que podem ser oficiais-generais ou oficiais superiores, e as *ações a realizar têm coordenadores*, que podem ser oficiais superiores ou intermediários.

Os coordenadores são encarregados de informar o grau de consecução das metas físicas da ação a realizar e deverão estar servindo no local onde a ação estiver ocorrendo. Por exemplo, em um OI de “transferir o pessoal para uma nova unidade”, o coordenador da ação a realizar deve ser o comandante ou o oficial encarregado da seção de pessoal da organização militar. O coordenador informará do andamento da meta física, não quando os militares forem movimentados, e sim, quando se apresentarem prontos para o serviço na Unidade. A mesma norma vale para material ou qualquer outro item.

A informação da situação da meta física pelos coordenadores é relativa ao trimestre e deve ocorrer até o dia 10 do mês seguinte ao período considerado. Os gerentes dos OI devem validar os lançamentos das metas físicas pelos coordenadores até o dia 20 do mês seguinte ao trimestre em questão.

Os objetivos e objetivos intermediários são listados em ordem de prioridade; as ações a realizar, na ordem cronológica de sua execução.

As ações a realizar são enquadradas por Encargos e Títulos pré-estabelecidos pelo EME e constituem Itens das Necessidades Gerais do Exército. Os Encargos, Títulos e Itens são classificadores nos quais as ações a realizar são enquadradas, de modo a permitir o rastreamento das informações ao longo de todo o ciclo administrativo. Por exemplo, a aquisição de um “macaco para viatura” será classificada no Encargo “Material de Motomecanização”; no Título “Suprimento e Manutenção” e no Item “Máquinas e Equipamentos de Manutenção”.

5. ASPECTOS COMUNS AOS PLANOS ESTRATÉGICOS E BÁSICOS

Todos os eventos (ações estratégicas, projetos, objetivos, objetivos intermediários e ações a realizar) devem ser expressos por frases curtas, com um único verbo no infinitivo e conter três informações:

- o ato (ampliar, obter, desenvolver, transferir, dentre outros);
- o objeto (OM, sistema, processo, tecnologia, dentre outros); e
- as condições de execução (local, quantidade, natureza, tempo, dentre outros).

Os projetos são desdobrados em um período de quatro anos, com a discriminação dos recursos financeiros necessários, dos prazos e das metas físicas. Contêm, ainda, as metas físicas e os recursos, de toda ordem, necessários para finalizar o evento, caso sua duração exceda a quatro anos.

Os projetos e objetivos dos Planos Estratégicos e os objetivos intermediários e ações a realizar dos Planos Básicos devem receber um valor ponderado em forma de porcentagem, exprimindo sua contribuição para a consecução do evento de nível superior. O total dos valores ponderados deverá ser igual a 100 (cem). Essa diferenciação é necessária, pois o Módulo de Avaliação² trabalha com valores ponderados para fazer fluir o resultado da execução pelos diversos níveis do Sistema. Dessa forma, evita-se que a edição da portaria de criação de uma Unidade, por exemplo, tenha o mesmo peso na avaliação que a construção de suas instalações.

A figura 6 apresenta aspectos característicos dos Planos Estratégicos e Básicos.

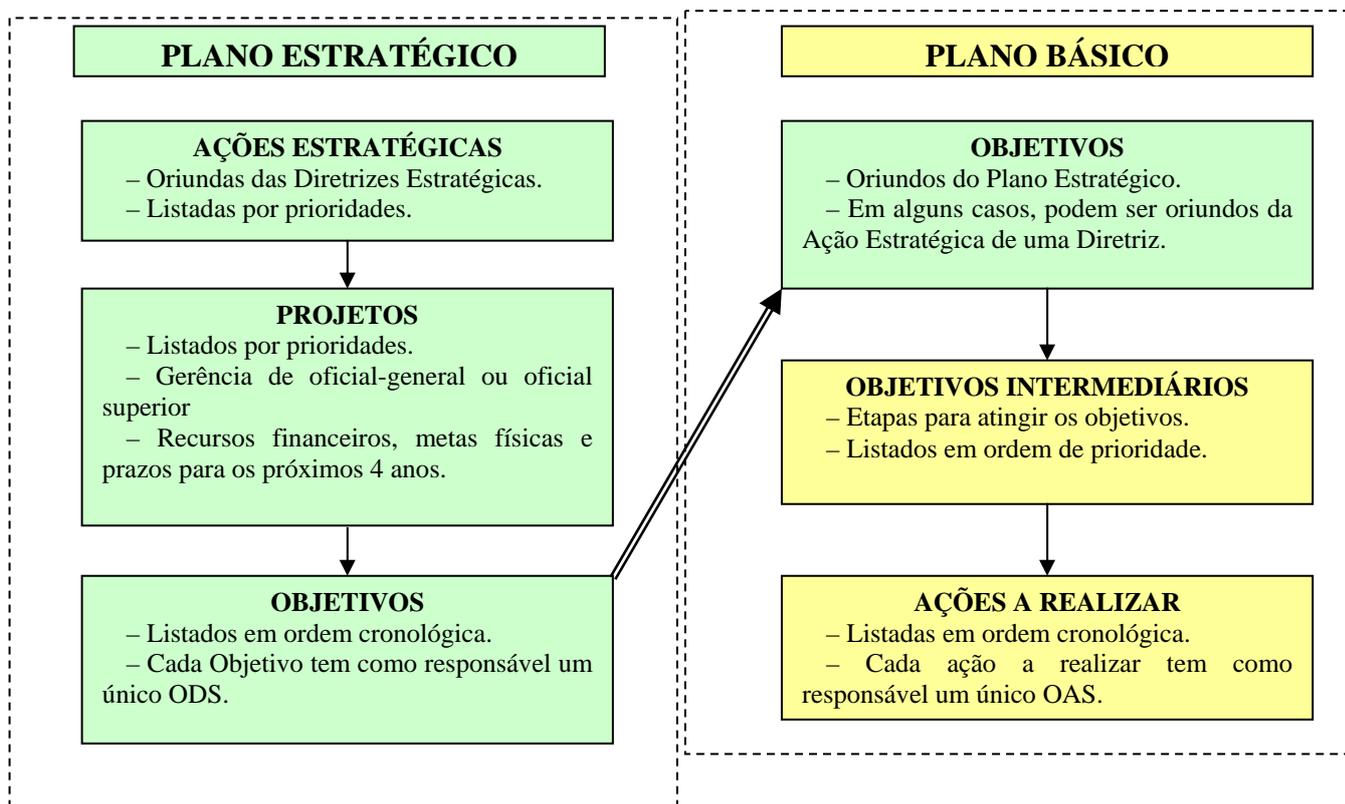


Fig. 6- Aspectos característicos dos Planos Estratégicos e Básicos

² Descrito no SIPLEx 6.

6. PLANOS SETORIAIS

Os Planos Setoriais, elaborados pelos órgãos de direção setorial, consolidam as necessidades das OM, das regiões militares³ e setoriais dos órgãos de direção setorial, abrangendo as demandas não especificadas nos Planos Básicos. Essas necessidades se constituirão em subitens das Necessidades Gerais do Exército, como apresenta a figura 7.

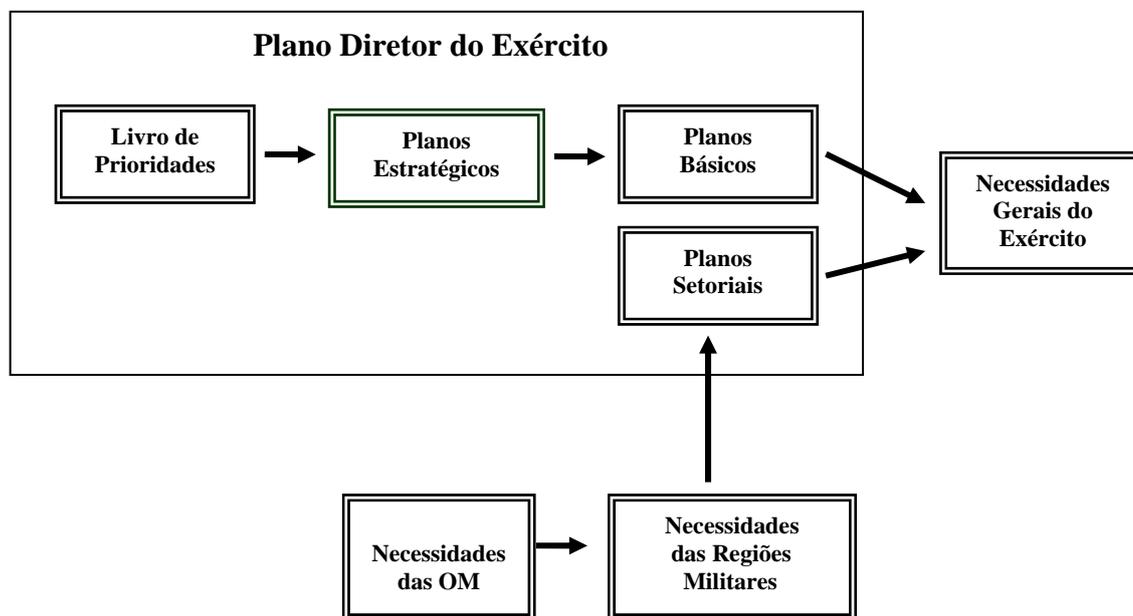


Fig. 7 – As Necessidades Gerais do Exército

Os Planos Setoriais seguem o formato geral do Plano Básico, simplificado e adaptado às suas peculiaridades e seus eventos estão distribuídos em apenas um nível, denominado ações a realizar.

³ As Necessidades das OM são consolidadas pelas regiões militares, para inclusão no Plano Setorial.

CAPÍTULO III

PLANOS OPERACIONAIS

1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

No caso de necessidade de emprego de meios das Forças Armadas, a Estrutura Militar de Defesa será ativada por decisão do Comandante Supremo e buscará, no planejamento e na execução de operações militares, o máximo aproveitamento das organizações militares existentes desde o estado de paz, para atender às situações previstas nas hipóteses de emprego ou às situações de contingência.

A Estrutura Militar de Defesa, entre outros aspectos, estabelece os níveis de decisão (político, estratégico, operacional e tático) e os tipos de comandos operacionais. A figura 2 apresenta os tipos de comandos operacionais previstos na Estrutura Militar de Defesa.

Comando Operacional	Principais Características		
Comando do Teatro de Operações Terrestre (1)	Comando combinado (5)	Caráter temporário	Comandado por oficial-general do Exército Brasileiro
Comando do Teatro de Operações Marítimo (1) (2)	Comando combinado (5)	Caráter temporário	Comandado por oficial-general da Marinha do Brasil
Comando de Zona de Defesa (1)	Comando combinado ou Singular (5)	Caráter temporário	Comandado por oficial-general do Exército Brasileiro
Comando de Força Expedicionária (3)	Comando combinado ou Singular (5)	Caráter temporário	Comandado por oficial-general de qualquer das Forças Singulares
Comando de Defesa Aeroespacial Brasileiro (4)	Comando combinado (5)	Caráter permanente	Comandado por oficial-general da Força Aérea Brasileira

Fig. 2 – Tipos de comandos operacionais previstos na Estrutura Militar de Defesa.

- (1) Ativado nas crises e, sobretudo, no estado de conflito armado/guerra.
- (2) Empregará parcela da Força Terrestre como Força Componente.
- (3) Poderá empregar parcela da Força Terrestre, quando for comando combinado.

(4) Ativado desde o estado de paz. Emprega parcela da Força Terrestre como Força Terrestre de Defesa Aeroespacial.

(5) Subordinado diretamente ao Comandante Supremo.

O nível de decisão estratégico tem em sua composição, dentre outras autoridades, o Chefe do Estado-Maior de Defesa⁴, a quem cabe, por força de dispositivo da Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999, elaborar o *planejamento estratégico* de emprego combinado das Forças Armadas. O nível operacional é composto apenas pelos comandantes dos comandos operacionais, aos quais cabe elaborar o *planejamento operacional*, com base, sobretudo, no planejamento estratégico oriundo do Ministério da Defesa.

O Planejamento Operacional consiste, portanto, na elaboração dos Planos Operacionais pelos comandantes dos comandos operacionais.

Os comandos operacionais, que podem ser combinados ou singulares, obedecerão à seguinte forma de subordinação:

- diretamente ao Comandante Supremo, no caso de comandos combinados, compostos por meios adjudicados pela Forças Armadas e, quando necessário, por outros órgãos;
- diretamente ao Ministro de Estado da Defesa, para fim de adestramento em operações combinadas, ou quando da participação brasileira em operações de paz; e
- diretamente ao respectivo Comandante da Força, respeitada a direção superior do Ministro de Estado da Defesa, no caso de emprego isolado de meios de uma única Força.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico de emprego combinado das Forças Armadas é elaborado, desde o estado de paz, pelo Chefe do Estado-Maior de Defesa, *tendo como base as hipóteses de emprego* previstas na Estratégia Militar de Defesa. Esse planejamento contará com a participação de representantes do Comando do Exército, indicados pelo Estado-Maior do Exército.

O Planejamento Estratégico deve evidenciar aspectos de interesse estratégico para a defesa nacional, tais como: recursos necessários para o preparo e o emprego das Forças Armadas, medidas administrativas a serem oportunamente empreendidas, nível de capacitação e de aprestamento a ser alcançado pelas Forças Armadas, meios a serem mobilizados, conhecimentos de inteligência e participação de outros órgãos governamentais e privados.

Além das orientações estratégicas para o preparo das Forças Armadas, o Planejamento Estratégico deve conter, entre outros aspectos, os comandos operacionais a serem ativados e suas missões, o cenário conjuntural, a hipótese de emprego considerada, a concepção

⁴ O Estado-Maior de Defesa integra a estrutura organizacional do Ministério da Defesa.

estratégica da operação, a concepção da ação militar, os meios a serem adjudicados aos comandos operacionais, a delimitação do teatro de operações e da zona de defesa, os objetivos estratégicos, os objetivos militares, as ações estratégicas a serem implementadas pelos Comandos das Forças Armadas e as ações a serem coordenadas entre os comandos operacionais do Teatro de Operações e das Zonas de Defesa.

O Planejamento Estratégico deve abordar aspectos pertinentes ao comando e controle, à inteligência, às operações convencionais e especiais, à comunicação social, às operações psicológicas, aos assuntos civis, à logística e à mobilização.

Após o Comando do Exército ter recebido o Planejamento Estratégico, o Estado-Maior do Exército elaborará diretrizes estratégicas normativas para orientar e atribuir responsabilidades aos órgãos da estrutura organizacional do Exército nos aspectos decorrentes desse Planejamento.

Enquanto o Comando do Exército não receber o Planejamento Estratégico, o Estado-Maior do Exército elaborará diretrizes estratégicas normativas para *orientar, temporariamente, o planejamento operacional da Força Terrestre*. Essas diretrizes também orientarão e atribuirão responsabilidades aos órgãos da estrutura organizacional do Comando do Exército.

3. PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O Planejamento Operacional é atribuição dos comandantes de comandos operacionais. Como esses comandos somente serão ativados nas crises e nos conflitos armados/guerra, o Planejamento Operacional, em tempo de paz, será elaborado pelos Comandantes de Comandos Militares de Área.

O Comandante do Exército, em atendimento à solicitação do Ministério da Defesa e mediante proposta do Estado-Maior do Exército, designará Comandantes de Comandos Militares de Área para a elaboração do planejamento. Esses Comandos Militares de Área devem ter vinculação territorial com a hipótese de emprego considerada e os seus Comandantes, no caso de ativação da Estrutura Militar de Defesa, serão, em princípio, designados comandantes de comandos operacionais.

O Comando de Operações Terrestres, com base nas diretrizes recebidas, expedirá orientações específicas para que os Comandantes de Comando Militar de Área possam elaborar os planejamentos operacionais.

Assim, os Comandantes de Comandos Militares de Área, com base no Planejamento Estratégico e nas diretrizes recebidas, elaborarão o Planejamento Operacional, que será materializado pelos *Planos de Campanha*, os quais servirão de base para a elaboração do planejamento de nível tático. Na elaboração dos Planos de Campanha será constituído,

provisoriamente, um estado-maior combinado e deverá ser considerada a Concepção Estratégica de Emprego do Exército, particularmente a concepção de como a Força Terrestre evoluirá do estado de paz para o de conflito armado/guerra.

Os Comandantes de Comandos Militares de Área, no decorrer do processo de planejamento, com a participação de oficiais da Marinha e da Força Aérea especialmente designados para essa tarefa, levantarão as necessidades de toda ordem e estabelecerão estreita ligação com o Comando do Exército e o Estado-Maior de Defesa, para receber informações sobre os meios disponíveis e apresentar propostas de adjudicação de meios. As prescrições para essa ligação; para o fluxo de planejamento operacional, incluindo a tramitação, aprovação e revisão dos Planos de Campanha; para a elaboração do planejamento de nível tático e outras coordenações essenciais constarão de diretriz estratégica normativa do Estado-Maior do Exército.

Os Planos de Campanha elaborados no estado de paz terão as seguintes finalidades, dentre outras:

- orientar o preparo da Força Terrestre, particularmente no adestramento em operações combinadas e nos exercícios simulados;

- servir de base de planejamento, nas situações de crise e de conflito armado/guerra, para a elaboração de Planos de Campanha de emprego real das forças componentes dos comandos operacionais.

CAPÍTULO IV

PLANOS DE GESTÃO DOS ÓRGÃOS DE DIREÇÃO SETORIAL

O Plano de Gestão dos Órgãos de Direção Setorial, que deve ser entendido como resultante do processo de elaboração denominado Planejamento Estratégico Organizacional (PEO). Tem como finalidade estabelecer como os ODS serão geridos em um horizonte de tempo previamente determinado. Direciona as principais decisões e ações estratégicas do órgão, tendo como ponto de partida a sua missão institucional. Deve ser elaborado de forma coerente, a fim de que esteja perfeitamente alinhado com os objetivos da Política Militar Terrestre, com a Concepção Estratégica do Exército e com as Diretrizes Estratégicas do Exército.

Com as devidas adaptações, aplica-se aos Comandos Militares de Área e a seus elementos subordinados, podendo padronizar, simplificar e alinhar procedimentos nos diversos escalões da Força Terrestre.

O Plano de Gestão do Órgão de Direção Setorial é o instrumento que define onde o ODS pretende chegar, delineando os objetivos a atingir e os caminhos a trilhar. Estratégias são desdobradas em planos de ação, os recursos necessários são alocados e é estabelecido o alinhamento estratégico com o SIPLEx.

A razão de ser e o valor do Plano de Gestão do Órgão de Direção Setorial residem no fato de poder identificar as ações estratégicas que o ODS deve adotar para cumprir sua missão institucional e buscar a melhoria dos processos organizacionais. Essas ações, coerentes com os recursos disponíveis, deverão ser priorizadas ao longo do período de vigência do Plano de Gestão. Por conseguinte, o plano não deve ser limitado a um único período de Comando/Chefia/Direção, de forma a serem estabelecidos objetivos com horizontes mais amplos, a fim de modernizar a gestão organizacional e elevar o nível de operacionalidade do Exército.

O Plano de Gestão deve ser um documento perene, contudo deve permitir a sua atualização quando houver mudanças que possam alterar seus propósitos. Em decorrência do processo de análise crítica de desempenho, deve ser revisado todos os anos, se necessário.

Não deve ser considerado como um mero documento burocrático. É uma ferramenta gerencial dinâmica, com a qual se pode trabalhar continuamente para integrar as ações dos diversos níveis organizacionais, possibilitando-lhes soluções pró-ativas para os problemas emergentes e evitando, sobretudo, as soluções reativas.
