



MINISTÉRIO DA DEFESA
GABINETE DO MINISTRO
ASSESSORIA ESPECIAL DE PLANEJAMENTO

Ata de Reunião



11ª Reunião do Comitê de Monitoramento da Estratégia - CME

Reunião realizada em 4 de novembro de 2025, às 10h, nas instalações do Ministério da Defesa. Os representantes de cada órgão são os designados na Portaria GM-MD nº 4.782, de 22 de outubro de 2025. Participaram da reunião:

- Gen Div R/1 Walmir Almada Schneider Filho, na função de Presidente;
- Cel Av Luis Otávio Esteves PARDINI, representante titular da Assessoria Especial de Planejamento (ASPLAN);
- Cel R/1 Roberto Mahmud Drumond Rhaddour, representante suplente da ASPLAN;
- CMG (IM) Cícero Oliveira de Alencar, representante titular do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA);
- Sr Charles Estevam de Oliveira Hasler, representante titular da Secretaria-Geral do Ministério da Defesa;
- CC (IM) LORENA Fernandes Alvarenga Gonzaga, representante titular da Marinha do Brasil;
- Ten Cel ANDRÉA Valéria Cervantes de Oliveira MONTEIRO, representante titular do Exército Brasileiro;
- Cel R/1 Eloar Anderson GULMINE, representante titular da Força Aérea Brasileira; e
- Cel Av Daniel Silva FORTES, representante suplente da Força Aérea Brasileira.

Dando início à reunião, o Presidente do CME, General de Divisão R/1 Walmir Almada SCHNEIDER Filho, abriu a 11ª Reunião do Comitê de Monitoramento da Estratégia (CME), agradeceu a participação de todos e apresentou a pauta da reunião.

Tema 1: o novo Painel de Indicadores e Metas do PESD 2024-2035.

O representante da Assessoria Especial de Planejamento (ASPLAN) no CME, Cel Pardini, deu início à apresentação do tema, destacando a importância da atuação do CME como instância de apoio à governança setorial exercida pelo Conselho Superior de Governança do Ministério da Defesa (CONSUG/MD) e a importância do acompanhamento da implementação do Planejamento Estratégico Setorial de Defesa (PESD). Em seguida, apresentou cada indicador e relembrou que a atualização dos indicadores se deve ao novo PESD 2024-2035. Após a introdução, iniciaram-se os debates.

A representante do EB apresentou uma série de dúvidas sobre o Indicador do OSD 1. O representante do EMCFA esclareceu que este indicador é o mesmo que está proposto como Indicador-Chave vinculado ao

objetivo estratégico 3.4 - "atuar na defesa da soberania, do território nacional e dos interesses nacionais", da Dimensão Estratégica do Plano Plurianual - PPA 2024-2027. Informou que ele é o resultado de um estudo conjunto realizado ao longo de vários meses e tem por objetivo medir a contribuição da execução acumulada dos projetos estratégicos plurianuais, que integram o Subportfólio Defesa Nacional, do Portfólio de Projetos Estratégicos de Defesa (PPED 2020-2031), aprovado pela Resolução CONSUG-MD nº 14, de 25 de julho de 2022, para a construção das Capacidades Militares de Defesa. O Cel R/1 Drumond, da ASPLAN, ressaltou que o indicador reflete exclusivamente a parcela acumulada da execução dos projetos estratégicos em relação ao período analisado, comparando-a com os valores planejados acumulados. Esclareceu, também, que o percentual de execução acumulada alcançado é a contribuição dos projetos e programas para a construção das Capacidades Militares de Defesa, conforme estabelecido no Plano Estratégico Setorial - PES 2024-2027, aprovado pela Resolução CONSUG-MD nº 17, de 17 de novembro de 2023. Na sequência, algumas alterações no corpo do texto foram feitas, principalmente relacionadas à semântica, formatação e observações. O foco principal dos debates recaiu sobre o indicador para o Objetivo Setorial de Defesa 10 (OSD 10) – “Fortalecer a dimensão humana” –, sendo apresentada uma nova proposta a ser discutida na reunião.

O representante da ASPLAN apresentou a nova proposta do OSD 10, segundo a qual cada Força definiria seus critérios relacionados às carreiras consideradas críticas para a medição, e o foco seria a taxa de retenção dos militares de carreira.

Após o alinhamento entre os membros do Comitê, o representante da ASPLAN informou que a minuta do Painel de Indicadores seguirá para as Forças, EMCFA e SG, momento em que os membros do CME deverão atuar para apresentar as críticas ao Painel, para que a ASPLAN, após o recebimento das sugestões, possa elaborar a versão final e despachar a Portaria, para sua publicação.

Tema 2: Implicações da Auditoria do TCU no setor de Defesa

O Presidente do CME ressaltou a importância do alinhamento dos planejamentos estratégicos com o PESD 2024-2035. Relembrou que o foco da auditoria está no nível de governança e que a avaliação será sistêmica, abrangendo a capacidade das Forças de preservar o patrimônio sob sua responsabilidade e atender eficazmente os Objetivos Nacionais de Defesa. Afirmou que o Setor de Defesa focou em dois Objetivos Nacionais de Defesa que, ambos, se traduzem em um único objetivo dentro do PESD, e este está contido na Capacidade Militar. Reforçou que o MD não fiscaliza a PND e a END, pois esse não é o foco da governança do Setor. Lembrou da importância da coerência, consistência interna e da efetividade dos instrumentos na articulação e no alinhamento dos planejamentos.

Recordou as responsabilidades do CME, conforme o Decreto nº 9.203, que define o conceito de gestão de risco. Reforçou a necessidade e o empenho de todos para que seja dada continuidade ao monitoramento dos riscos. Reforçou a importância de realizar o monitoramento dos riscos estratégicos do PESD e relembrou o conceito de monitoramento dos riscos, previsto na Portaria.

Relembrou que é na Fase 2 do Método do PESD que devem ser levantados os riscos. Afirmou que eles começam a surgir na Fase 2, Análise Estratégica, e que na Fase 9 há o acompanhamento dos riscos, que é uma das funções do CME.

Convidou o CME a refletir sobre três possíveis riscos no nível político-estratégico: a “baixa percepção da sociedade sobre a importância da defesa nacional”; o “desconhecimento do tema defesa nacional” pela sociedade; e a “necessidade orçamentária para execução do PESD”. Relembrou que as necessidades orçamentárias devem ser compatibilizadas com a estatura política e estratégica do país. Na concepção do Presidente do CME, o orçamento aprovado é problema da gestão e não da governança. O problema reside no recurso que falta, no que não foi aprovado. O indicador deveria traduzir o montante faltante ao orçamento aprovado, aquilo que não foi contemplado na LOA. Na concepção do Presidente, somente o que foi aprovado não atende as necessidades do Setor de Defesa. Destacou que o país precisa compatibilizar os recursos com as necessidades do Setor e que é necessário buscar a regularidade e a previsibilidade do orçamento de defesa.

Comentou sobre o risco de “acesso a tecnologias críticas”, é outro risco que já foi levantado na reunião realizada com o TCU, nos já falamos sobre a BID. Destacou a importância da Base Industrial de Defesa, do

seu desenvolvimento e da necessidade de se estimular o desenvolvimento científico-tecnológico.

Comentou sobre outro possível risco, relacionado à retenção dos profissionais de carreira. Afirmou que existem muitas causas que podem indicar a materialização de um risco. Com certeza a retenção dos profissionais de carreira é um risco. Temos algumas causas para isso, salários, benefícios que são pouco atraentes. Produtos e Sistemas de Defesa obsoletos. É um risco que está aparecendo. O que nós temos feito dentro do PESD? No PESD temos aprimorado o preparo das forças, pois teremos material moderno e pessoal capacitado. Ou seja, estou motivando o pessoal. O incremento e o apoio a política externa, ou seja, as missões no exterior são atrativas. Preservar a efetividade dos sistemas de ensino das Forças Armadas, queremos ter uma escola de boa qualidade. E fortalecer a dimensão humana. Nós temos 4 objetivos que trabalham com a retenção.

Destacou que, independentemente dos riscos, deve-se acompanhar a execução dos OSDs através do Painel de Indicadores e Metas. Propôs, assim, um acompanhamento mais efetivo dos riscos e a proposição de soluções decorrentes desse monitoramento aprimorado. O Presidente do CME propôs uma reflexão sobre os riscos previstos no PESD, principalmente o orçamentário, que, na visão dele, está mais ligado à gestão e não à governança. Devemos ter cuidado para não confundir a execução com o risco. A nossa preocupação é monitorar o risco, a execução está com a gestão. Relembrou que o CME atua no nível político-estratégico e que não se deve descer para o nível de gestão.

Tema 3: Monitoramento dos Riscos Estratégicos do PESD

Dando continuidade à reunião, o Cel Pardini apresentou os Riscos Estratégicos do PESD: Risco 01 (Ocorrência de Restrições Orçamentárias Impostas pela Área Econômica do Governo Federal), Risco 02 (Atribuição de Baixa Prioridade pelos Poderes Executivo e Legislativo para Assuntos Relacionados à Defesa Nacional) e Risco 03 (Incremento de Embargos Tecnológicos que Afetem o Domínio de Tecnologias Críticas de Interesse da Defesa). Em seguida, foi proposta a realização do monitoramento desses riscos estratégicos por meio de pesquisa de percepção estruturada, que coletaria subsídios através de um questionário, aplicado, a princípio, duas vezes ao ano. Esse método permitiria uma visão abrangente para o acompanhamento dos riscos estratégicos.

Os membros do CME aceitaram a sugestão do questionário; no entanto, ficou definido que a aplicação dos questionários seria em formato de entrevista no nível estratégico, para evitar percepções de níveis inferiores (tático/operacional). Dessa forma, todos concordaram com a utilização de questionários e entrevistas pela ASPLAN no acompanhamento dos riscos estratégicos do PESD. Os integrantes do CME serão o ponto de contato para auxiliar na coleta dos dados, os quais, uma vez consolidados, poderão contribuir para a construção de matrizes de Probabilidade x Impacto para cada risco estratégico. Assim, o CME disporia de subsídios para gerar relatórios que poderiam assessorar o Conselho Superior de Governança do Ministério da Defesa.

O Presidente do CME finalizou a reunião do Comitê informando que a ata será disponibilizada para assinatura no Sistema Eletrônico de Informação (SEI) e que as próximas reuniões em 2026 ocorrerão nos dias 18 de março, 12 de agosto e 04 de novembro de 2026.

Gen Div R/1 Walmir Almada SCHNEIDER Filho
Presidente do CME

Luis Otávio Esteves PARDINI - Cel
Assessoria Especial de Planejamento

CÍCERO Oliveira de Alencar - CMG (IM)
Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas

Charles Estevam de Oliveira HASLER - Servidor Civil
Secretaria-Geral do Ministério da Defesa

LORENA Fernandes Alvarenga Gonzaga - CC (IM)
Comando da Marinha

ANDRÉA Valéria Cervantes de Oliveira MONTEIRO - Ten Cel
Comando da Exército

Eloar Anderson GUILMINE - Cel R/1
Comando da Aeronáutica



Documento assinado eletronicamente por **Luis Otávio Esteves Pardini, Assessor Militar**, em 10/12/2025, às 15:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, art. 4º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República.



Documento assinado eletronicamente por **ELOAR ANDERSON GULMINE, Usuário Externo**, em 10/12/2025, às 16:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, art. 4º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República.



Documento assinado eletronicamente por **Charles Estevam de Oliveira Hasler, Assessor(a)**, em 10/12/2025, às 18:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, art. 4º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República.



Documento assinado eletronicamente por **LORENA FERNANDES ALVARENGA GONZAGA, Usuário Externo**, em 11/12/2025, às 10:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, art. 4º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República.



Documento assinado eletronicamente por **Cicero Oliveira de Alencar, Chefe da Assessoria**, em 11/12/2025, às 10:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, art. 4º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República.



Documento assinado eletronicamente por **Andréa valéria Cervantes de Oliveira Monteiro, Usuário Externo**, em 12/12/2025, às 08:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, art. 4º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República.



Documento assinado eletronicamente por **Walmir Almada Schneider Filho, Chefe**, em 15/12/2025, às 15:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, art. 4º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site
[https://sei.defesa.gov.br/sei/controlador_externo.php?
acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](https://sei.defesa.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), o código verificador **8436918** e o código
CRC **3033CF9A**.

Referência: Processo nº 60006.000003/2025-81

SEI nº 8436918