

CLUBE NAVAL

GRUPO DE INTERESSE EM ASSUNTOS MARÍTIMOS E DEFESA (GIAMD)

”A Gestão Estratégica de Defesa em Tempos de Paz: Soluções de Compromisso entre Alternativas de Capacidades Militares Impostas pelo Orçamento.

Rio de Janeiro, 25 de Novembro de 2019



UFFDEFESA
Núcleo de Estudos de Defesa

Inovação, Capacitação
e Competitividade Industrial

Eduardo Siqueira Brick
(CMG-EN, Ref), PhD
Professor Titular UFF
Docente do PPGSID/ESG
Colaborador ESG e CEPE/EGN

SUMÁRIO

- 1. O PREPARO DA DEFESA EM TEMPOS DE PAZ**
- 2. O CONTEXTO BRASILEIRO**
- 3. A BASE CONCEITUAL**
- 4. O PLANEJAMENTO DA DEFESA**
- 5. ENTRAVES INSTITUCIONAIS**

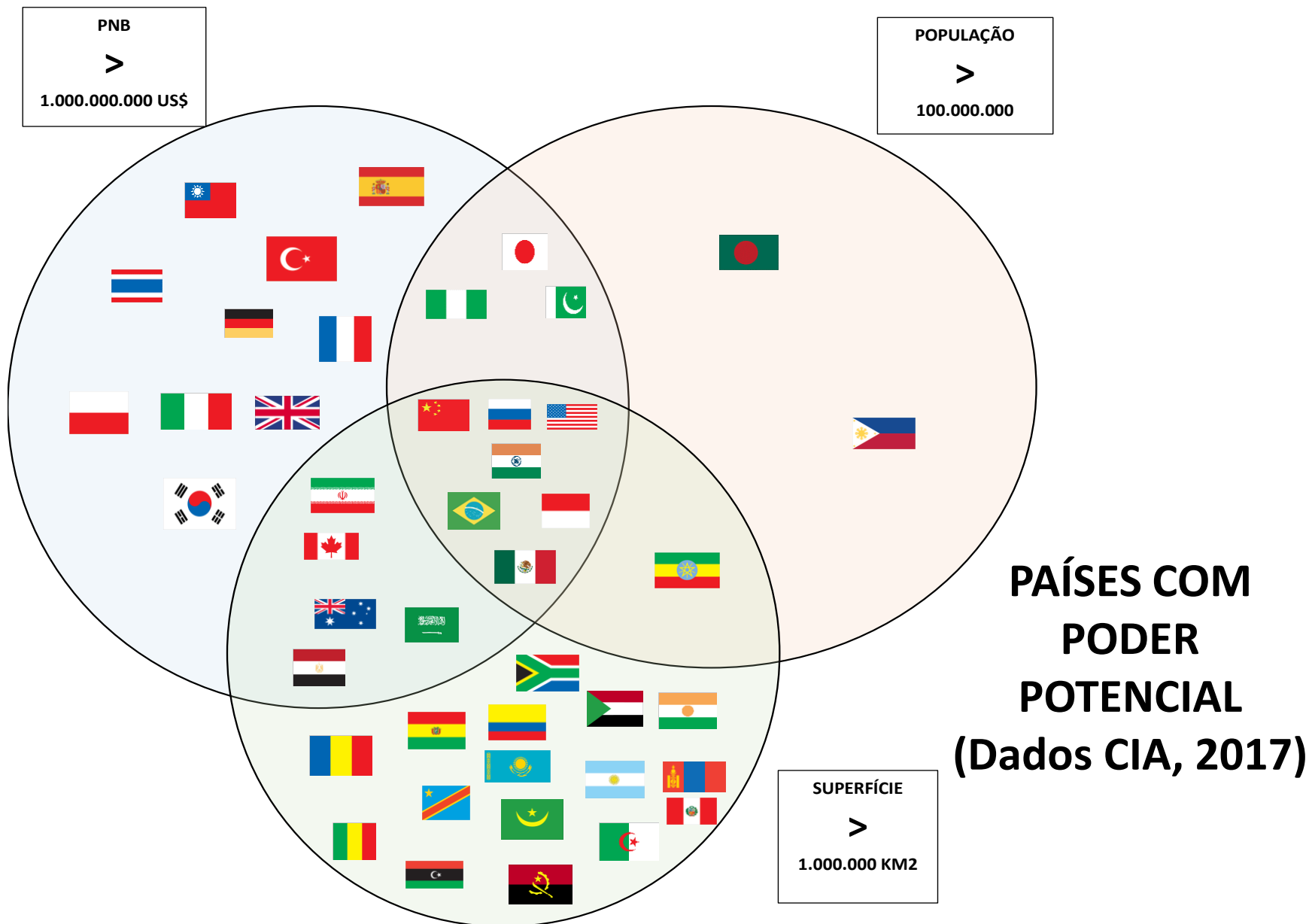
1. O PREPARO DA DEFESA EM TEMPOS DE PAZ

TRÊS QUESTÕES-CHAVE PARA O PREPARO DA DEFESA

1. PREPARAR PARA QUE TIPOS DE CONTINGÊNCIAS FUTURAS?
2. QUAL A CAPACIDADE MILITAR NECESSÁRIA PARA ENFRENTAR AS CONTINGÊNCIAS?
3. QUAIS AS INSTITUIÇÕES, OS ATORES E OS PROCESSOS QUE DEVEM ESTAR ENVOLVIDOS COM A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DA DEFESA QUE PROVERÃO A CAPACIDADE MILITAR NECESSÁRIA?

2. O CONTEXTO BRASILEIRO

BRASIL! UM GIGANTE NO SISTEMA INTERNACIONAL!



ESTATURA DO PAÍS x CAPACIDADE DE DEFESA

“Nenhum país com base geopolítica similar à do Brasil e que abrigue a quantidade incomensurável de recursos naturais pode, impunemente, negligenciar seu segmento de defesa.”

(Eduardo Dias da Costa Villas Boas. Defesa e desenvolvimento. O Estado de São Paulo. 14/11/2019.)

ESTATURA DO PAÍS x CAPACIDADE DE DEFESA

“Nenhum país com uma geopolítica similar à do Brasil consegue a quantidade necessária de recursos para financiar seu seguro de vida.”

Países gigantes como o BRASIL não têm como opção abdicar de criar e sustentar poder efetivo e capacidade de defesa!!!

(Eduardo Dias da Silva, O Estado de São Paulo, 12.11.2011, p. 101.)

CONDIÇÃO NECESSÁRIA PARA SE TER PODER EFETIVO E CAPACIDADE DE DEFESA NA ERA PÓS-INDUSTRIAL

DOMÍNIO DE ALTAS E MÉDIAS-ALTAS TECNOLOGIAS (*) E CAPACIDADE INDUSTRIAL E DE INOVAÇÃO.

Indústrias de alta tecnologia: setores aeroespacial e aeronáutico; farmacêutico; material de escritório e informática; equipamentos de rádio, TV e comunicação; e instrumentos médicos de ótica e precisão.

Indústrias de média-alta tecnologia: setores de máquinas e equipamentos elétricos; automobilístico; químico; equipamentos para ferrovia e material de transporte; e máquinas e equipamentos mecânicos.

OCDE (Hatzichronoglou, 1997)

(*) Segundo classificação OCDE

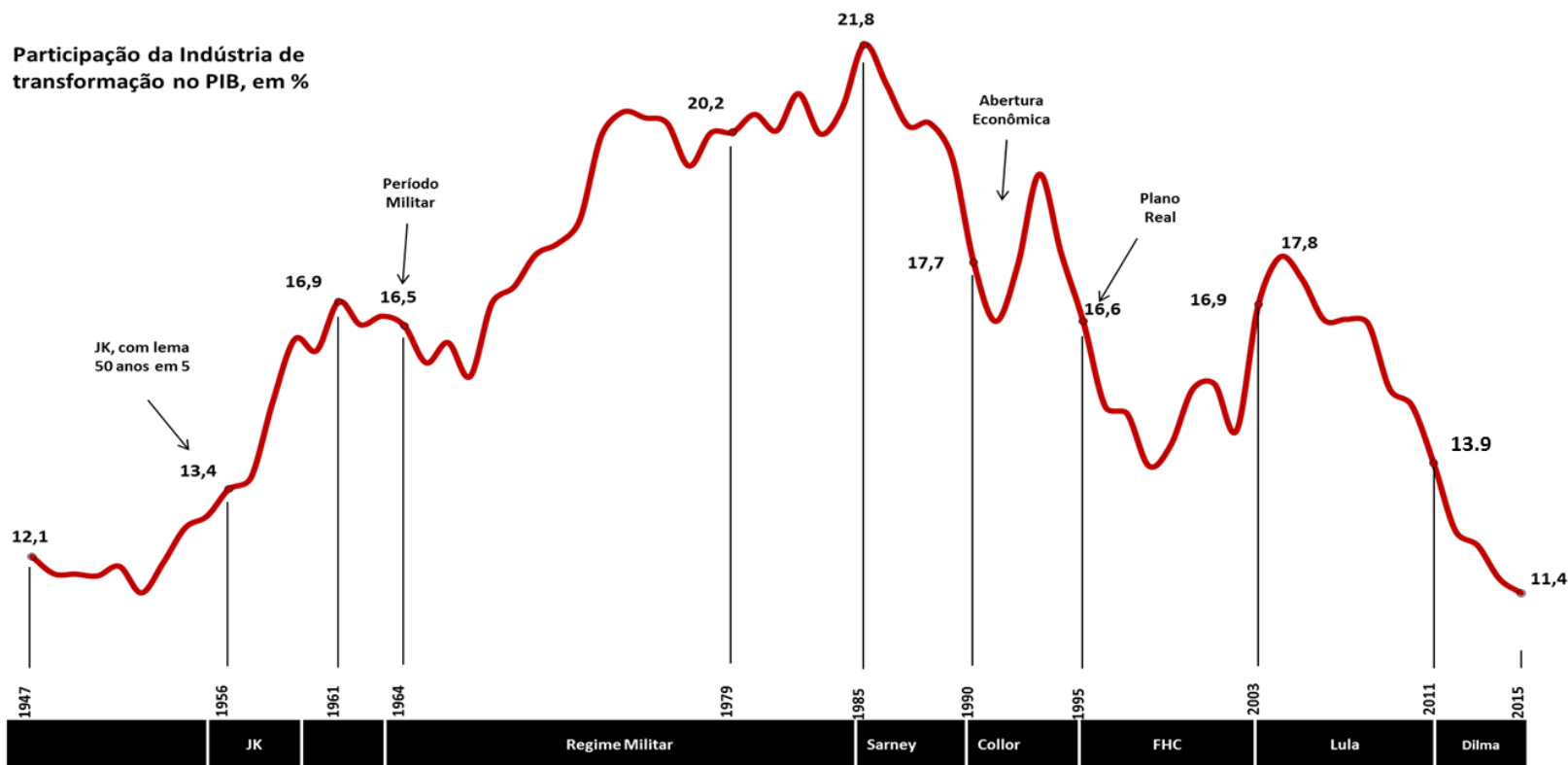
**A REALIDADE
BRASILEIRA!**

O PROCESSO DE DESINDUSTRIALIZAÇÃO

CRISE NA INDÚSTRIA

Participação do setor em 2015 é o mais baixo desde 1947

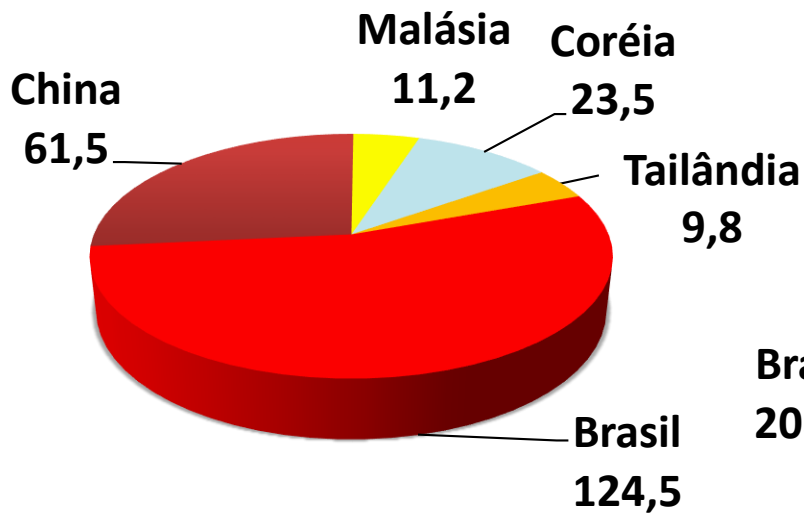
Participação da Indústria de transformação no PIB, em %



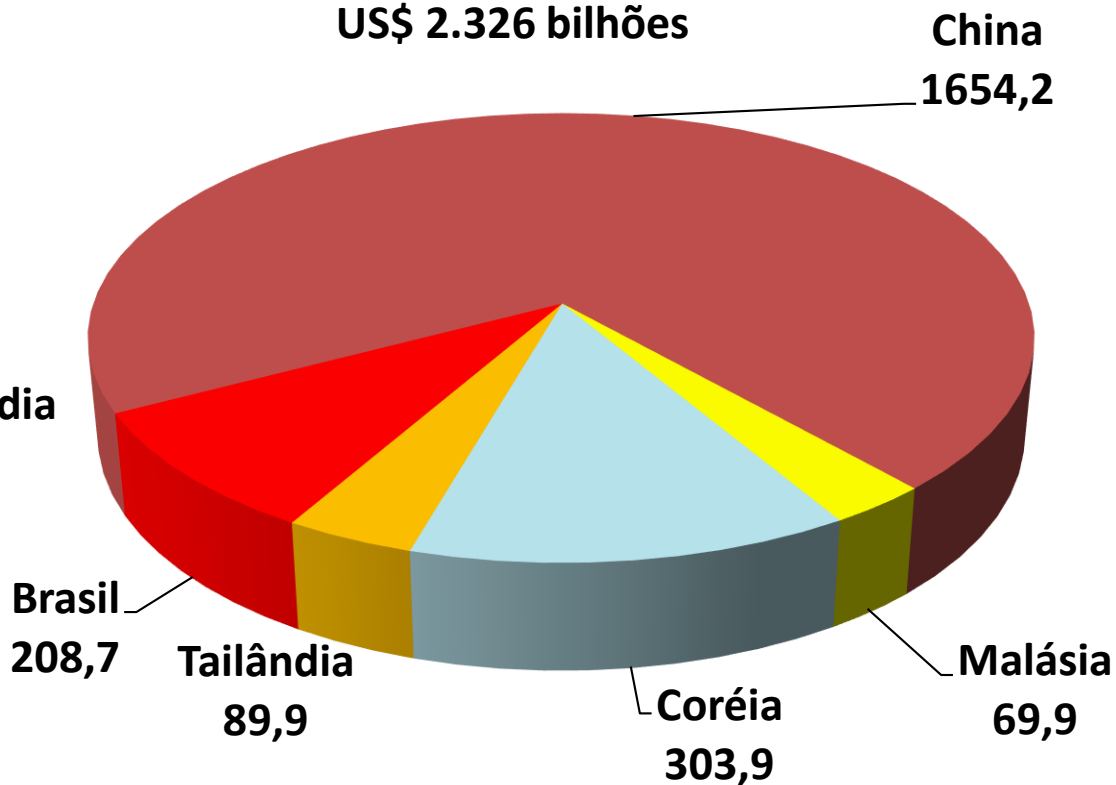
Fonte: IBGE. Metodologia: Bonelli & Pessoa, 2010. Elaboração: DEPECON/FIESP

O processo de desindustrialização

PIB Industrial 1980
US\$ 230 bilhões



PIB Industrial 2010
US\$ 2.326 bilhões



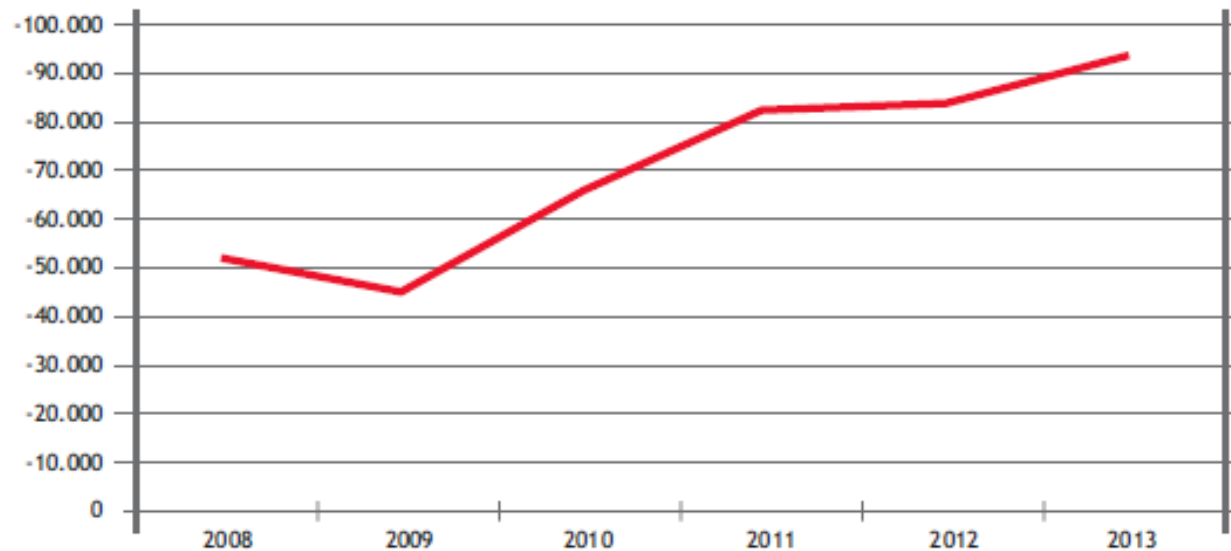
Em 1980, a indústria no Brasil correspondia a 117,3% da soma dos 4 países asiáticos.

Em 2010, a indústria no Brasil correspondia a 10% da soma dos 4 países asiáticos.

DEFICIT TECNOLÓGICO BRASILEIRO

Déficit Tecnológico Brasileiro

(US\$ bilhões)



Déficit Tecnológico

=

saldo comercial de produtos de alta intensidade tecnológica

+

saldo comercial de produtos de média-alta intensidade tecnológica

FONTE: PROTEC – PRO-INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA

BAIXO INVESTIMENTO EM CT&I PARA DEFESA

Cientistas e engenheiros por milhão de pessoas



SUÉCIA
MAIS DE 10%
APLICADO EM
DEFESA

EUA
MAIS DE 50%
APLICADO EM
DEFESA

JAPÃO
MAIS DE 5%
APLICADO EM
DEFESA

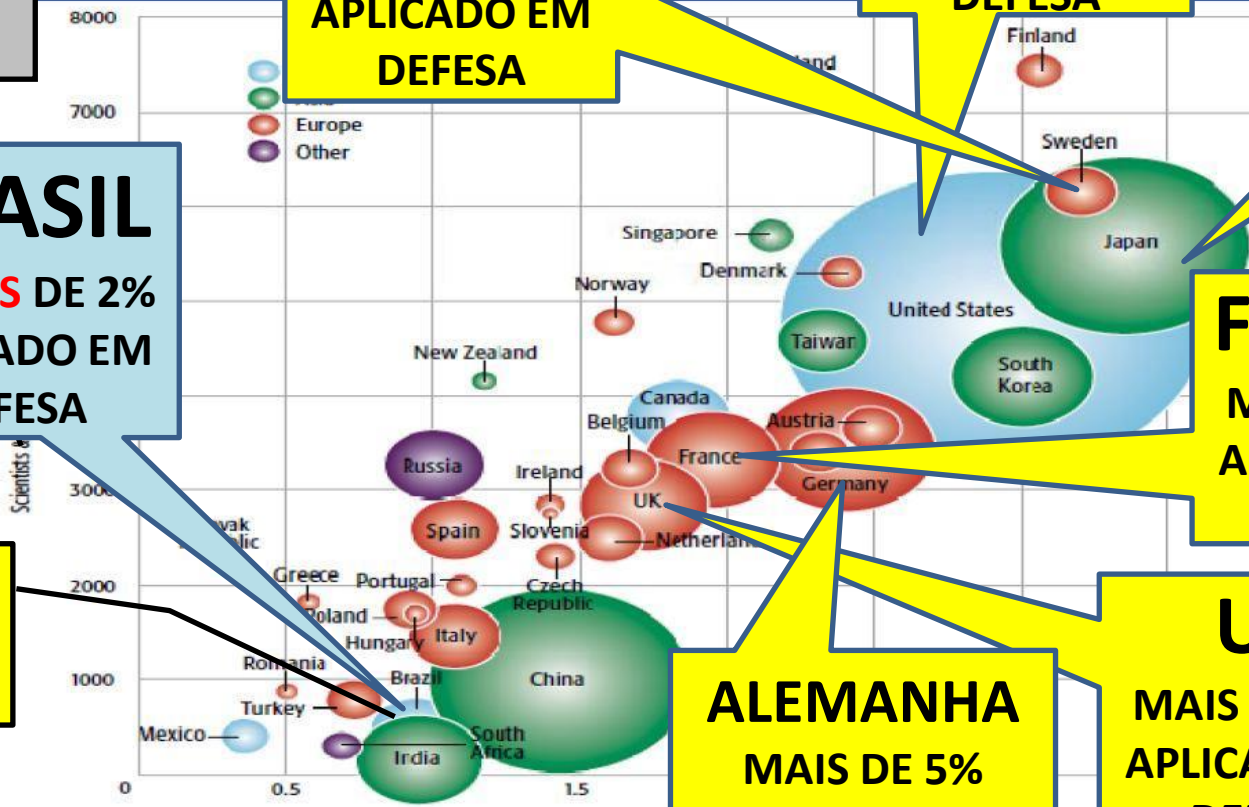
BRASIL
MENOS DE 2%
APLICADO EM
DEFESA

FRANÇA
MAIS DE 25%
APLICADO EM
DEFESA

BRASIL

ALEMANHA
MAIS DE 5%
APLICADO EM
DEFESA

UK
MAIS DE 25%
APLICADO EM
DEFESA



Source: Battelle, R&D Magazine OECD, IMF, CIA

Mowery, D.C. Defense-related R&D as a model for "Grand Challenges" technology policies. Research Policy 41 (2012). 1703-1715. (% do investimento federal em P&D sob responsabilidade do Ministério da Defesa)

% do PIB investido em P&D

PERDA ACELERADA DE RECURSOS HUMANOS



Diagnóstico da Força de Trabalho das Carreiras de C&T



SITUAÇÃO DO EFETIVO DAS CARREIRAS DE C&T

DCTA
Junho de 2011

Efetivo de C&T do DCTA

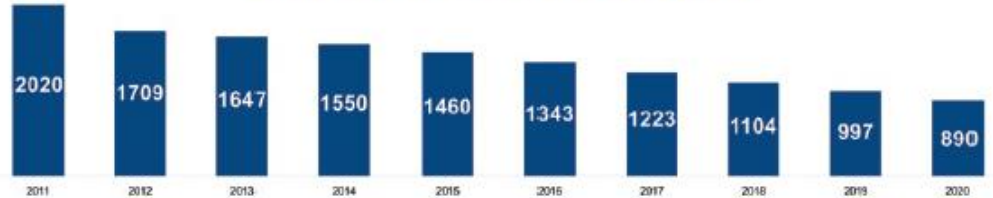
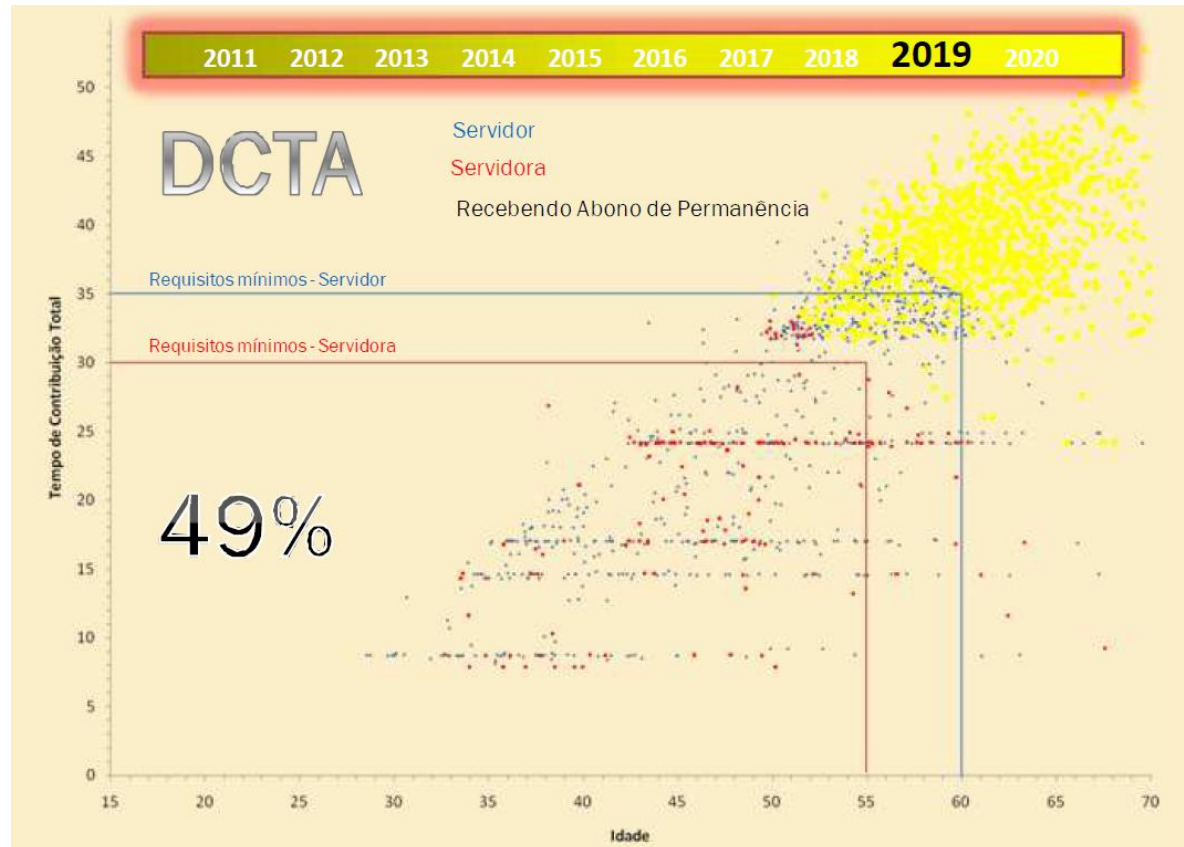


Gráfico 2 – Redução da força de trabalho do DCTA



CONSTATAÇÃO

O Brasil não está conseguindo desenvolver e sustentar a **capacidade militar** essencial para a defesa do país e compatível com:

- a) as ameaças e tipos de conflitos atuais;
- b) a dimensão das extraordinárias riquezas que possui;
- c) a sua aspiração manifesta de maior inserção e protagonismo no sistema internacional; e
- d) o seu elevado poder potencial, em termos de população, território e economia.

CONSTATAÇÃO

O Brasil não está conseguindo desenvolver e sustentar sua capacidade militar para a defesa do território.

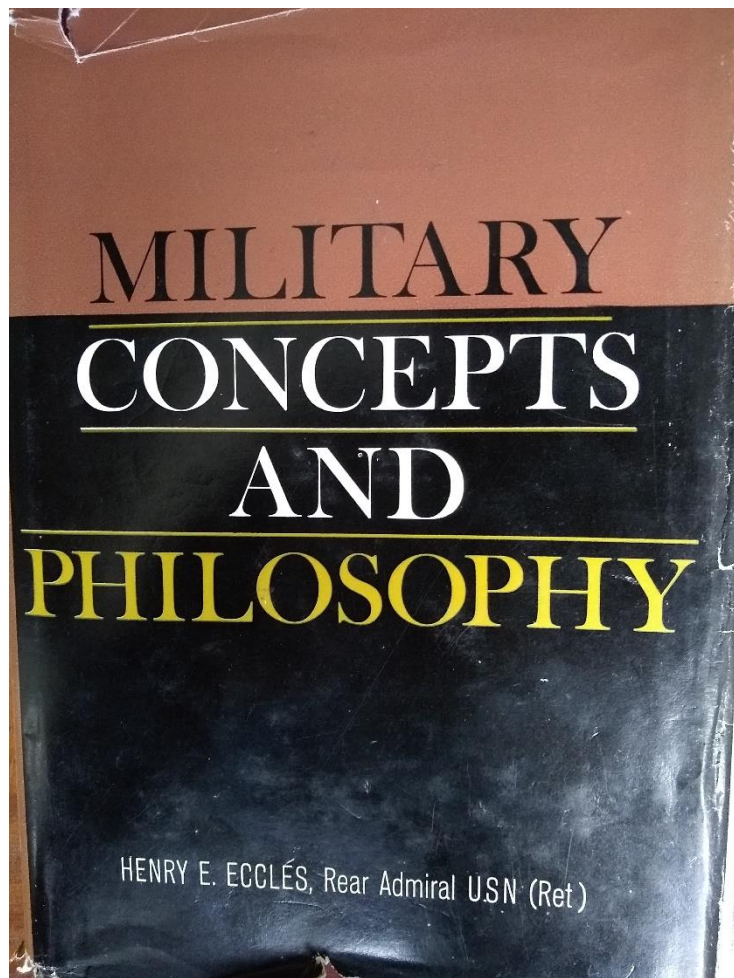
MAS O QUE É

**CAPACIDADE MILITAR
MODERNAMENTE?**

- a) a capacidade de produzir e manter em condições de emprego as forças armadas;
- b) a disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros para a manutenção e modernização das forças armadas;
- c) a capacidade de inserção das forças armadas na sociedade e na economia;
- d) o seu elevado potencial, em termos de população, território e economia.

3. A BASE CONCEITUAL

NECESSIDADE DE UMA BASE CONCEITUAL SÓLIDA



“Sem um consenso sobre conceitos fundamentais, são remotas as possibilidades de se criar a harmonia de pensamento e de ação, que é essencial para se prover segurança nacional em um mundo confuso.”

(Henry E. Eccles, Rear Admiral USN, Ret. Tradução do autor)

A BASE CONCEITUAL MÍNIMA!!!

1. QUAIS SÃO OS TIPOS E AS CARACTERÍSTICAS DOS CONFLITOS MODERNOS?

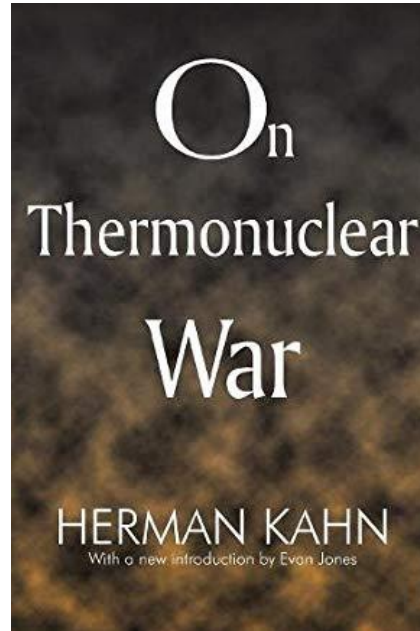
2. O QUE SIGNIFICA ?:

- ✓ **ESTRATÉGIA, TÁTICA E LOGÍSTICA**
- ✓ **CAPACIDADE MILITAR, INSTRUMENTOS E RECURSOS ESTRATÉGICOS DA DEFESA;**
- ✓ **GESTÃO ESTRATÉGICA DA DEFESA.**

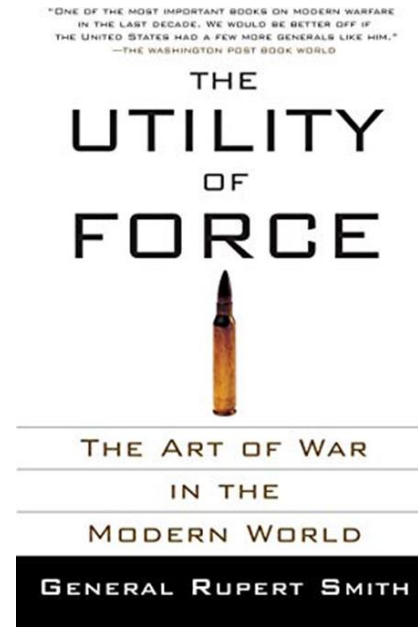
PARADIGMAS DE CONFLITOS NOS ÚLTIMOS DOIS SÉCULOS



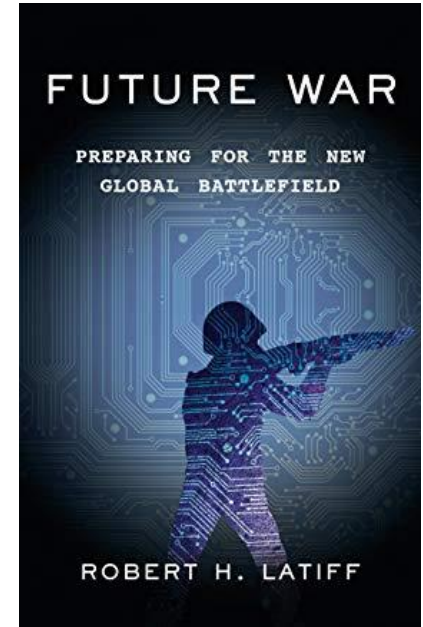
Guerra industrial total (de Napoleão a 1945).



Dissuasão nuclear (Guerra fria: 1945-1991)



Guerras assimétricas, ou guerra entre as pessoas (Iraque, Afeganistão)



Guerras híbridas. Guerras robóticas?

PARADIGMAS DE CONFLITOS DOS ÚLTIMOS DOIS SÉCULOS



Guerra
industrial
(de 1815 a 1945).

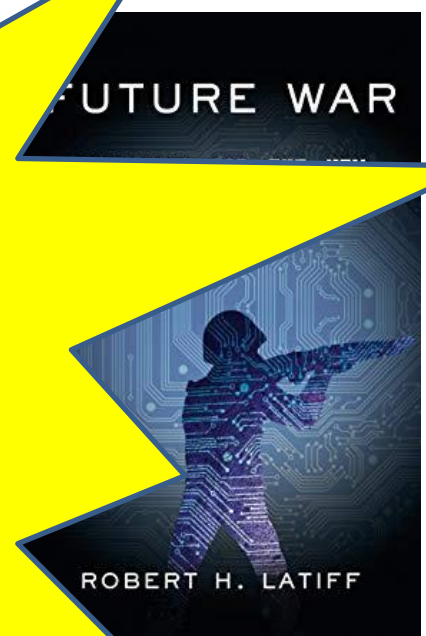


CONFLITOS CONTEMPORÂNEOS ENTRE ESTADOS ORGANIZADOS:

1. GRANDE DEPENDÊNCIA DE ALTAS E MÉDIA-ALTAS TECNOLOGIAS;
2. AMPLO ESPECTRO DE AMBIENTES (TERRESTRE, AÉREO, ESPACIAL, CIBERNÉTICO, ELETROMAGNÉTICO, SOCIAL, MIDIÁTICO, ECONÔMICO, ETC.)
3. CURTA E MÉDIA DURAÇÃO, EXIGINDO PRONTIDÃO OPERACIONAL DE COMBATE, INDUSTRIAL E TECNOLÓGICA.

Guerra assimétrica ou
guerra entre as
pessoas (Iraque,
Afeganistão)

ON WAR
BY CARL VON CLAUSEWITZ
TRANSLATED BY PAUL MIRIAM



Guerras
híbridas.
Guerras
robóticas?

CONSEQUÊNCIAS PARA O PLANEJAMENTO

- NECESSIDADE DE PRONTIDÃO DE **CAPACIDADE MILITAR** PARA ENFRENTAR AMEAÇAS COM ALTO GRAU DE SOFISTICAÇÃO TECNOLÓGICA;
- MOBILIZAÇÃO, NOS MOLDES DA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, SERÁ DE POUCA OU NENHUMA UTILIDADE.

ESTRATÉGIA

TÁTICA

LOGÍSTICA

(BASE CONCEITUAL)

ESTRATÉGIA X TÁTICA X LOGÍSTICA

(ECCLES, H. E.)

As decisões militares de alto nível exigem uma mistura dinâmica de:

- a) **Estratégia:** o direcionamento do poder para alcançar objetivos amplos;
- b) **Tática:** o uso das Forças Armadas para alcançar objetivos estratégicos; e
- c) **Logística (*):** a criação e sustentação de Forças Armadas para emprego tático visando ao alcance dos objetivos estratégicos.

(*) de defesa

ESTRATÉGIA X TÁTICA X LOGÍSTICA

(ECCLES, H. E.)

As decisões militares de alto nível são uma mistura dinâmica de:

SÓ
DIRECIONAMENTO?
E A END?

a) **Estratégia**: o direcionamento do poder para alcançar objetivos amplos;

b) **Tática**: o uso das Forças Armadas para alcançar objetivos estratégicos; e

SÓ
FFAA?

c) **Logística (*)**: a criação e sustentação de Forças Armadas para emprego tático visando ao alcance dos objetivos estratégicos.

SÓ
EMPREGO
TÁTICO?

(*) de defesa

ESTRATÉGIA (PROCESSO)

(ABEL CABRAL COUTO, ADAPTADO POR BRICK, 2014)

A ciência e a arte de desenvolver, sustentar e utilizar o poder de uma unidade política ou coligação, a fim de se atingirem objetivos políticos que suscitem ou podem suscitar a hostilidade de uma outra unidade política num ambiente admitido como conflituoso ou competitivo (ambiente agônico).

ESTRATÉGIA (PROCESSO)

(ABEL CABRAL COUTO ADAPTADO POR [NOME] 2014)

A ciência a a d envolver,
sustentar

unidade de se
atingir
ou no
outr
admitir
com
agônico).

ESTRATÉGIA ENVOLVE NÃO
SÓ O DIRECIONAMENTO
DO PODER, MAS,
TAMBÉM, O SEU PREPARO,
PRINCIPALMENTE PARA
QUEM NÃO TEM PODER.

tuoso ou

LOGÍSTICA DE DEFESA

É UMA ATIVIDADE
DESTINADA A CRIAR E
SUSTENTAR O EMPREGO DE
CAPACIDADE MILITAR.

TIPOLOGIA DE LOGÍSTICA DE DEFESA

- **LOGÍSTICA DE OPERAÇÕES:** sustenta e apoia atividades de combate e logísticas (curto prazo: funções abastecimento, manutenção, saúde, transporte, suporte à vida, etc.).
- **LOGÍSTICA DE APARELHAMENTO DAS FFAA:** cria capacidade operacional de combate (médio prazo: funções recrutamento, formação, treinamento, P&D e aquisição);
- **LOGÍSTICA DE CRIAÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA BLD:** desenvolve e sustenta capacidade de logística de defesa (médio e longo prazos: funções políticas industriais e de CT&I);

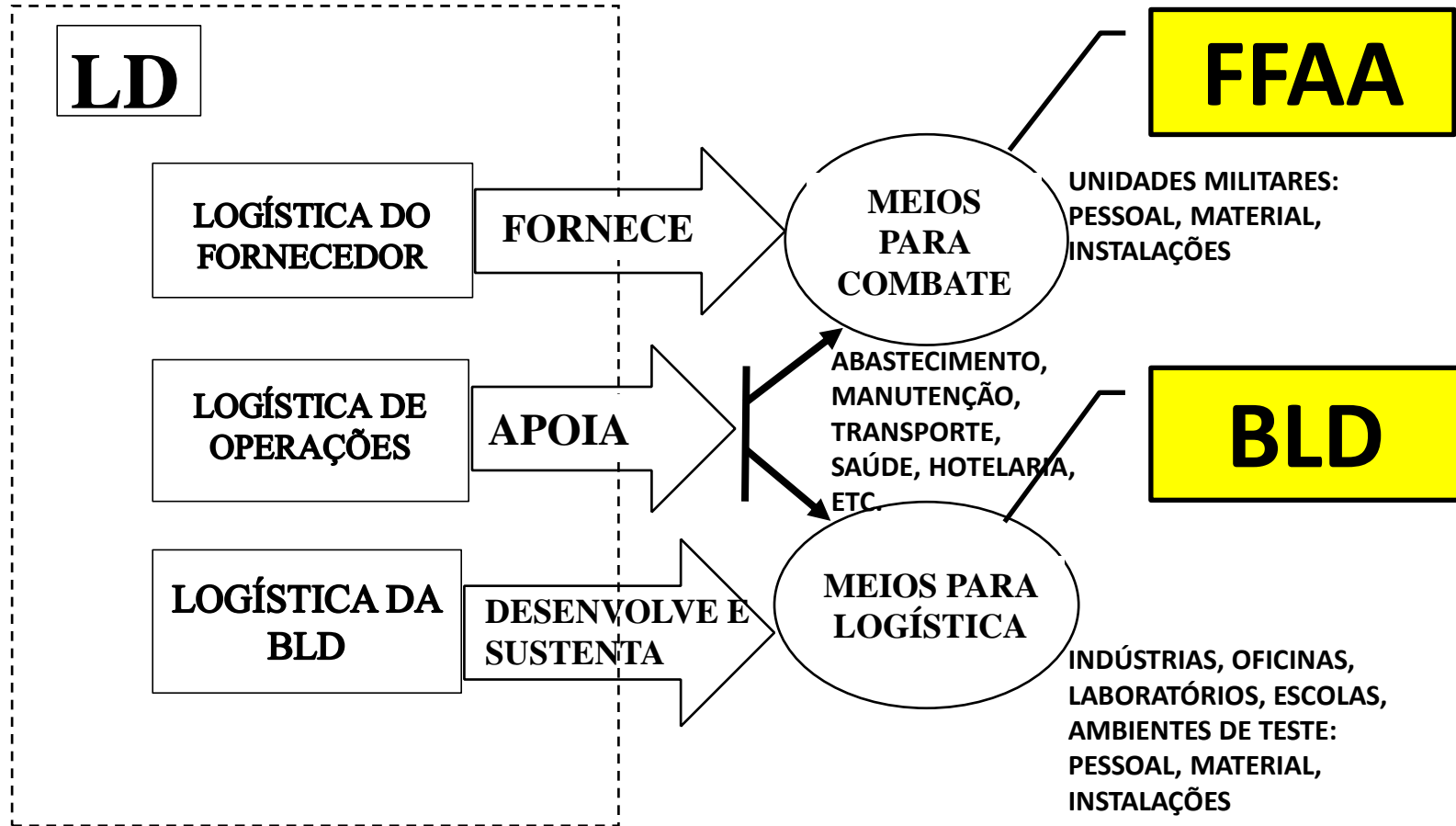
BASE LOGÍSTICA DE DEFESA (BLD)

...é um sistema estabelecido para criar e sustentar **capacidade militar** (no sentido amplo definido a seguir), mas também de importância vital para o desenvolvimento de capacidade industrial em produtos de alta tecnologia de uso geral.

Atua do lado da oferta e da demanda de produtos e serviços para defesa.

A Base Industrial de Defesa (BID) é parte importante da BLD, mas atua somente do lado da oferta de produtos e serviços para defesa.

LOGÍSTICA DE DEFESA (LD)



**CAPACIDADE
MILITAR
(BASE CONCEITUAL)**

PODER EFETIVO MODELO RAND (*)

**Poder
Potencial**

**Capacidade para
transformar
Poder Potencial
em Poder
Efetivo**

National resources

Technology
Enterprise
Human resources
Financial/capital resources
Physical resources

National performance

External constraints
Infrastructural capacity
Ideational resources

**Como são
definidos os
Recursos
Estratégicos?**

Military capability
Strategic resources + Conversion capability = Combat proficiency

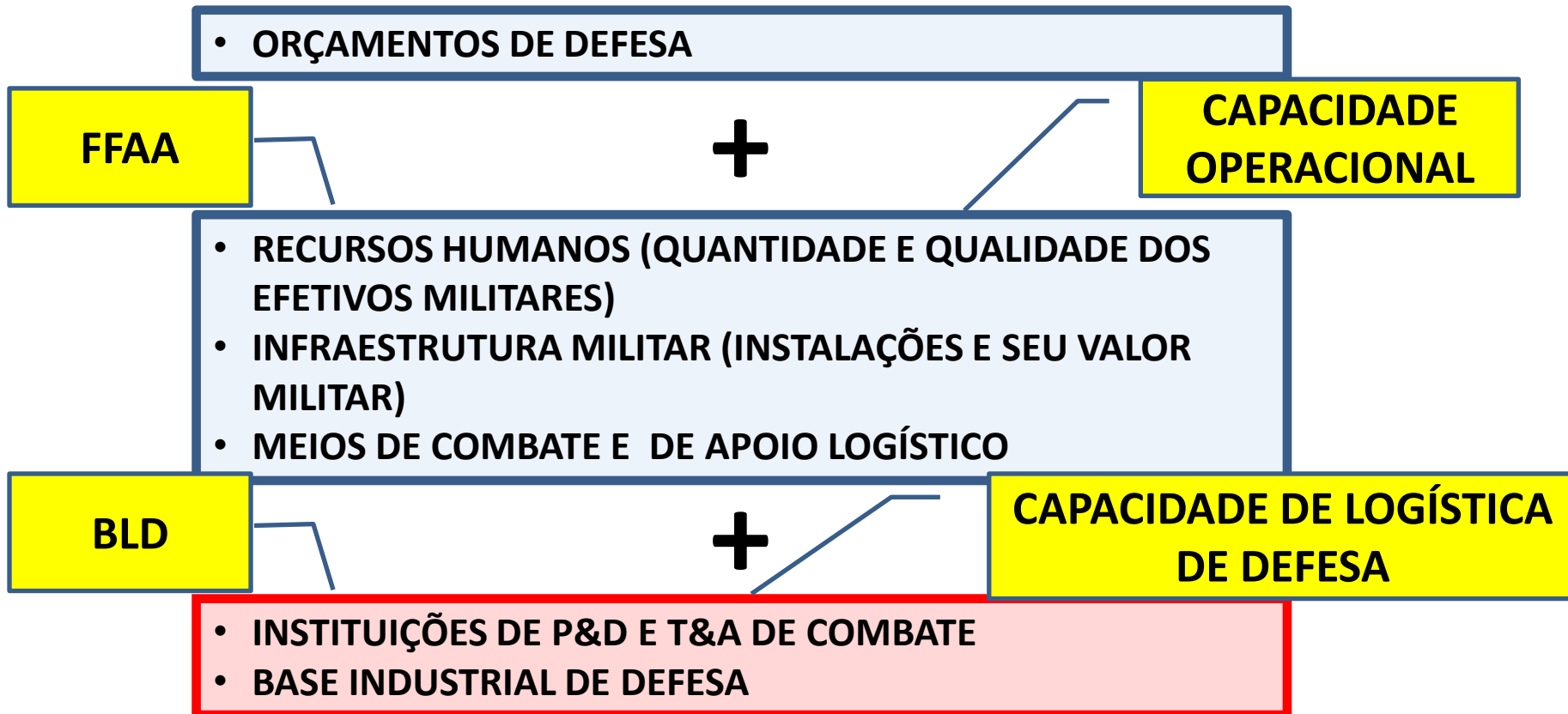
**EM TAREFAS,
CENÁRIOS E
AMEAÇAS
POSSÍVEIS**

Figure 2—A Revised View of National Power

(*) MR-1110-A - Measuring National Power in the Postindustrial Age, RAND Corporation, 2000.

CAPACIDADE MILITAR (MODELO RAND)

RECURSOS ESTRATÉGICOS



CAPACIDADE MILITAR

=

CAPACIDADE OPERACIONAL DE COMBATE
(PARA ENFRENTAR AMEAÇAS E CENÁRIOS POSSÍVEIS)

+

CAPACIDADE DE LOGÍSTICA DE DEFESA
(PARA CRIAR E SUSTENTAR O EMPREGO DE
CAPACIDADE MILITAR COMO UM TODO)

INSTRUMENTOS DA DEFESA

FORÇAS
ARMADAS
(FFAA)

BASE
LOGÍSTICA DE
DEFESA
(BLD)

CAPACIDADE OPERACIONAL

(PARA REALIZAR MISSÕES DE COMBATE E
AFI

Majoritariamente
militares

Majoritariamente
gestores, cientistas
e engenheiros

**CAPACIDADE INDUSTRIAL,
DE INOVAÇÃO E DE
GESTÃO**

(PARA APARELHAR E MANTER AS FFAA E
A PRÓPRIA BLD
EM FUNCIONAMENTO)

ECONOMIA x INSTRUMENTOS DA DEFESA

DEMOCRACY'S ARSENAL

CREATING A
TWENTY-FIRST-CENTURY
DEFENSE INDUSTRY

Jacques S. Gansler



“Nonetheless, the purpose of defense expenditure is not economic stimulation, economic growth, or employment (or politics) but must be justified on the basis of the nation’s national security needs”
(GANSLER, 2011, p. 21)

ECONOMIA x INSTRUMENTOS DA DEFESA

**A INDÚSTRIA DE DEFESA NÃO EXISTE
POR MOTIVAÇÕES ECONÔMICAS E, SIM,
ESTRATÉGICAS, ASSIM COMO AS
PRÓPRIAS FORÇAS ARMADAS!!!!**

**MAS A BLD CONTRIBUI TANTO PARA A
DEFESA QUANTO PARA O
DESENVOLVIMENTO!!!**

DEMO
ARSENAL

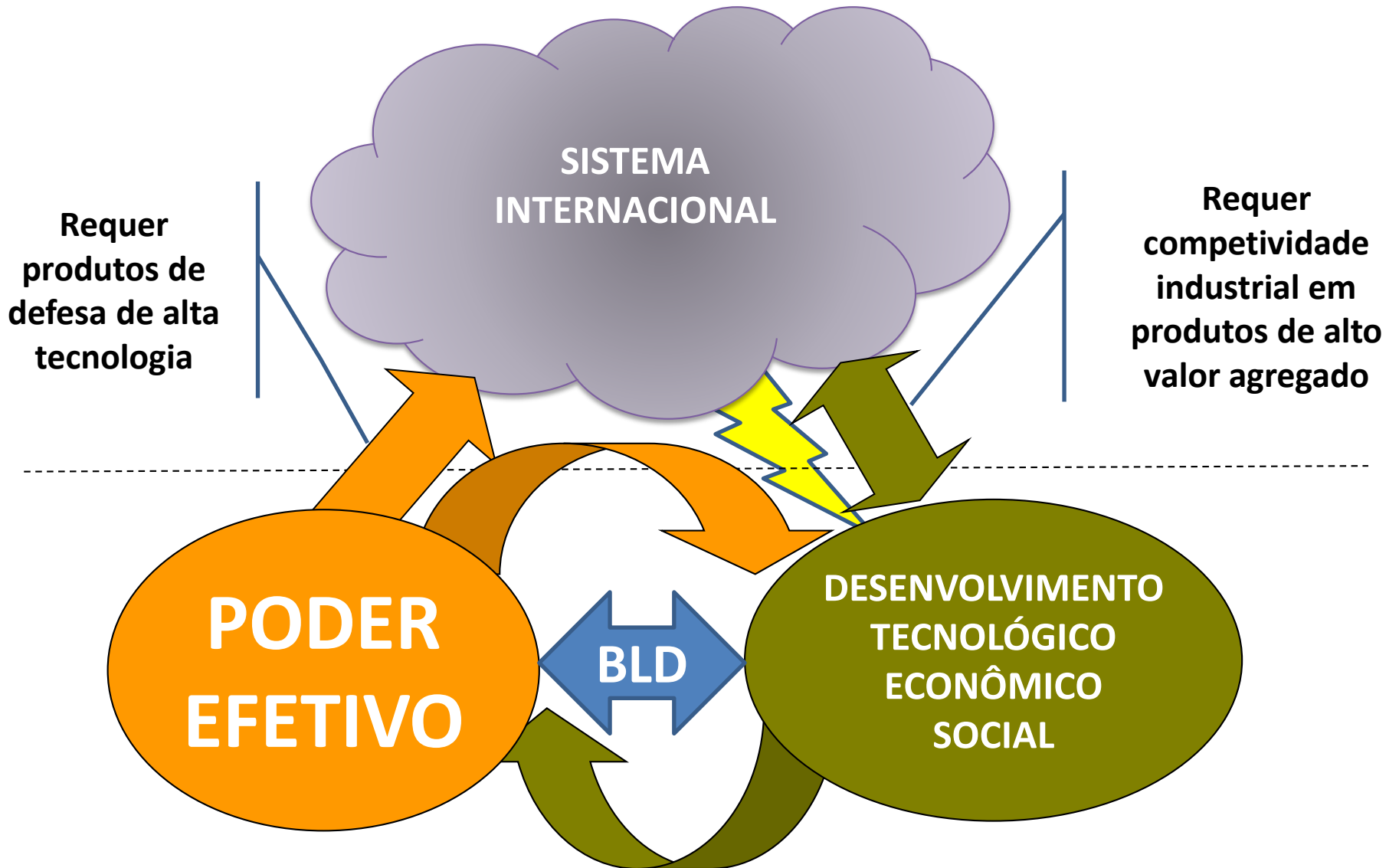
CREATING A
TWENTY-FIRST-CENTURY
DEFENSE INDUSTRY

the

pr

of defense
stimulation,
employment (or
basis
needs"

BLD: ESSENCIAL PARA A DEFESA E O DESENVOLVIMENTO



% DO INVESTIMENTO FEDERAL EM P&D DESTINADO À DEFESA (OCDE)

D.C. Mowery / Research Policy 41 (2012) 1703-1715

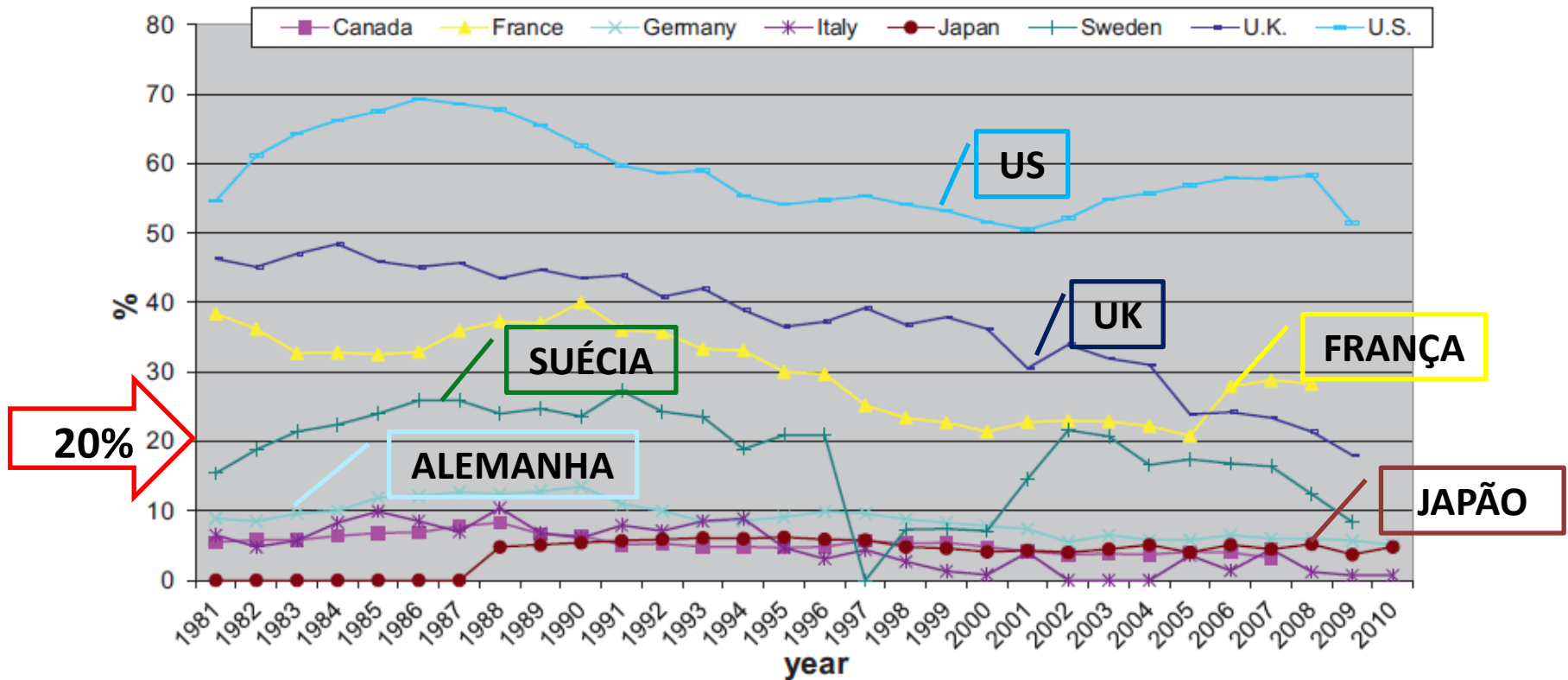
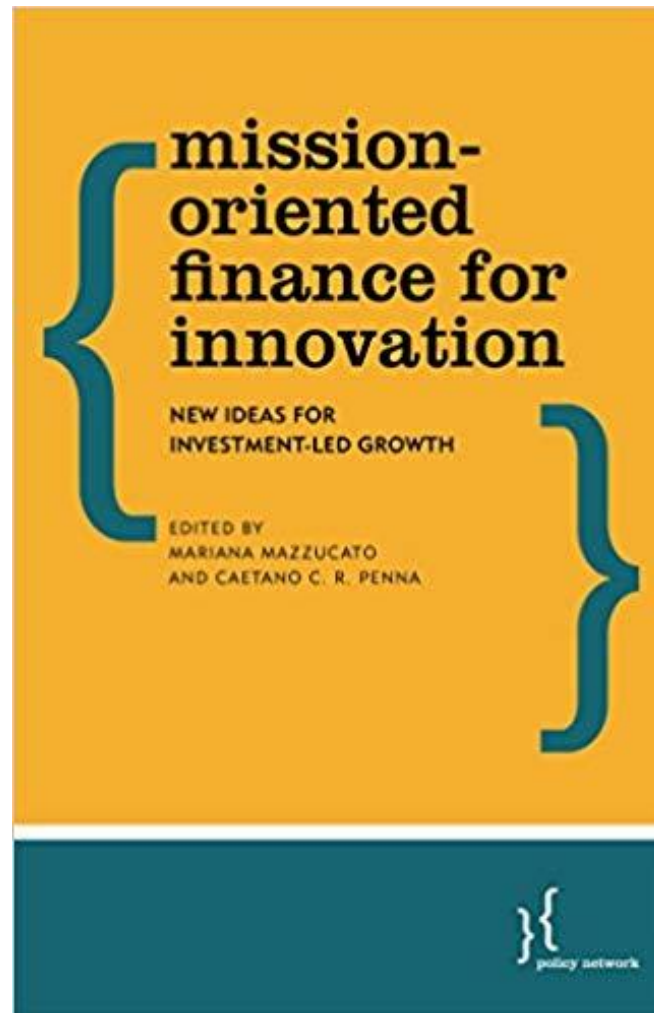
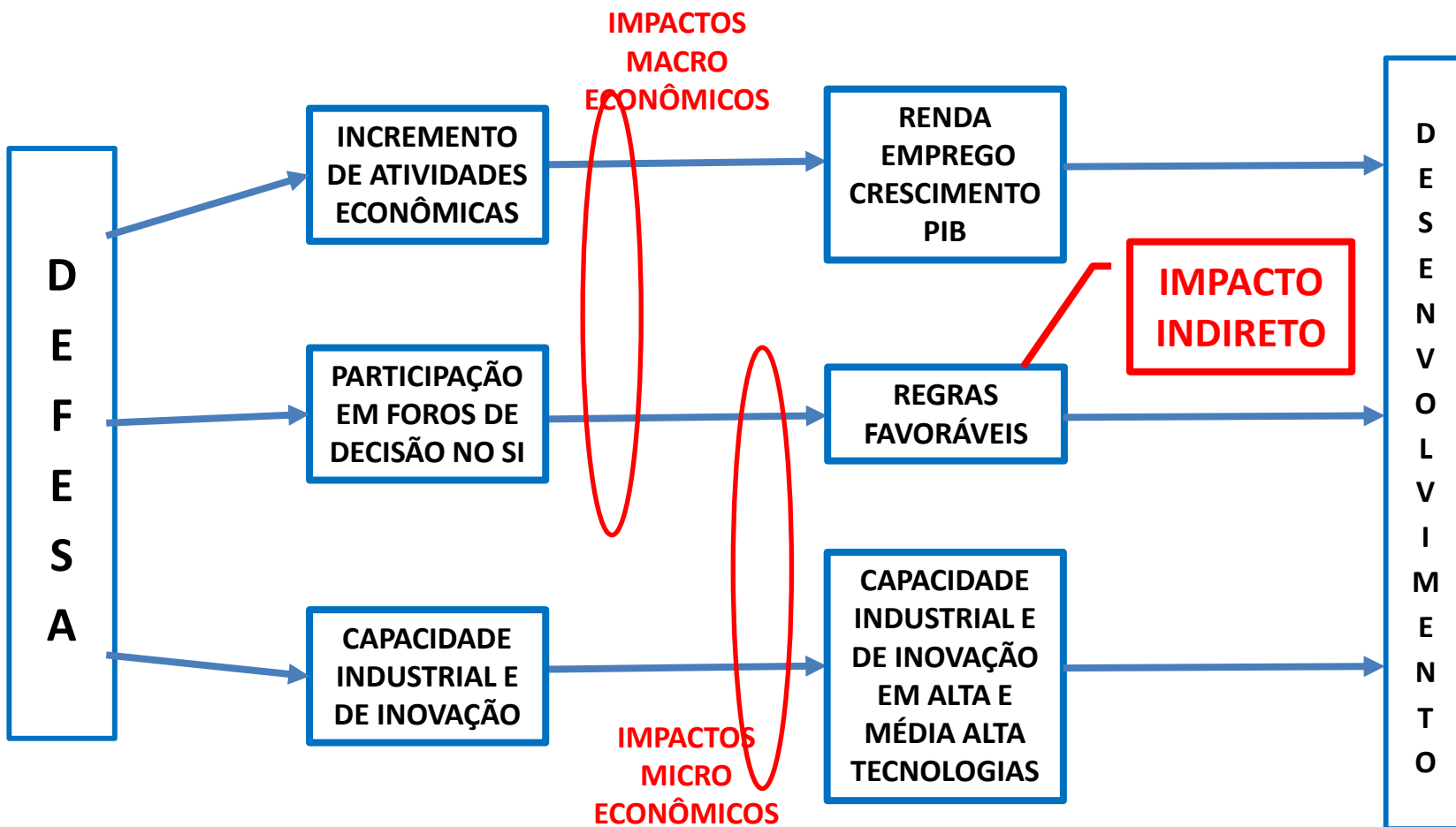


Fig. 1. Defense R&D share of central-government R&D spending, selected OECD economies, 1981-2010.

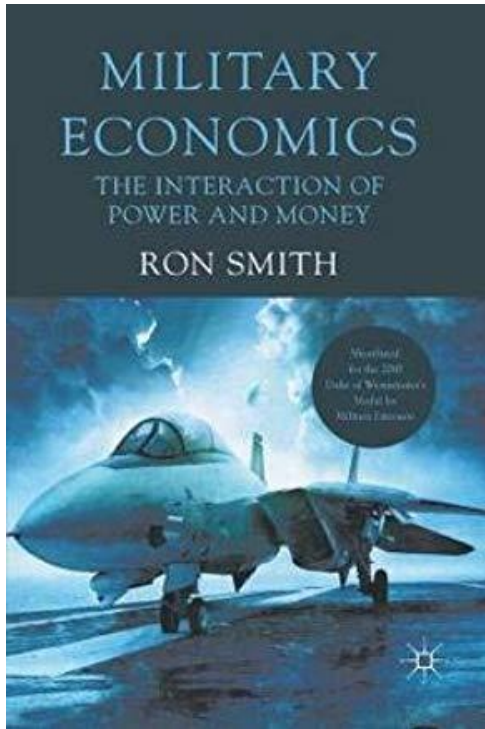
INVESTIMENTO PÚBLICO EM P&D (ESPECIALMENTE EM DEFESA) CRIA MERCADOS PARA PRODUTOS DE ALTO VALOR AGREGADO



DEFESA > DESENVOLVIMENTO



IMPACTOS MACRO ECONÔMICOS DIRETOS



- Trabalhos de Benoit na década de 70.
- Impactos pode ser positivos, negativos, ou neutros, dependendo do contexto.
- **Resultados são inconclusivos!!!!**
- **Entretanto, impactos só são relevantes quando orçamentos de defesa são superiores a 5% do PIB (Ron Smith (*))**

(*) Smith, R. Military Economics: the interaction of power and money. Palgrave Macmillan. NY, 2009.

(Professor of Applied Economics at Birbeck, UK)

“Britain’s leading defence economist”

(Prof. Matt Uttley, Kings College London, UK)

“This outstanding book makes an original contribution to the economic analysis of the military sector”

(Prof. Keith Hartley, University of York, UK)

“Essential reference for professionals, politicians, activists, academics and students...”

(Prof. J. Paul Dunne, British University)

RESUMINDO

RECURSOS ESTRATÉGICOS

- **ORÇAMENTO DE DEFESA**
- **INSTRUMENTOS DA DEFESA:**
 - ✓ **FORÇAS ARMADAS (FFAA)**
 - ✓ **BASE LOGÍSTICA DE DEFESA (BLD)**

CONSEQUÊNCIAS PARA O PREPARO

NÃO É POSSÍVEL SE TER DEFESA EFETIVA (PODER) SEM QUE HAJA EQUILÍBRIO NA CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DAS CAPACIDADES OPERACIONAL DE COMBATE E DE LOGÍSTICA DE DEFESA

**GESTÃO
ESTRATÉGICA DA
DEFESA
(BASE CONCEITUAL)**

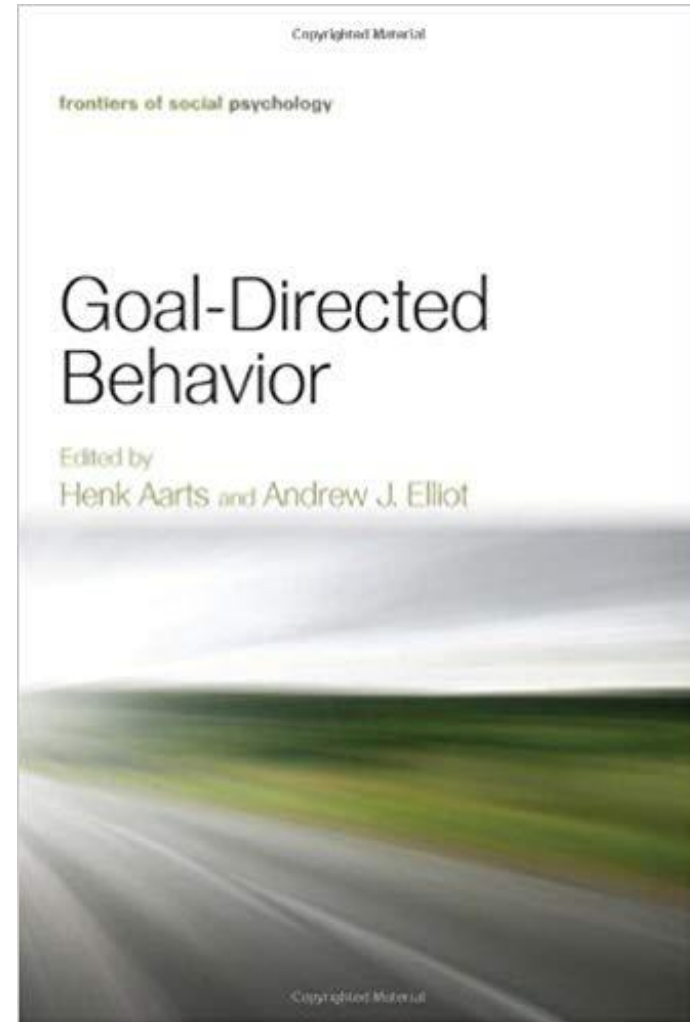
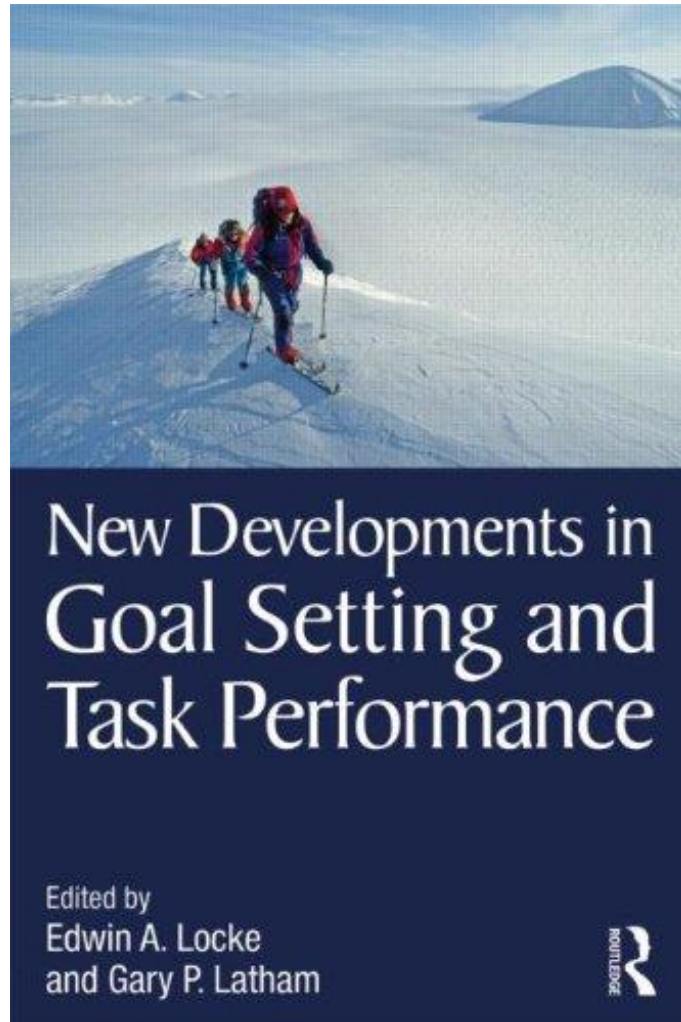
GESTÃO ESTRATÉGICA DA DEFESA

TRATA DE SOLUÇÕES DE COMPROMISSO (TRADE-OFFS) ENVOLVENDO OS **RECURSOS ESTRATÉGICOS DA DEFESA**, CONSIDERANDO AS RESTRIÇÕES DE TODA ORDEM (ORÇAMENTÁRIO, TECNOLOGIA, RECURSOS HUMANOS, CENÁRIO INTERNACIONAL, ETC.).

ALGUMAS QUESTÕES

- **QUAIS CAPACIDADES DESENVOLVER (OPERACIONAIS DE COMBATE E DE LOGÍSTICA DE DEFESA)?**
- **COM QUE PRIORIDADES?**
- **EM QUANTO TEMPO?**
- **QUAIS OS RECURSOS NECESSÁRIOS E EXEQUÍVEIS (HUMANOS, FINANCEIROS, TECNOLÓGICOS, INDUSTRIAIS)?**
- **QUAIS PROCESSOS USAR?**
- **QUAIS INSTITUIÇÕES DEVEM SER RESPONSÁVEIS POR QUAIS ATIVIDADES?**

O PAPEL CRUCIAL DA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS!



COMO DEFINIR OBJETIVOS?

- OBJETIVOS SE ORGANIZAM EM HIERARQUIAS E SE RELACIONAM ENTRE SI.
- NO NÍVEL MAIS ELEVADO, OS **OBJETIVOS SUPERORDENADOS**, MAIS ABRANGENTES, PERMANENTES, VAGOS E RELACIONADOS MAIS DIRETAMENTE COM CRENÇAS E VALORES. POSSUEM ALTO GRAU DE ABSTRAÇÃO.
- EXEMPLOS DE OBJETIVOS SUPERORDENADOS NA CONSTITUIÇÃO: SOBERANIA, INDEPENDÊNCIA NACIONAL, ASSEGURAR A DEFESA NACIONAL. OUTROS ESTÃO ELENCADOS NA PND.
- ABAIXO DOS SUPERORDENADOS, OS **OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS E SUBORDINADOS** COMPÕEM A ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE OBJETIVOS.
- EXEMPLO DE OBJETIVO INTERMEDIÁRIO: CRIAR E MANTER FFAA.
- EXEMPLO DE OBJETIVO SUBORDINADO: DESENVOLVER E MANTER UMA FORÇA DE SUBMARINOS COM PROPULSÃO NUCLEAR.

O PAPEL DOS OBJETIVOS SUPERORDENADOS

OBJETIVOS SUPERORDENADOS TEM POUCA UTILIDADE NA DEFINIÇÃO DE AÇÕES ESPECÍFICAS A EMPRENDER, MAS DESEMPENHAM ALGUNS PAPEIS IMPORTANTES:

- ✓ SE RELACIONAM DIRETAMENTE A VALORES;**
- ✓ SÃO PERMANENTES E PROPORCIONAM UM SENSO DE DIREÇÃO, MAS NÃO DEFINEM O QUE, COMO E QUANDO FAZER;**
- ✓ COLOCAM OS OBJETIVOS SUBORDINADOS E INTERMEDIÁRIOS DENTRO DE UM CONTEXTO MAIS AMPLO; E**
- ✓ ALIMENTAM A MOTIVAÇÃO PARA O PERSEGUIR OBJETIVOS, O QUE É FUNDAMENTAL QUANDO SE TRATA DE PREPARO DA DEFESA, EM QUE OS OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS E SUBORDINADOS SÃO QUASE SEMPRE DE LONGO PRAZO.**

O PAPEL DOS OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- ✓ COMO OS SUPERORDENADOS, OS INTERMEDIÁRIOS POSSUEM UM CARATER PERMANENTE (SÃO MAIS IMUNES A MUDANÇAS DE CENÁRIOS).
- ✓ DIFERENTEMENTE DOS SUPERORDENADOS, ELES SÃO PALPÁVEIS. NÃO SÃO ABSTRATOS.
- ✓ POR NÃO SEREM ABSTRATOS, SÃO FUNDAMENTAIS NA ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS, ESTRATÉGIAS, ORÇAMENTOS E NO PLANEJAMENTO DA DEFESA.
- ✓ A SUA RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS SUPERORDENADOS DEPENDE DE UMA CAPACIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA. **DEVEM SER O FOCO DA GESTÃO ESTRATÉGICA!!**

O PAPEL DOS OBJETIVOS SUBORDINADOS

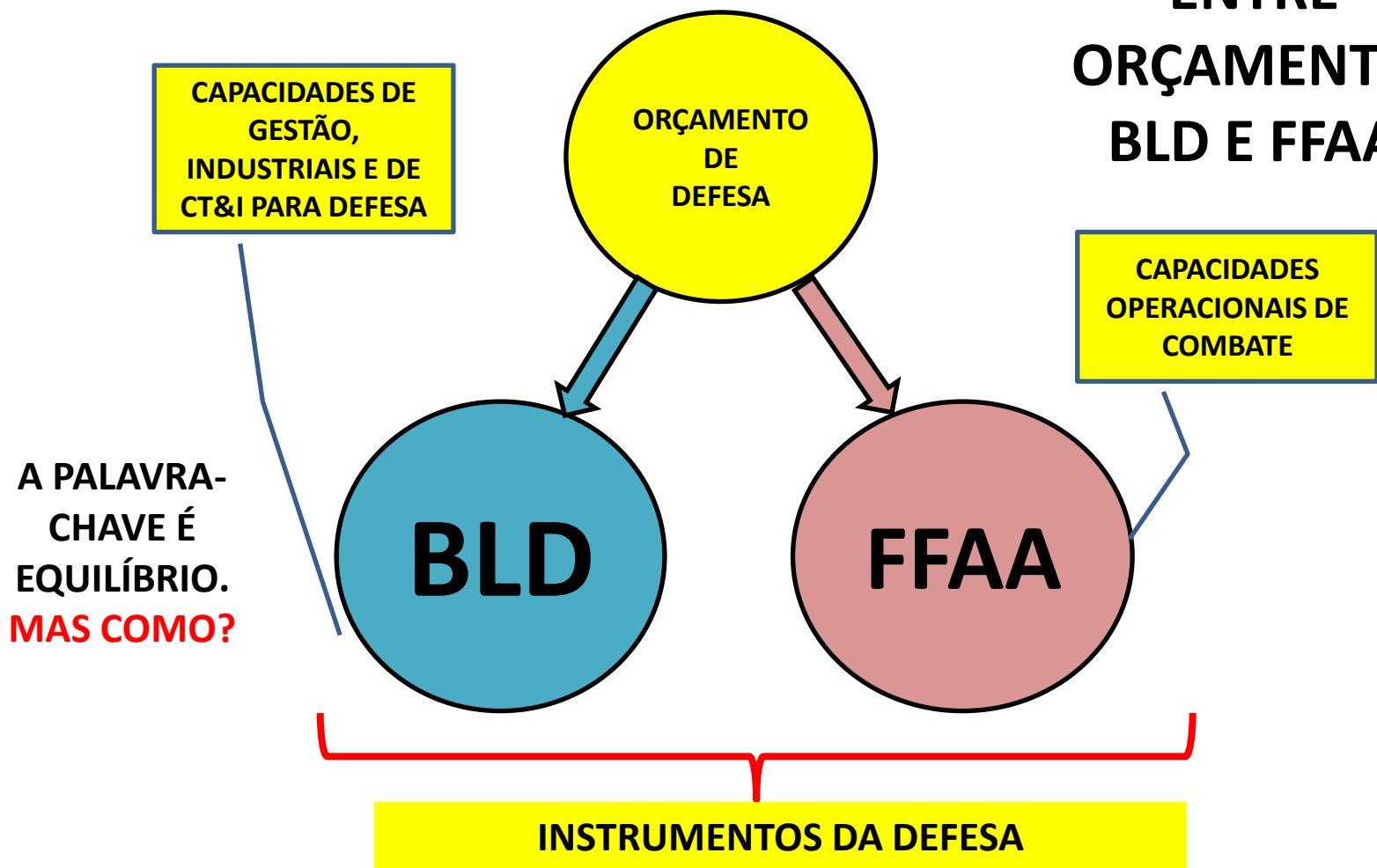
- ✓ **DEFINEM PRECISAMENTE O QUE FAZER, COMO E QUANDO. ESTABELECEM METAS, INÍCIO E FIM.**
- ✓ **CONSIDERAM EXEQUIBILIDADES E RESTRIÇÕES IMPOSTAS PELO AMBIENTE E, ASSIM, MOSTRAM CONCRETAMENTE COMO OBJETIVOS DE NÍVEL ACIMA (INTERMEDIÁRIOS) PODEM SER ALCANÇADOS.**
- ✓ **MODERNAS TEORIAS DE GESTÃO VOLTADA PARA OBJETIVOS ENSINAM QUE OBJETIVOS SUBORDINADOS AMBICIOSOS SÃO PODEROSOS MOTIVADORES E AUMENTAM O DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES QUE BUSCAM ALCANÇAR RESULTADOS. EXEMPLOS: PROJETO APOLO, PROSUB.**
- ✓ **OBJETIVOS SUBORDINADOS QUE PODEM CONTRIBUIR PARA O ALCANCE DE MAIS DE UM OBJETIVO INTERMEDIÁRIO OU SUPERORDENADO (MULTIFINALIDADE) SÃO MUITO IMPORTANTES.**

ENSINAMENTOS IMPORTANTES SOBRE OBJETIVOS

- ✓ **OS OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS DEVEM SER O FOCO PRINCIPAL DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA DEFESA.**
- ✓ **QUANDO OBJETIVOS SÃO MUTUAMENTE EXCLUSIVOS, EM FUNÇÃO DE RESTRIÇÕES IMPOSTAS PELO AMBIENTE, É PRECISO PRIORIZAR E/OU ABANDONAR ALGUNS.**
- ✓ **OBJETIVOS SUBORDINADOS MULTIFINALIDADE DEVEM SER PRIORIZADOS.**

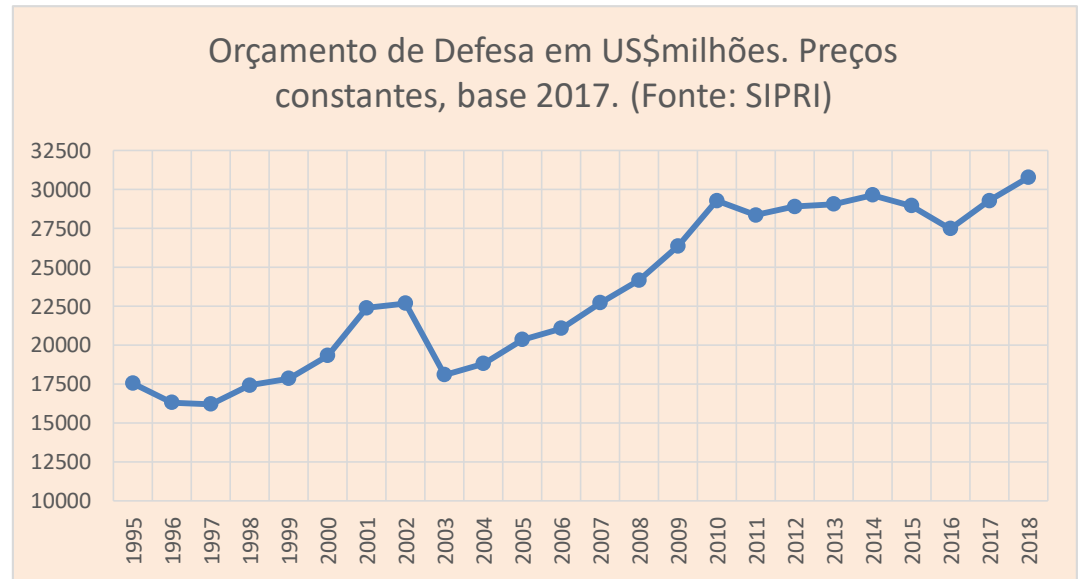
O "X" DA QUESTÃO PARA A FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE DEFESA

TRADE-OFFS
ENTRE
ORÇAMENTO,
BLD E FFAA



RESTRIÇÕES ORÇAMENTÁRIAS PARA O PREPARO!

**RESTRIÇÕES
ORÇAMENTARIAS
EXIGEM QUE SE
PRIORIZE OBJETIVOS
INTERMEDIÁRIOS E
SUBORDINADOS
AMBICIOSOS, COM
REFLEXO NO
PLANEJAMENTO DO
PREPARO,
PRINCIPALMENTE
METAS E PRAZOS**



**COMO OBTER O EQUILÍBRIO NO
DESENVOLVIMENTO DOS DOIS INSTRUMENTOS
DA DEFESA?**

**INVESTIMENTOS EM
DESENVOLVIMENTO DE
TECNOLOGIAS E AQUISIÇÃO DE
BENS DE CAPITAL, CRÍTICOS PARA A
DEFESA, É O PRINCIPAL
INSTRUMENTO DE POLÍTICA DE
DEFESA!!**

COMO OBTER O EQUILÍBRIO NO DESENVOLVIMENTO DOS DOIS INSTRUMENTOS DEFESA

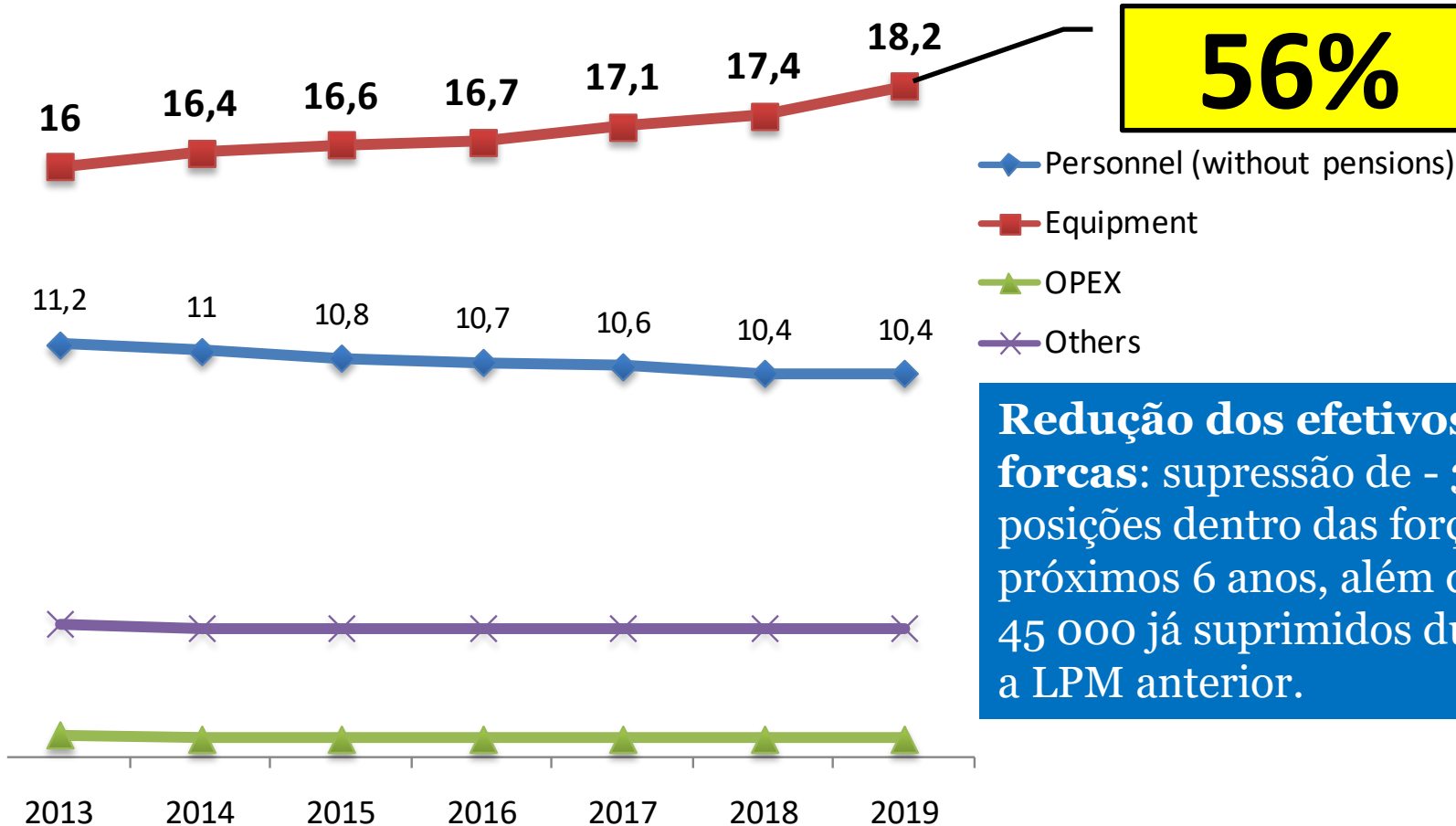
- ✓ ISTO PORQUE O DESENVOLVIMENTO E AQUISIÇÃO DE PRODE, QUANDO FEITO NA BLD BRASILEIRA, É UM OBJETIVO SUBORDINADO MULTIFINALIDADE QUE CONTRIBUI PARA O FORTALECIMENTO DAS FFAA E DA BLD.
- ✓ ENTRETANTO, QUANDO FEITO NO EXTERIOR, TEM O EFEITO EXATAMENTE INVERSO. CONSPIRA CONTRA O OBJETIVO INTERMEDIÁRIO MAIS ESTRATÉGICO, DE CRIAR E SUSTENTAR UMA BLD NACIONAL.

D
C
INSTRUMENTO DE POLÍTICA DE
DEFESA!!

ALOCAÇÃO DO ORÇAMENTO (FRANÇA)

Livro Branco e Lei da programação militar 2014-2019

Despesas de Pessoal vs Equipamentos 2013-2019 (G€)

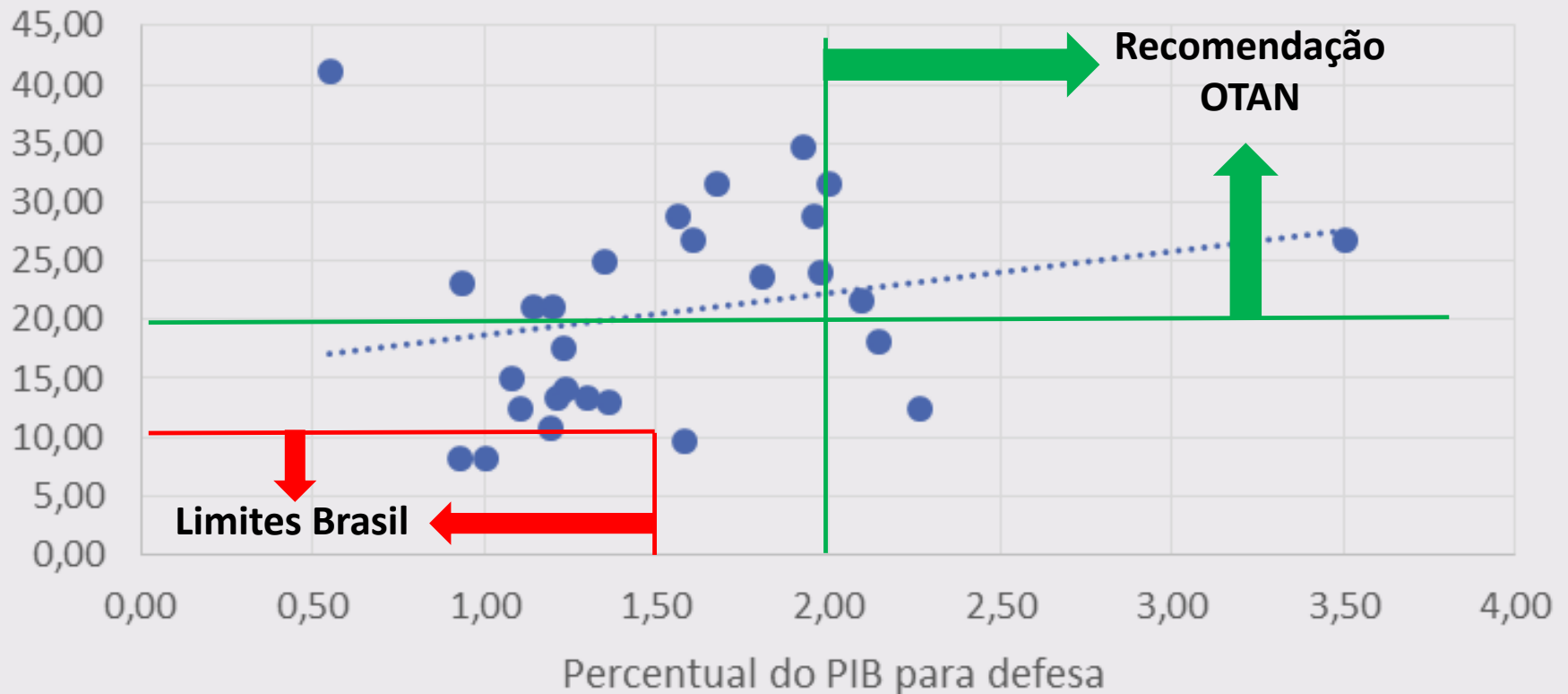


Redução dos efetivos das forcas: supressão de - 34 500 posições dentro das forcas nos próximos 6 anos, além dos 45 000 já suprimidos durante a LPM anterior.

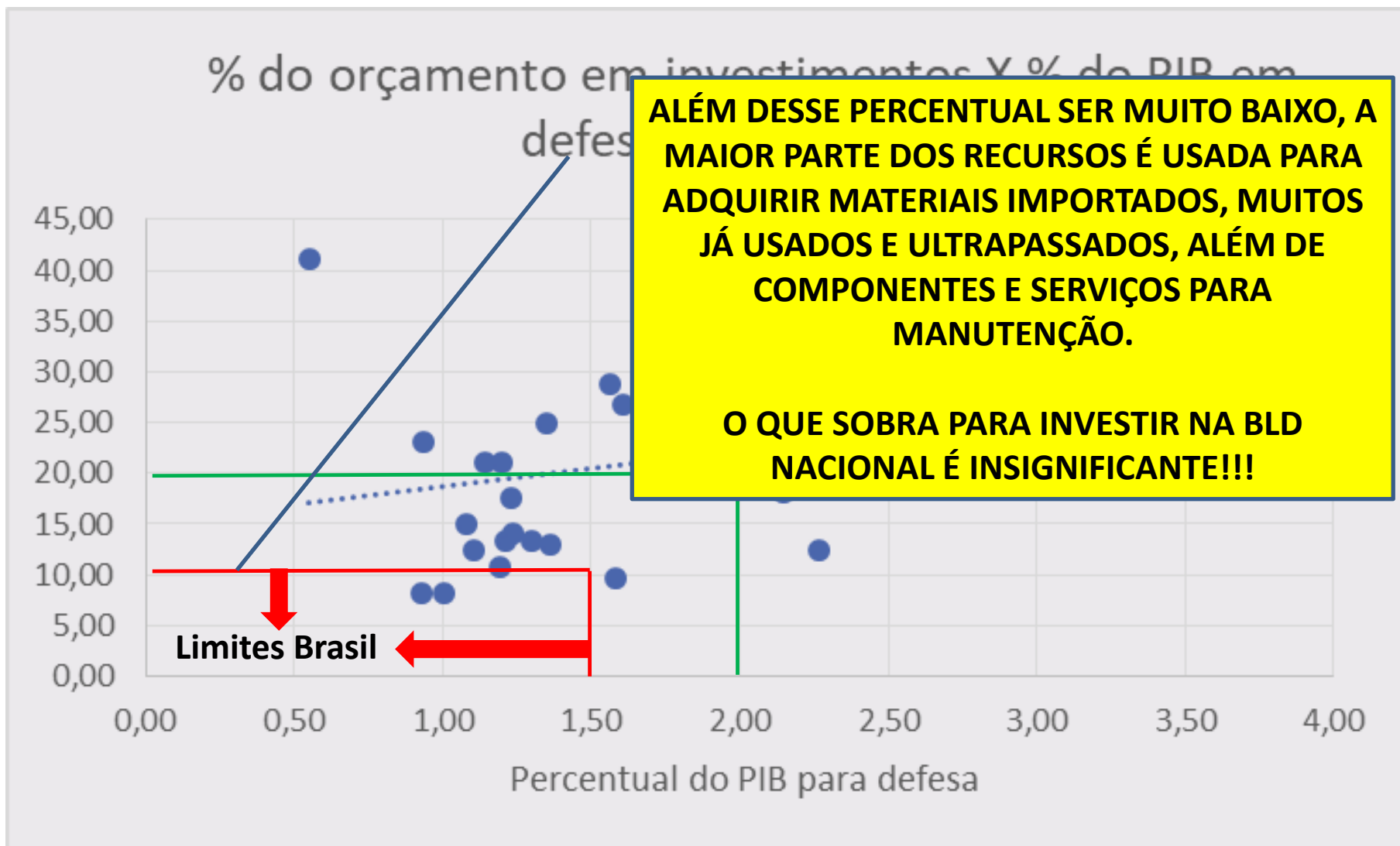
“Representa o preço a pagar para manter as ambições da França e preservar sua autonomia estratégica”

Gastos em defesa, como percentual do PIB **versus** gastos em meios (equipamentos), como percentual do orçamento (países da OTAN)

% do orçamento em investimentos X % do PIB em defesa (Fonte: OTAN)

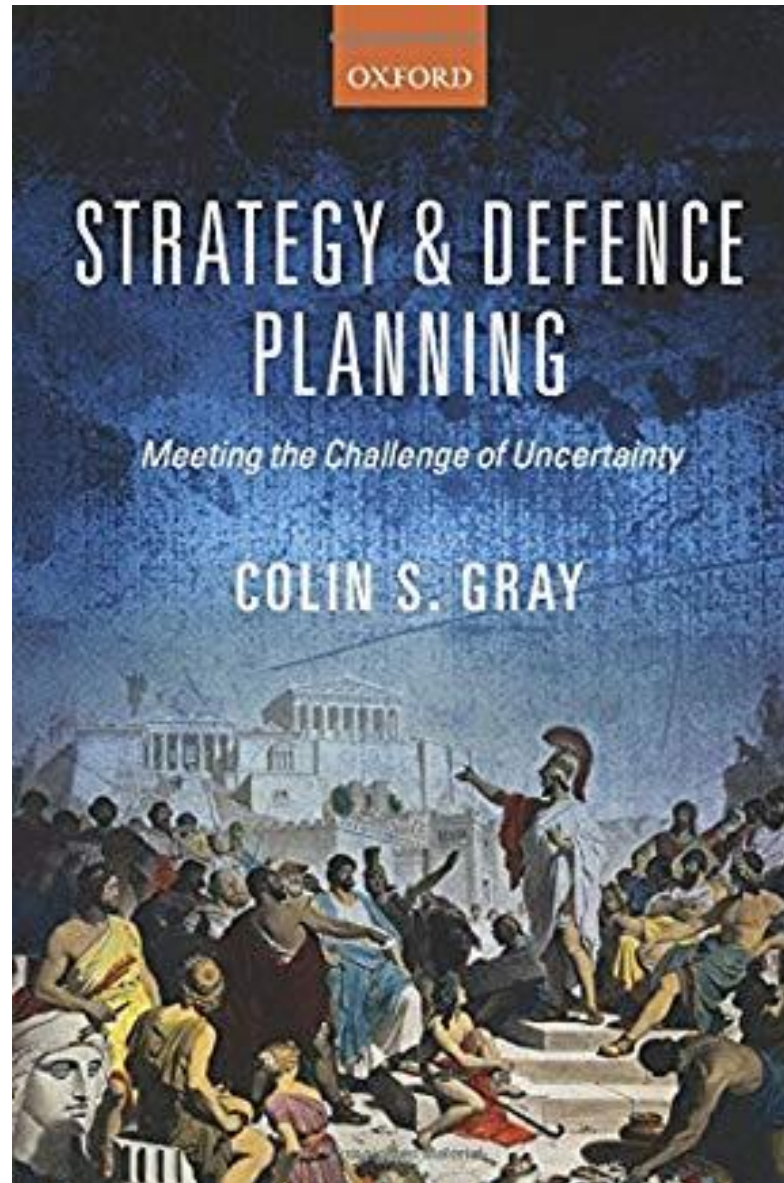


Gastos em defesa, como percentual do PIB **versus** gastos em meios (equipamentos), como percentual do orçamento (países da OTAN)



4. O PLANEJAMENTO DA DEFESA

ENSINAMENTOS



ESTRATÉGIA (*)

(ARCABOUÇO CONCEITUAL PARA O PREPARO)

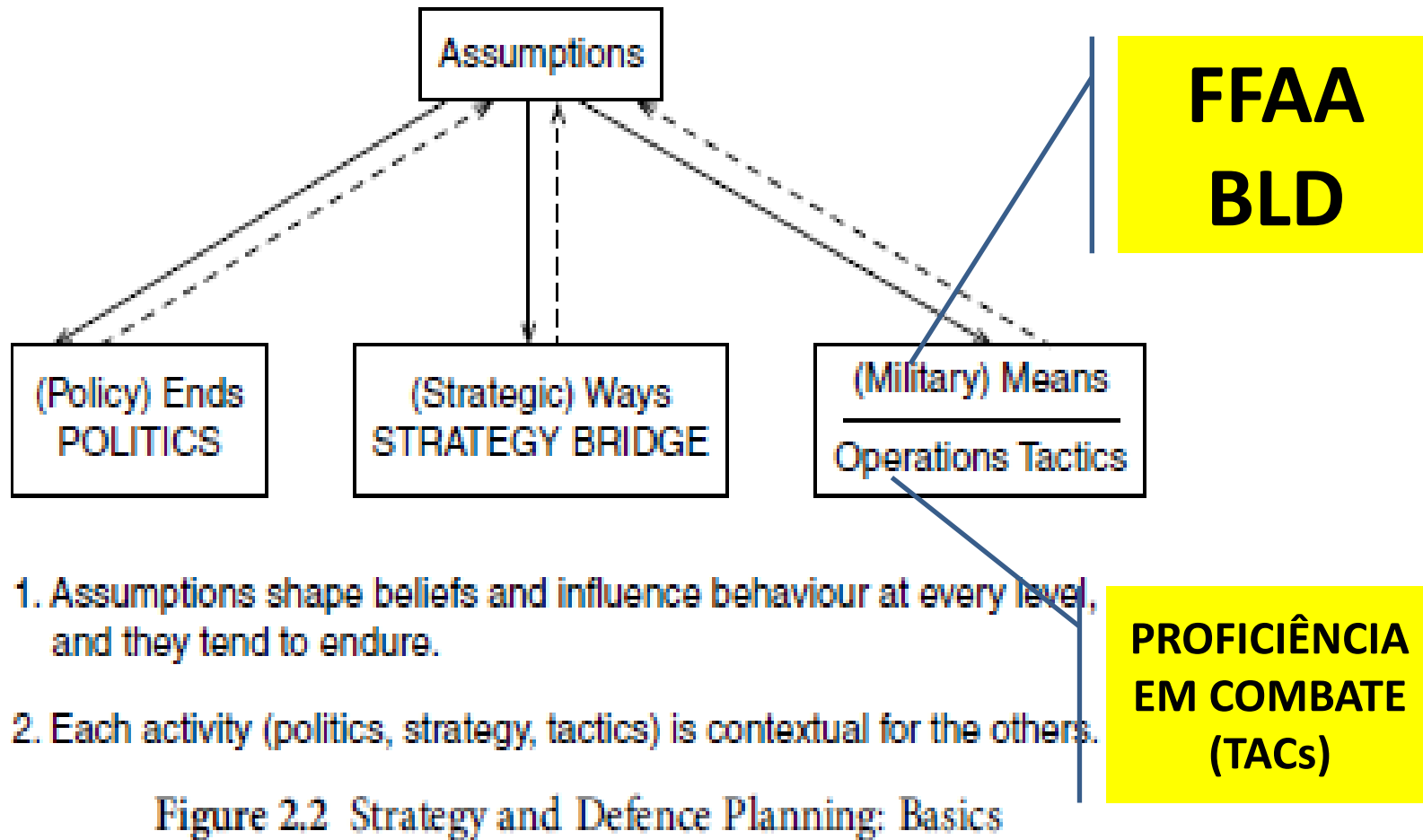


Figure 2.2 Strategy and Defence Planning: Basics

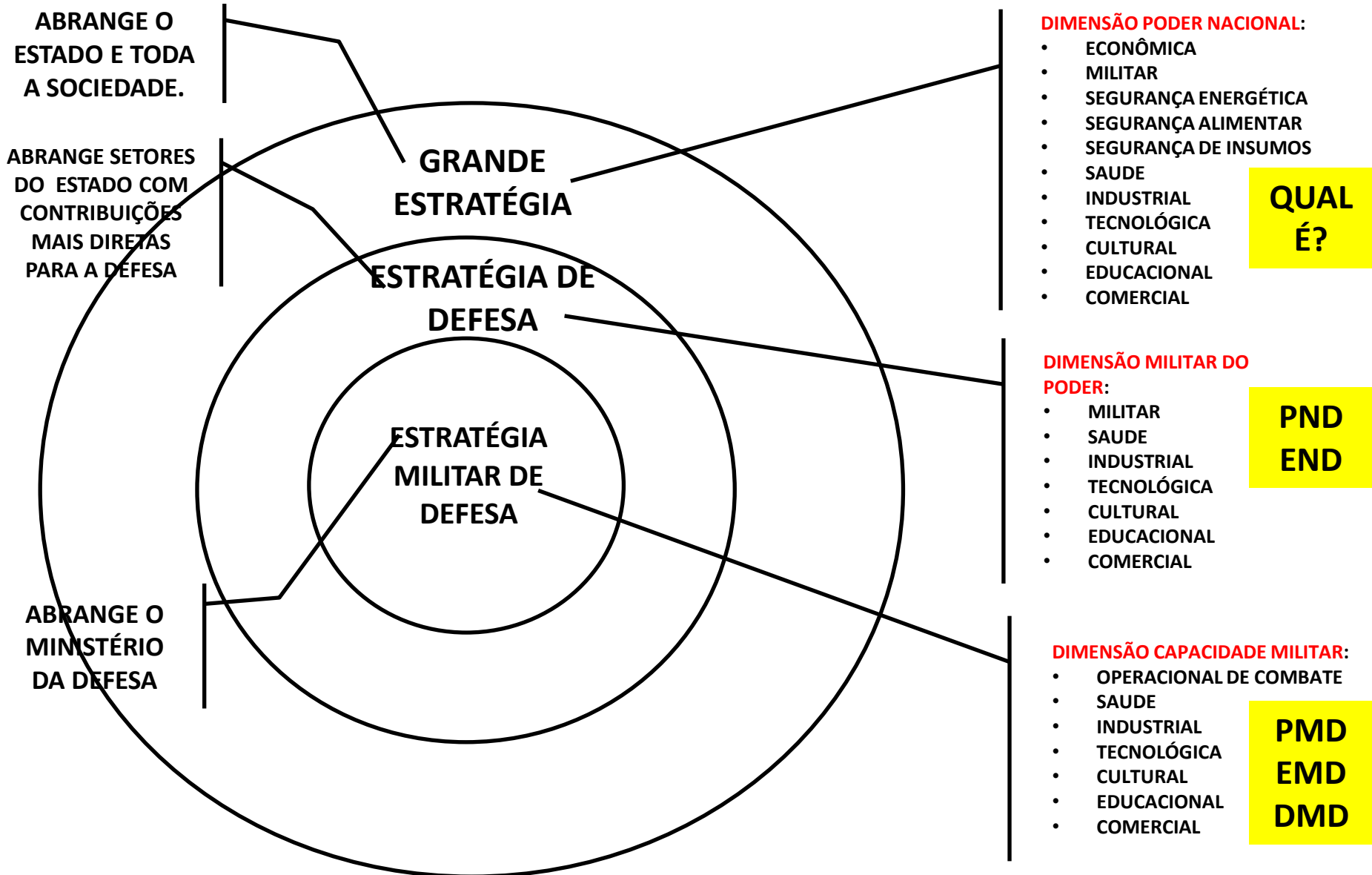
(*) Gray, C. S.. Strategy&Defense Planning: meeting the challenge of uncertainty. Oxford: Oxford University Press. 2014.

ENSINAMENTOS (*)

- **O Planejamento da Defesa** é a prática da estratégia militar inserida em uma Grande Estratégia e é conduzida em um processo eminentemente político.
- **Grande Estratégia** é o direcionamento e uso de qualquer um, ou de todos, os ativos disponíveis por um país.

(*) Gray, C. S.. Strategy&Defense Planning: meeting the challenge of uncertainty. Oxford: Oxford University Press. 2014.

NÍVEIS DE FORMULAÇÕES ESTRATÉGICAS



ABRANGE O ESTADO E TODA A SOCIEDADE.

ABRANGE SETORES DO ESTADO COM CONTRIBUIÇÕES MAIS DIRETAS PARA A DEFESA

ABRANGE O MINISTÉRIO DA DEFESA

GRANDE ESTRATÉGIA

ESTRATÉGIA DE DEFESA

ESTRATÉGIA MILITAR DE DEFESA

DIMENSÃO PODER NACIONAL:

- ECONÔMICA
- MILITAR
- SEGURANÇA ENERGÉTICA
- SEGURANÇA ALIMENTAR
- SEGURANÇA DE INSUMOS
- SAUDE
- INDUSTRIAL
- TECNOLÓGICA
- CULTURAL
- EDUCACIONAL
- COMERCIAL

QUAL É?

DIMENSÃO MILITAR DO PODER:

- MILITAR
- SAUDE
- INDUSTRIAL
- TECNOLÓGICA
- CULTURAL
- EDUCACIONAL
- COMERCIAL

PND
END

DIMENSÃO CAPACIDADE MILITAR:

- OPERACIONAL DE COMBATE
- SAUDE
- INDUSTRIAL
- TECNOLÓGICA
- CULTURAL
- EDUCACIONAL
- COMERCIAL

PMD
EMD
DMD

ENSINAMENTOS (*)

Um Planejamento da Defesa, conduzido com pouca ou nenhuma referência à política, não terá finalidade nem legitimidade.

Da mesma forma, se conduzido sem atenção substancial à estratégia, não poderá ter qualquer sentido.

(*) Gray, C. S.. Strategy&Defense Planning: meeting the challenge of uncertainty. Oxford: Oxford University Press. 2014.

ENSINAMENTOS (*)

É impossível prever quais as ameaças futuras.

O Planejamento da defesa deve ser feito visando a possibilidades e não a probabilidades.

(*) Gray, C. S.. Strategy&Defense Planning: meeting the challenge of uncertainty. Oxford: Oxford University Press. 2014.

ENSINAMENTOS (*)

Uma regra de ouro para o planejamento da defesa tem sido e continua a ser, **a absoluta necessidade de derrotar, ou pelo menos evitar, uma super ameaça plausível.**

(*) Gray, C. S.. Strategy&Defense Planning: meeting the challenge of uncertainty. Oxford: Oxford University Press. 2014.

CONSEQUÊNCIAS

- SEM O ENVOLVIMENTO DIRETO DO PODER POLÍTICO E SEM UMA VISÃO ESTRATÉGICA SOBRE QUAL O POSICIONAMENTO FUTURO DESEJÁVEL PARA O PAÍS, VIS-A-VIS OUTROS PAÍSES NO SISTEMA INTERNACIONAL, O PLANEJAMENTO DA DEFESA SERÁ SEMPRE FALHO.
- O PLANEJAMENTO DEVE PREVER O PIOR CASO E SER FLEXÍVEL DE MODO A PERMITIR ADAPTAÇÃO PARA ENFRENTAR CONTINGÊNCIAS MENOS DEMANDANTES DE CAPACIDADE MILITAR.

POR ONDE COMEÇAR?

- EM PRIMEIRO LUGAR É PRECISO TER UMA VISÃO DE PAÍS, DOS VALORES QUE SE DESEJA PRESERVAR E EXPANDIR E DA POSIÇÃO A OCUPAR NO FUTURO, VIS-A-VIS OUTROS PAÍSES.
- ONDE QUEREMOS CHEGAR? QUE TIPO DE PAÍS QUEREMOS SER? QUAIS OS OBJETIVOS SUPERORDENADOS QUE DEVEM ORIENTAR E CONTEXTUALIZAR AS AÇÕES?
- **MAS, PRINCIPALMENTE, PRIORIZAR OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS E SUBORDINADOS AMBICIOSOS !!!!**
- **ESTA É A BASE PARA UMA GRANDE ESTRATÉGIA QUE IRÁ CONDICIONAR TODO O PLANEJAMENTO DO ESTADO.**

DECISÕES DE UMA GRANDE ESTRATÉGIA VITAIS PARA O PREPARO DA DEFESA EM TEMPOS DE PAZ

- **EM PRIMEIRO LUGAR** DECIDIR SE A CAPACIDADE MILITAR A SER CONSTRUÍDA SERÁ MAJORITARIAMENTE BASEADA EM LOGÍSTICA DE DEFESA NACIONAL, OU SE DEPENDERÁ DA CAPACIDADE LOGÍSTICA DE OUTROS PAÍSES.
- **ESTA É UMA DECISÃO POLÍTICA, PARTE DE UMA GRANDE ESTRATÉGIA NACIONAL, QUE DEVE CONDICIONAR TODO O PLANEJAMENTO DA DEFESA.**
- **EM SEGUNDO LUGAR**, QUE PARCELAS DO ORÇAMENTO ALOCAR PARA A CRIAÇÃO E SUSTENTAÇÃO DAS CAPACIDADES OPERACIONAIS DE COMBATE E DE LOGÍSTICA DE DEFESA, ATUAIS, PLANEJADAS E FUTURAS.

DECISÕES DE UMA GRANDE ESTRATÉGIA VITAIS PARA O PREPARO DA DEFESA EM TEMPOS DE PAZ

- **EM PRIMEIRO LUGAR** A AÇÃO MILITAR É BASEADA NA DEFESA E NA SEGURANÇA NACIONAL.

QUAL A CONSEQUÊNCIA DE
UMA INDEFINIÇÃO?

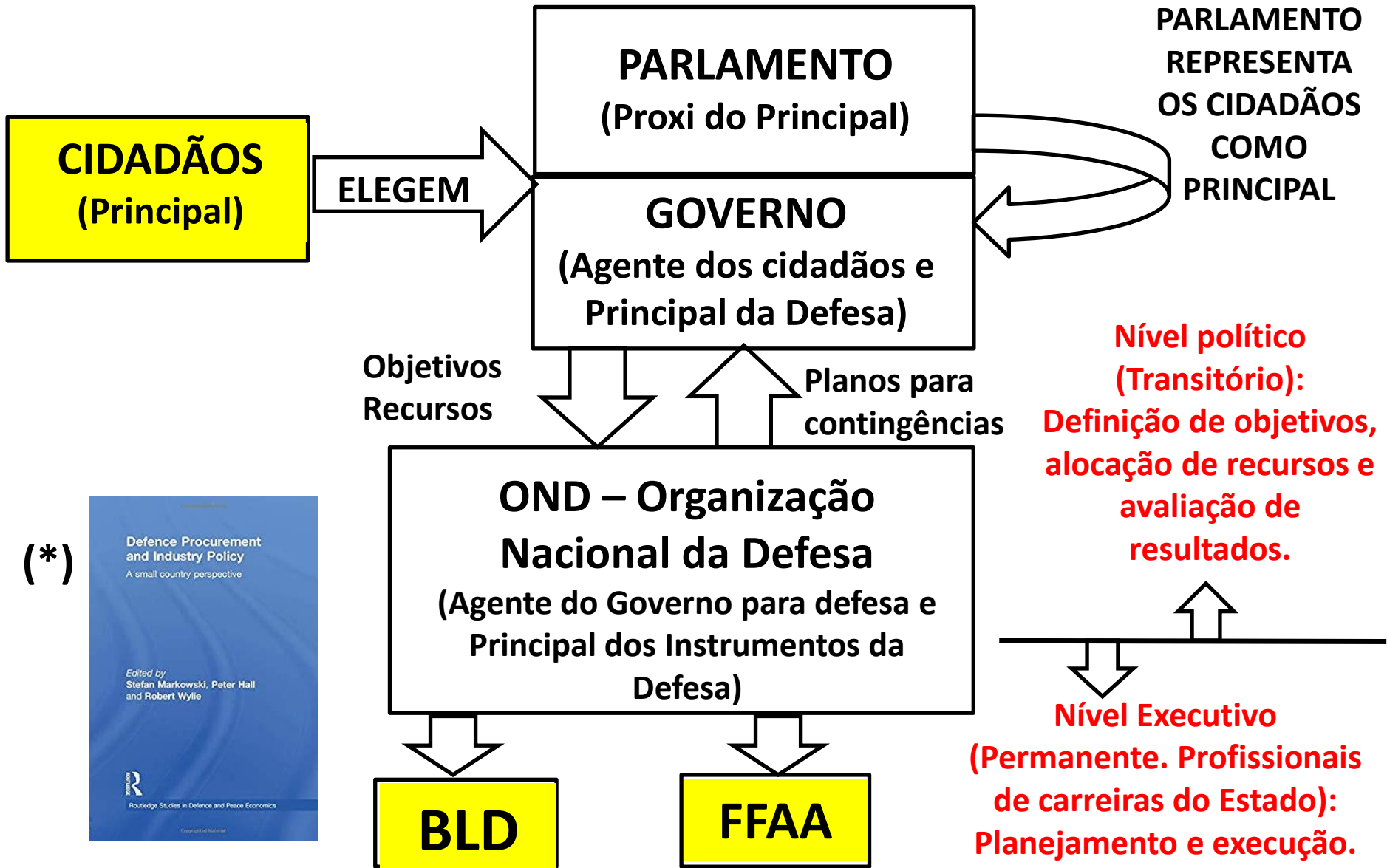
- **ESSE** O PLANEJAMENTO DE DEFESA DEVE SER BASEADO NA DEFESA E NA SEGURANÇA NACIONAL.

QUAL O CRITÉRIO
ADEQUADO PARA
PRIORIZAR ESSAS
CAPACIDADES?

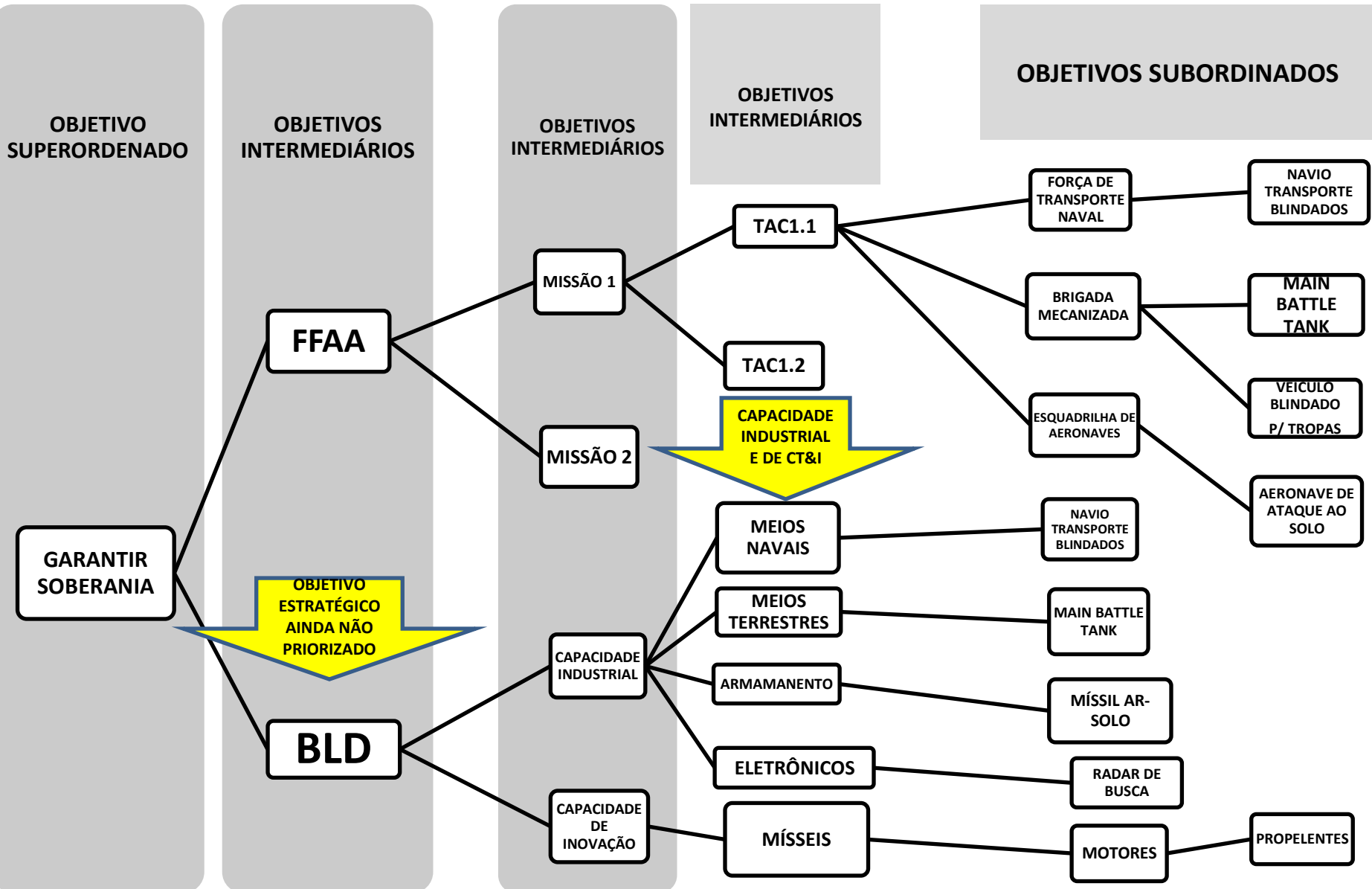
COM O OBJETIVO DE GARANTIR A DEFESA E A SEGURANÇA NACIONAL EM TEMPOS DE PAZ E FUTURAS.

INSTITUIÇÕES E O PROCESSO DECISÓRIO DA DEFESA (*)

(ARCABOUÇO CONCEITUAL “PRINCIPAL-AGENTE” EM CASCATA)



DEFININDO OBJETIVOS



PROBLEMA DECISÓRIO DA DEFESA

MÉDIO PRAZO (15-25 ANOS)
RESULTADO É UM PAED INTEGRADO

ORÇAMENTO DE DEFESA

CAPACIDADE OPERACIONAL E LOGÍSTICA ATUAL A SER MANTIDA

CAPACIDADE OPERACIONAL E LOGÍSTICA ATUAL A SER DESATIVADA

CAPACIDADE OPERACIONAL A SER CRIADA PARA OS CENÁRIOS E AMEAÇAS PREVISTOS

CAPACIDADE LOGÍSTICA A SER CRIADA PARA OS CENÁRIOS E AMEAÇAS PREVISTOS

CAPACIDADE LOGÍSTICA ESTRATÉGICA PARA O PREPARO FUTURO DA DEFESA

CAPACIDADE MILITAR ATUAL

CAPACIDADE MILITAR PLANEJADA

CAPACIDADE LOGÍSTICA FUTURA

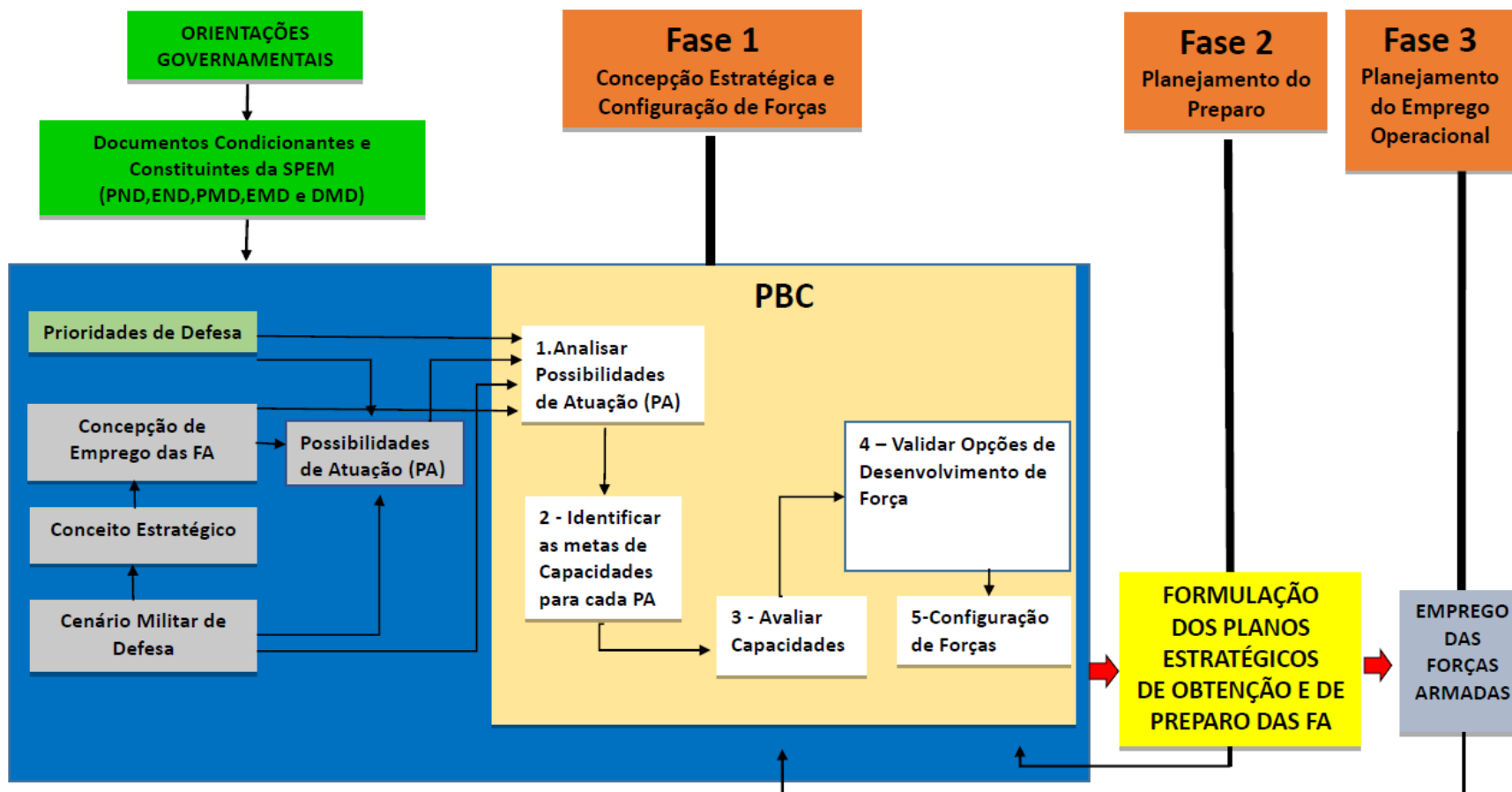
LONGO PRAZO (>=25 ANOS)
RESULTADO É O DOMÍNIO DE TECNOLOGIAS ESTRATÉGICAS E A CRIAÇÃO DE EMPRESAS QUE AS UTILIZEM

PLANEJAMENTO MILITAR BRASILEIRO

SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MILITAR

MD51-M-01

FASES



PLANEJAMENTO MILITAR BRASILEIRO

SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FASES

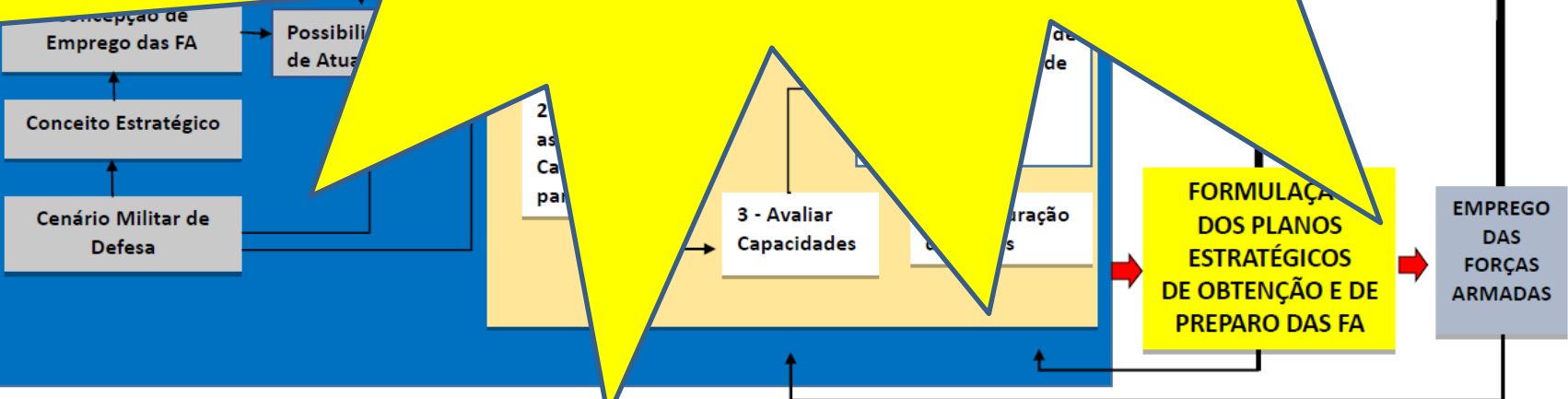
MD51-M-01

ORIENTAÇÃO
GOVERNAMENTAL

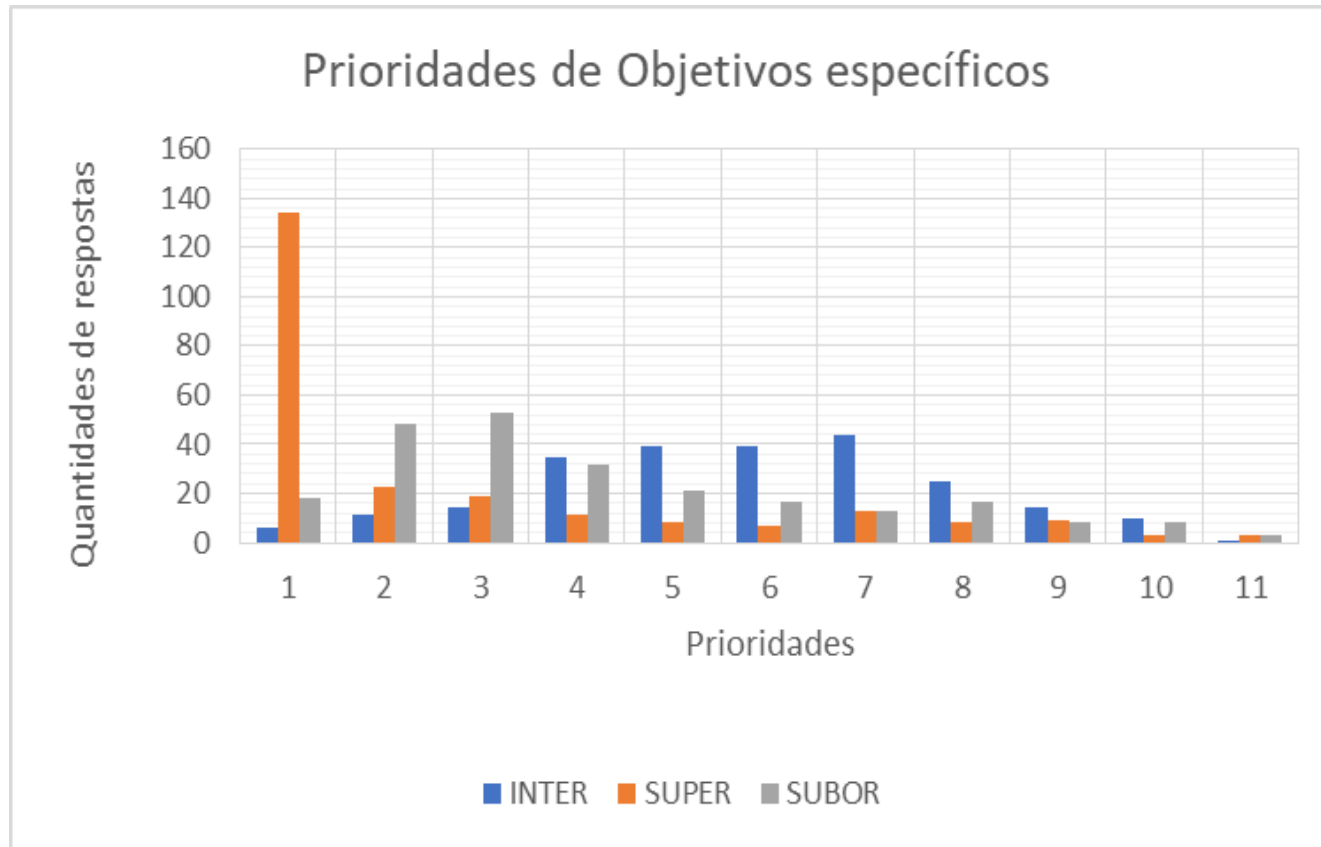
- ❖ CAPACIDADE DE LOGÍSTICA DE DEFESA É IGNORADA!!!!
- ❖ CAUSA RAIZ É A INCAPACIDADE DE DEFINIR E PRIORIZAR OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS ESTRATÉGICOS PARA A DEFESA.
- ❖ RESULTADOS PRELIMINARES DA PESQUISA COMPROVAM ISSO.

2 Fase 3
Planejamento

Prioridades de



RESULTADOS PRELIMINARES DA PESQUISA (238 respostas)

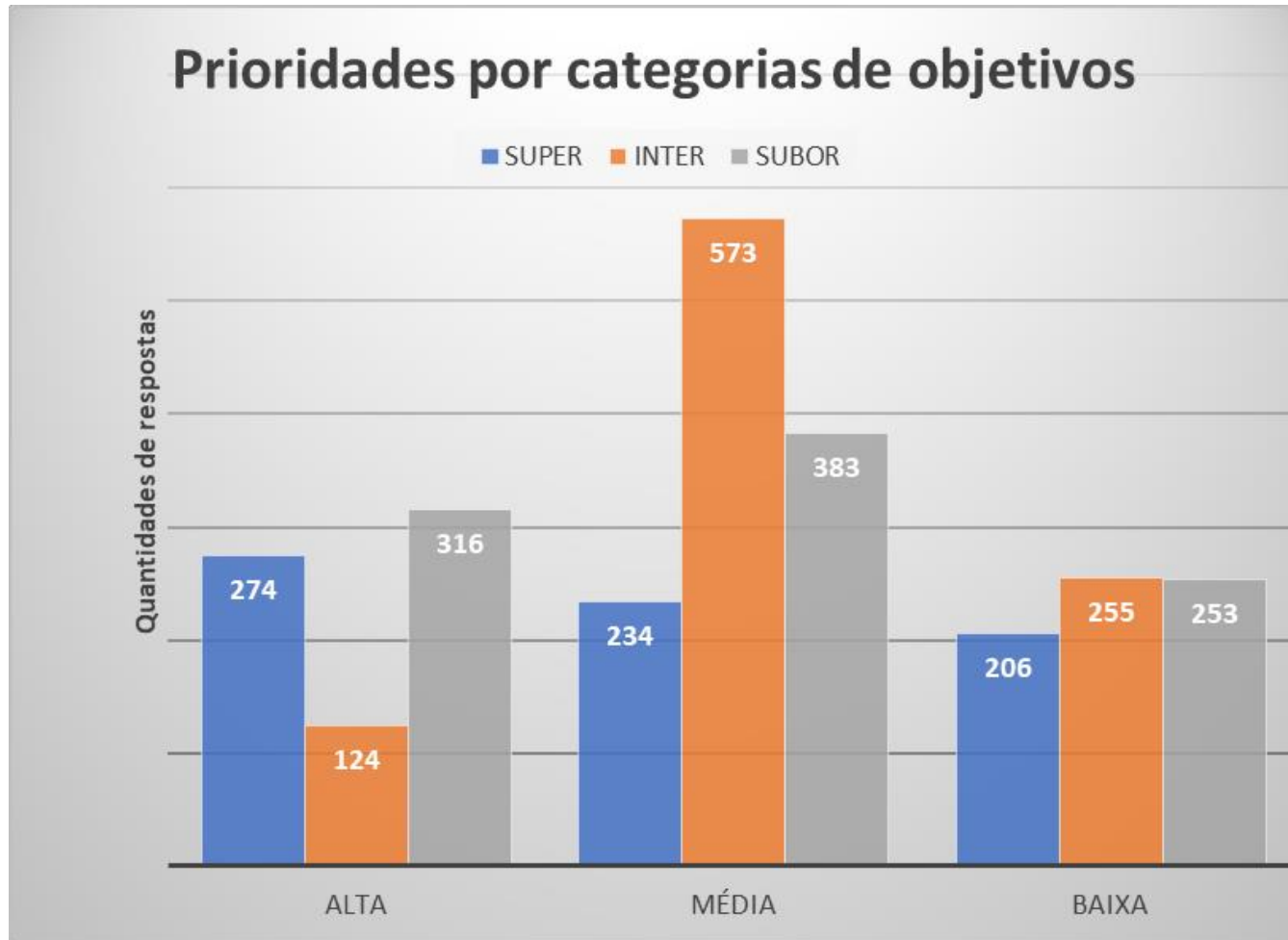


SUPER - Garantir a soberania e a independência nacional.

INTER - Desenvolver e sustentar as indústrias e os institutos de ciência tecnologia e inovação (ICTI) específicos para defesa.

SUBOR - Suprir as FFAA com produtos e sistemas de defesa adequados para criar as capacidades de combate necessárias, em condições razoáveis de custo e prazo.

RESULTADOS PRELIMINARES DA PESQUISA (238 respostas)



SUPER – Objetivos Superordenados: 1, 6, 11

INTER – Objetivos Intermediários 2, 4, 5, 8

SUBOR – Objetivos Subordinados 3, 7, 9, 10

ALTA – Prioridades 1, 2, 3

MÉDIA – Prioridades 4, 5, 6, 7, 8

BAIXA – Prioridades 9, 10, 11

5. ENTRAVES INSTITUCIONAIS

INSTITUIÇÕES E GOVERNANÇA

RESPONSABILIDADE

X

AUTORIDADE

X

IMPUTABILIDADE

TRIPÉ DE AÇO QUE SUSTENTA E GARANTE A EFICÁCIA DO FUNCIONAMENTO DE QUALQUER SISTEMA TELEOLÓGICO (AQUELE QUE TEM UMA FINALIDADE!).

EFICIÊNCIA E GOVERNANÇA

EFICIÊNCIA (PERVERSA):

*MAXIMIZAÇÃO DA EFICÁCIA
COM A UTILIZAÇÃO DOS
RECURSOS DISPONÍVEIS*

**SEM CONDICIONAMENTO NO
ALCANCE DA FINALIDADE.**

EFICIÊNCIA E GOVERNANÇA

EFICIÊNCIA (DIFERENÇA):

**SE NÃO SE PODE FAZER
TUDO O QUE SE DEVE,
DEVE-SE FAZER TUDO O
QUE SE PODE!**

SEM CONDIÇÕES, NÃO SE ALCANÇA A FINALIDADE.

QUANDO ACEITAR EFICIÊNCIA PERVERSA?

- **Em combate vale tudo, até porque o moral, a vontade, o imponderável e o acaso podem suprir a falta de planejamento e de recursos.**
- **Na logística a eficiência perversa é catastrófica!!!**

CAUSAS DA EFICIÊNCIA PERVERSA

- **ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS SÃO FORMULADAS SEM SE LEVAR EM CONSIDERAÇÃO OS RECURSOS (HUMANOS, TECNOLÓGICOS E FINANCEIROS) DISPONÍVEIS (OBJETIVOS E METAS SÃO INCOMPATÍVEIS COM OS RECURSOS).**
- **DISPERSÃO DE RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE SOBRE O MESMO PROBLEMA (CADA RESPONSÁVEL DETEM QUANTIDADE DE RECURSOS INSUFICIENTE PARA RESOLVER O PROBLEMA, EMBORA A QUANTIDADE TOTAL DE RECURSOS POSSA SER SUFICIENTE).**

CAUSAS DA EFICIÊNCIA REVERSA

- ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS NÃO FORMULADAS SEM SE LEVAREM EM CONSIDERAÇÃO OS RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS (CUSTOS E ATIVOS E

CONSEQUÊNCIA EM AMBOS OS CASOS:

TODOS OS RECURSOS SÃO DESPERDIÇADOS SEM QUE SE ALCANCE O RESULTADO PRETENDIDO.

- DISPERDIÇO DE RECURSOS (CAPACIDADE DE RESOLVER O PROBLEMA TOTAL DE RECURSO POSSÍVEL (SUFICIENTE)).

RESTRIÇÕES INSTITUCIONAIS PARA O PREPARO

DISPERSÃO DE AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE SOBRE LOGÍSTICA DE DEFESA

(AUTORIDADES DE ALTO ESCALÃO COM AUTORIDADE SOBRE INDÚSTRIA E CT&I PARA DEFESA)

EXÉRCITO	MARINHA	FORÇA AÉREA	MD	OUTROS
<ol style="list-style-type: none">1. COMANDANTE EB (IMBEL)2. CEME (EPEx)3. COLOG4. DCT	<ol style="list-style-type: none">1. CM (EMGEPRON, AMAZUL)2. DGMM3. DGDNTM4. CGCFN5. SGM	<ol style="list-style-type: none">1. CGA2. DCEA3. DCTA	<ol style="list-style-type: none">1. SEPROD2. CEMCFA	<ol style="list-style-type: none">1. MCTIC2. FINEP3. MDIC4. BNDES5. MRE

RESTRIÇÕES INSTITUCIONAIS PARA O PREPARO

DISPERSÃO DE AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE SOBRE LOGÍSTICA DE DEFESA
(AUTORIDADES DE ALTO ESCALÃO COM EXPERIÊNCIA EM LOGÍSTICA DE DEFESA E INDÚSTRIA E CT&I PARA DEFESA)

EX

1. COMANDO EM CHEFE (IMBEL)
2. CEMEX
3. COMANDO
4. F

OUTROS

MCTIC
FINEP
MDIC
INDES

MAIS DE 19 AUTORIDADES, DE NÍVEL IGUAL OU SUPERIOR A OFICIAL GENERAL 4*, DESENVOLVENDO AÇÕES QUE IMPACTAM NA INDÚSTRIA E NO DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS E DE PRODUTOS DE DEFESA!!!

**MUITOS NÃO TEM EXPERIÊNCIA PRÉVIA SOBRE A ATIVIDADE DE LOGÍSTICA DE DEFESA E TODOS PERMANECEM POUCO TEMPO NO CARGO!!!
(ALTÍSSIMA ROTATIVIDADE)**

ESTA SITUAÇÃO CONTRARIA PRINCÍPIOS BÁSICOS DE GESTÃO E GOVERNANÇA.

TENDÊNCIA UNIVERSAL

- **SEPARAÇÃO DAS ATIVIDADES DE LOGÍSTICA DE DEFESA DAS DE OPERAÇÕES DE COMBATE.**
- **RETIRADA DA BLD DA SUBORDINAÇÃO ÀS FORÇAS ARMADAS.**

BENCHMARK INSTITUCIONAL INTERNACIONAL PARA CUIDAR DA LOGÍSTICA DE DEFESA

PAIS	ÓRGÃO	EFETIVO
FRANÇA	DGA (Direction General de L'Armament)	10.000
UK	DE&S (Defence Equipment & Support)	12.000
SUÉCIA	FMV (Defence Materiel Administration) FOI (Swedish Defence Research Agency)	3.500 (FMV) 930 (FOI)
ISRAEL	DPP (Directory for Procurement and Production)	
ALEMANHA	AIN (Equipment, Information Technology and in Service Support Directorate)	
CANADA	PWGSC (Public Works and Government Services Canada)	
HOLANDA	DMO (Defense Materiel Organization)	4.900
AFRICA DO SUL	ARMSCOR	
INDIA	DRDO (Defence Research & Development Organization) DPP (Department for Defence Production)	
AUSTRÁLIA	DMO (Defence Materiel Organization)	

BENCHMARK INSTITUCIONAL INTERNACIONAL PARA CUIDAR DA LOGÍSTICA DE DEFESA

PAIS	ORGANIZAÇÃO	EFETIVO
FRANÇA	SA (Direction)	10.000
UK	fer	12.000
SUÉCIA		
AL		
CANADA		4.900
INDIA		
	e Product	
	ate (organization)	

NENHUM DELES SUBORDINADO ÀS FFAA E, EM ALGUNS CASOS, NEM MESMO AO MD.

PORQUE ESSES PAÍSES FIZERAM ESSAS MUDANÇAS NA GOVERNANÇA DA DEFESA RECENTEMENTE?

FORÇAS GERADORAS DE REFORMAS INSTITUICIONAIS

(ORGANIZAÇÃO, PROCESSOS, RH QUALIFICADOS)

- **Aceleração do desenvolvimento tecnológico com a conseqüente rápida obsolescência dos sistemas de armas e seus componentes críticos, com impacto na eficácia e na manutenção;**
- **Aumento do custo dos sistemas de armas (5 a 10% a.a.);**
- **Restrições orçamentárias crescentes para a função defesa;**
- **Maior profissionalismo para execução de uma das atividades mais complexas que existem.**
- **Adequação a princípios básicos de gestão.**

REFERÊNCIAS ÚTEIS

FONTE ABRANGENTE



www.defesa.uff.br

TEXTOS ESPECÍFICOS

ARCABOUÇO CONCEITUAL SOBRE LOGÍSTICA DE DEFESA

<http://www.defesa.uff.br/index.php/analises/26-base-logistica-de-defesa/426-arcabouco-conceitual-sobre-logistica-de-defesa>

DOSSIÊ SOBRE A ESTRUTURA DE DEFESA DA SUÉCIA:

<http://www.defesa.uff.br/index.php/noticias/18-politica-e-estrategia-de-defesa/379-instituicoes-de-defesa-da-suecia>

TEXTO SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DA DEFESA EM TEMPOS DE PAZ:

<http://www.defesa.uff.br/index.php/analises/74-planejamento-da-defesa/411-a-gestao-estrategica-da-defesa>