

MINISTÉRIO DA DEFESA



SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE DEFESA (SISPED)

Método



MINISTÉRIO DA
DEFESA

SUMÁRIO

1	FINALIDADE	5
2	OBJETIVO	5
3	INTRODUÇÃO	5
4	MISSÃO DO MINISTÉRIO DA DEFESA	6
5	VISÃO DE FUTURO DO MINISTÉRIO DA DEFESA	6
6	VALORES DO MINISTÉRIO DA DEFESA	6
6.1	ÉTICA	7
6.2	CIVISMO	7
6.3	PATRIOTISMO	7
6.4	HIERARQUIA	7
6.5	DISCIPLINA	7
6.6	LIDERANÇA	7
7	VISÃO GERAL DO MÉTODO	8
7.1	ESTRUTURA	8
7.2	OPERACIONALIZAÇÃO	9
7.3	CICLO DE PLANEJAMENTO	10
8	1ª Fase: ANÁLISE	13
8.1	DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE INTERNO	13
8.2	DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE EXTERNO	13
8.3	ANÁLISE PROSPECTIVA	13
8.4	COMPOSIÇÃO DO GT	14
8.5	CRONOGRAMA	14
9	2ª Fase: FORMULAÇÃO DA POLÍTICA E ESTRATÉGIA NACIONAIS DE DEFESA	14
9.1	ELABORAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE DEFESA (PND)	15
9.2	ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE DEFESA (END) ...	15
9.3	COMPOSIÇÃO DO GT	15
9.4	CRONOGRAMA	16
10	3ª Fase: FORMULAÇÃO DA POLÍTICA E ESTRATÉGIA SETORIAIS DE DEFESA	16
10.1	ELABORAÇÃO DA POLÍTICA SETORIAL DE DEFESA (PSD)	16
10.2	ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA SETORIAL DE DEFESA (ESD) ...	17
10.3	COMPOSIÇÃO DO GT	17
10.4	CRONOGRAMA	17

11	4^a FASE: FORMULAÇÃO DE PLANOS	17
11.1	ELABORAÇÃO DO PLANO SETORIAL	18
11.2	ELABORAÇÃO DE PLANOS SUBSETORIAIS	18
11.3	COMPOSIÇÃO DO GT	18
11.4	CRONOGRAMA	19
12	CONTROLE	19
12.1	COMPOSIÇÃO DO GT	19
12.2	CRONOGRAMA	20
13	CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
	REFERÊNCIAS	21
	ANEXO A: CONCEITUAÇÕES	23
	ANEXO B: ACRÔNIMOS	25

SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE DEFESA

Método

1 FINALIDADE

Orientar o processo de planejamento estratégico no Ministério da Defesa.

2 OBJETIVO

Propiciar a criação de condições futuras para a obtenção e o constante aperfeiçoamento das capacidades de defesa do Estado brasileiro.

3 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem se intensificado o emprego de ferramentas de gestão, tanto na administração privada quanto na administração pública. Seja na busca de incremento dos lucros ou da qualidade dos serviços, verifica-se o crescimento da utilização de metodologias que propiciam meios aos administradores para vencer os crescentes desafios que lhes são impostos.

A mais utilizada dentre as metodologias até então desenvolvidas¹, o "Planejamento Estratégico" é um processo através do qual a administração visualiza o seu futuro e desenvolve as melhores práticas para alcançá-lo.

De forma simplificada, o processo descreve a missão e a visão otimista de como a organização deseja ser reconhecida em um futuro estimado, assim como os valores em que se fundamenta para cumprir tal missão e alcançar a visão almejada. Para tanto, analisam-se seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças do ambiente em que se encontra inserida, de forma a se identificar estratégias para alcançar objetivos claramente estabelecidos, as quais são implementadas por meio de programas, projetos e planos submetidos a mecanismos de monitoramento de desempenho.

Foi, portanto, com base nesta metodologia, que um Grupo de Trabalho instituído por intermédio da Portaria Ministerial nº 1.789/MD, de 24 de novembro de 2010, composto por representantes de todos os setores do MD e dos Estados-Maiores das Forças, e presidido pelo Chefe do Estado-Maior Conjunto

¹ Darrel K. Rigby, Management Tolls 2013, An Executive Guide. Bain & Company, Inc. 2013.

das Forças Armadas, desenvolveu o Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa (SISPED), aprovado através da Portaria Normativa nº 3.962/MD, de 20 de dezembro de 2011, e atualizado por intermédio da Portaria Normativa nº 24/MD, de 8 de janeiro de 2015, estabelecendo um método para o processo de planejamento estratégico no Ministério da Defesa.

4 MISSÃO DO MINISTÉRIO DA DEFESA

A Missão traduz as responsabilidades e pretensões do Ministério da Defesa, direcionando o planejamento e as ações a realizar. Representa a razão de ser da Organização, evidenciando o seu papel na sociedade.

Conforme a Portaria Normativa nº 1797, de 25 de novembro de 2010, a Missão do Ministério da Defesa é:

Coordenar o esforço integrado de defesa, visando contribuir para a garantia da soberania, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, do patrimônio nacional, a salvaguarda dos interesses nacionais e o incremento da inserção do Brasil no cenário internacional.

5 VISÃO DE FUTURO DO MINISTÉRIO DA DEFESA

A Visão de Futuro pode ser definida como a descrição de um estado futuro otimista e ambicioso, porém possível de ser alcançado, exprimindo uma conquista estratégica de grande valor para a organização. Deve servir como uma fonte inspiradora, um chamamento que estimule e motive as pessoas a ver realizada, com pleno sucesso, a missão declarada. A Visão de Futuro associada à Missão compõem a intenção estratégica da organização.

Conforme a Portaria Normativa nº 1797, de 25 de novembro de 2010, a Visão do Ministério da Defesa é:

Ser reconhecido pela sociedade brasileira e pela comunidade internacional como órgão de Estado efetivamente integrador da segurança e da defesa nacionais, dispondo de Forças Armadas modernas e compatíveis com a estatura político-estratégica do Brasil.

6 VALORES DO MINISTÉRIO DA DEFESA

São os princípios da instituição, incorporados à sua maneira de agir. São conjuntos de padrões éticos que norteiam sua vida cotidiana e suas ações. Os valores do MD são os seguintes:

6.1 ÉTICA

Ideal de comportamento (procedimento moral) que orienta o ser humano em relação aos seus semelhantes, a decidir entre o bem e o mal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, o honesto e o desonesto, visando ao bem comum. A ética é o arcabouço da Instituição.

6.2 CIVISMO

Atitudes e comportamentos que demonstram respeito aos valores, às instituições e à Pátria, visando preservar a harmonia e o bem-estar de todos. O Civismo vincula o cidadão à Pátria e a um compromisso maior com o Estado Democrático de Direito e a cidadania no contexto brasileiro.

6.3 PATRIOTISMO

Sentimento de amor e devoção à Pátria e aos Símbolos Nacionais, motivando o cidadão a servir ao País e a preservar o bem-estar nacional.

6.4 HIERARQUIA

Ordenação da autoridade em níveis diferentes. Essa ordenação se dá por cargos, postos ou graduações, dentro da estrutura organizacional. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade. Juntamente com a disciplina, compõe a base institucional das Forças Armadas.

6.5 DISCIPLINA

Rigorosa observância e acatamento integral às leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo. Juntamente com a hierarquia, compõe a base institucional das Forças Armadas.

6.6 LIDERANÇA

Processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de influenciar os liderados de forma ética e positiva para que contribuam voluntariamente e, com entusiasmo, busquem alcançar os objetivos da organização.

7 VISÃO GERAL DO MÉTODO

O SISPED foi concebido como um processo de gestão estratégica, compreendendo, portanto, a confecção do planejamento, sua execução, a medição de seu desempenho e a sua revisão. O presente documento, no entanto, descreve o método para a confecção do planejamento e a sua revisão, enquanto as duas outras etapas do ciclo serão detalhadas no Manual de Elaboração do Plano Estratégico de Defesa (PED) – ferramenta especificamente destinada à implementação da estratégia.

Tendo como base os **Valores** do Ministério da Defesa e orientado pela **Constituição Federal e** pelas **Leis** que estabelecem sua organização, destinação, funções e atribuições subsidiárias, o processo se desenvolve, fundamentalmente, mediante atuação sinérgica de todos os setores do Ministério da Defesa, mantendo foco permanente na **Missão** da instituição e visando alcançar as condições da **Visão de Futuro** almejada.

7.1 ESTRUTURA

O processo de planejamento se desenvolve em quatro fases:

- 1^a. **Análise;**
- 2^a. **Formulação da Política e Estratégia Nacionais;**
- 3^a. **Formulação da Política e Estratégia Setoriais;**
- 4^a. **Formulação de Planos.**



Figura 1

Na 1^a fase - **Análise** -, é desenvolvida uma análise prospectiva para os próximos vinte anos, com o propósito de embasar a formulação de todos os documentos do processo.

Na 2ª - **Formulação da Política e Estratégia Nacionais** -, são atualizadas a **Política Nacional de Defesa (PND)** e a **Estratégia Nacional de Defesa (END)**, as quais consolidarão os Objetivos e as Ações Estratégicas de Defesa que orientarão a formulação das Políticas e Estratégias Setoriais de Defesa.

Na 3ª - **Formulação da Política e Estratégia Setoriais** -, são elaboradas a **Política Setorial de Defesa (PSD)** e a **Estratégia Setorial de Defesa (ESD)**, as quais consolidarão os Objetivos e as Ações Setoriais de Defesa que orientarão a confecção dos planos setoriais do MD.

Na 4ª - **Formulação de Planos** -, são elaborados **planos estratégicos** de âmbito setorial e subsetorial, a fim de implementar as ações previstas na Estratégia Setorial de Defesa.

7.2 OPERACIONALIZAÇÃO

Todo o processo se desenvolve por intermédio do estabelecimento de grupos de trabalho (GT) compostos por representantes do MD, das Forças Armadas e, sempre que adequado, de outros órgãos governamentais (Legislativo, Executivo e Judiciário) e não governamentais.

A composição de cada GT se conforma às tarefas a serem realizadas, podendo contar, também, com participantes eventuais, de acordo com suas especialidades e conhecimentos profissionais.

Durante tais trabalhos, é fundamental que os representantes do Ministério da Defesa - Administração Central (MD-AC) e das Forças Armadas que integram tais GT apresentem os posicionamentos de seus respectivos setores e os mantenham permanentemente informados a respeito de todo o desenvolvimento das atividades. Esse fluxo de informações é essencial para que todos os níveis decisórios do MD-AC e de cada Força estejam permanentemente cientes, mantendo efetivo controle sob seus respectivos interesses no processo.

Estas fases serão elaboradas em sequência crescente, cabendo ao **Comitê de Supervisão Estratégica (CSE)**, composto pelo Chefe de Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (CEMCFA); Secretário-Geral do MD (SG); Chefes dos Estados-Maiores da Armada (CEMA), do Exército (CEME) e da Aeronáutica (CEMAER); e pelo Assessor Especial de Planejamento (ASPLAN), apreciar cada documento estratégico produzido, antes de sua apresentação ao Ministro de Estado da Defesa (Decisor Estratégico), para aprovação.

7.3 CICLO DE PLANEJAMENTO

Os documentos estratégicos do Ministério da Defesa têm por horizonte temporal 20 anos, com previsão de atualizações quadrienais (políticas e estratégias) e anuais (planos), ou quando houver alterações significativas nas condições estabelecidas.

As atualizações quadrienais do planejamento estratégico atendem ao que preceitua a Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999 (atualizada pelas LC nº 117, de 02 de setembro de 2004, e 136, de 25 de agosto de 2010), que estabelece que o Poder Executivo encaminhe a PND e a END ao Congresso Nacional, na primeira metade da sessão legislativa ordinária, a cada quatro anos, a partir de 2012; e têm por finalidade propiciar a sua compatibilização com o planejamento orçamentário do MD, que, por sua vez, se submete ao cronograma orçamentário federal, que estabelece que os Planos Plurianuais (PPA) sejam elaborados e aprovados no primeiro ano de cada mandato presidencial, entrando em vigor no segundo, com validade também de quatro anos.

As atualizações anuais têm por finalidade propiciar a compatibilização entre os planos setorial e subsetoriais em vigor com a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Assim, considerando-se o ano de entrada em vigor do PPA como ano "A", os ciclos de planejamento estratégico do MD iniciar-se-ão três anos antes, em "A-3", com a elaboração da PND, documento-maior do planejamento estratégico de defesa, que estabelece os Objetivos Nacionais de Defesa que orientarão a formulação de todos os demais documentos, e da END, concluindo-se com a aprovação destas e com a elaboração dos últimos documentos da cadeia de planejamento estratégico - os planos subsetoriais, em "A-1", conforme descrito nas alíneas que se seguem (ver figura 2).

a) Ano "A-3"

- a. Elaboração da PND¹;
- b. Elaboração da END¹;
- c. Compatibilização entre o PED em vigor e a PLOA, e consequentes ajustes aos planos subsetoriais em vigor.

Obs.¹: Referem-se às PND e END a serem aprovadas em A.

b) Ano "A-2"

- a. Elaboração da PSD;

- b. Elaboração da ESD;
 - c. Início da elaboração do PED a entrar em vigor em A;
 - d. Compatibilização entre o PED em vigor e a PLOA, e consequentes ajustes aos planos subsetoriais em vigor.
- c) Ano "A-1"
- a. Conclusão da elaboração do PED;
 - b. Compatibilização entre o PED em elaboração e a Proposta de PPA a entrar em vigor em A;
 - c. Elaboração dos planos subsetoriais (MD-AC, FA, ESG, HFA e IPC);
 - d. Compatibilização entre o PED em vigor e a PLOA, e consequentes ajustes aos planos subsetoriais em vigor.
 - e. Aprovação do PED e plano subsetorial².
- Obs.²: Refere-se ao Plano de Gestão Estratégica do MD - Administração Central.

- d) Ano "A"
- a. Elaboração do Diagnóstico Interno, Diagnóstico Externo e Análise Prospectiva;
 - b. Aprovação do documento Análise Prospectiva;
 - c. Aprovação da PND e END³;
 - d. Aprovação da PSD, ESD;
 - e. Compatibilização entre o PED e a PLOA, e consequentes ajustes aos planos subsetoriais;

Obs.³: A PND e a END devem ser encaminhadas à apreciação do Congresso Nacional na primeira metade da sessão legislativa ordinária, que se encerra no dia 17 de julho. Considerando que tal encaminhamento se dará por Mensagem Presidencial, o SISPED estabelece prazo anterior para seu envio à Presidência da República.

LEGENDA			
Elaboração do documento pelo GT (cor distinta para cada documento)		Submissão do Ministro da Defesa	D
Atualização	A	Aprovação pelo Ministro da Defesa	D
Prazo final para encaminhamento à Presidência da República	★	Submissão ao Comitê de Supervisão Estratégica	●
Prazo final para encaminhamento à apreciação do Congresso Nacional	★	Aprovação pelo Comitê de Supervisão Estratégica	●
Prazo final para aprovação	★	Adequação à PLOA/PPA	\$
Aprovação pelo Chefe da ASPLAN	▲		

Figura 2

8 1ª Fase: ANÁLISE

Nesta fase, é desenvolvida uma análise prospectiva com horizonte temporal de vinte anos, identificando suas implicações para a defesa e a segurança nacionais, a fim de apoiar a elaboração de todos os documentos estratégicos.

Ela se desenvolve em três etapas: **Diagnóstico do Ambiente Interno, Diagnóstico do Ambiente Externo e Análise Prospectiva.**

8.1 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE INTERNO

O trabalho se inicia com a realização de uma análise detalhada do MD, com o objetivo de identificar seus **pontos fortes e pontos fracos** para cumprir a Missão e atingir a Visão de Futuro estabelecidas.

Descreve e analisa as estruturas organizacionais, as funções, missões e atribuições de cada instituição subordinada e de seus componentes, bem como dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis, considerando tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos.

8.2 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE EXTERNO

Em seguida, são diagnosticados os fatores externos ao MD que influenciam o cumprimento de sua Missão e o alcance de sua Visão de Futuro, tendo como objetivo identificar **ameaças e oportunidades** para tal existentes no ambiente.

Neste momento, são levantados e analisados, nos ambientes internacional, regional e nacional, os fatores de influência relativos aos campos econômico, político, social, militar e tecnológico, em um horizonte temporal de 20 anos.

8.3 ANÁLISE PROSPECTIVA

Por fim, é elaborada uma **análise prospectiva**, com horizonte temporal de 20 anos, que tem por objetivo identificar os fatores que podem influenciar o cumprimento da

Missão e o alcance da Visão de Futuro estabelecidos para o Ministério da Defesa.

Tomando-se por base os diagnósticos do ambiente interno e externo, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, são identificadas as **"Implicações para a Segurança e Defesa Nacionais"** - produto final da fase Análise.

8.4 COMPOSIÇÃO DO GT

A Fase de Análise é desenvolvida por um GT coordenado pela ASPLAN e composto por representantes do(a):

- a) EMCFA e respectivas Chefias e Subchefias;
- b) SG, suas respectivas Secretarias e Departamentos, CENSIPAM e Diretorias;
- c) Comando da Marinha;
- d) Comando do Exército;
- e) Comando da Aeronáutica;
- f) Escola Superior de Guerra (ESG);
- g) Instituto Pandiá Calógeras (IPC);
- h) Outros órgãos e instituições públicas e privadas, quando julgadas necessárias.

Esse GT poderá contar também com participantes eventuais, em função de suas especializações ou conhecimentos, podendo, ainda, ser dividido em subgrupos, se assim julgado conveniente.

8.5 CRONOGRAMA

Os diagnósticos do Ambiente Interno e do Ambiente Externo e a Análise Prospectiva são revisados continuamente, sendo editado um novo documento a cada quatro anos. O novo documento é elaborado no ano "A" e aprovado pelo Chefe da ASPLAN, de forma a apoiar o desenvolvimento de todo o processo de Planejamento Estratégico de Defesa que, então, se reinicia.

9 2ª Fase: FORMULAÇÃO DA POLÍTICA E ESTRATÉGIA NACIONAIS DE DEFESA

Nesta fase, são definidos os Objetivos Nacionais de Defesa (OND) e as Ações Estratégicas de Defesa (AED) a serem desenvolvidas para atingir os primeiros, a fim de orientar, integrar e coordenar as ações do Estado brasileiro relativas à defesa e a segurança nacionais.

Ela se subdivide em duas etapas: **Elaboração da Política Nacional de Defesa** e **Elaboração da Estratégia Nacional de Defesa**.

9.1 ELABORAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE DEFESA (PND)

Nesta etapa, tomando-se por base a análise prospectiva desenvolvida na fase anterior, são identificadas e analisadas as capacidades de que o Estado brasileiro deve dispor, com o intuito de atingir os níveis desejados de segurança.

A partir deste processo, são definidos os **Objetivos Nacionais de Defesa**, a serem consolidados no documento Política Nacional de Defesa.

9.2 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE DEFESA (END)

Nesta etapa, são definidas as **Ações Estratégicas de Defesa** a serem desenvolvidas pelo Estado para alcançar os Objetivos Nacionais de Defesa definidos na etapa anterior e, por conseguinte, atingir os desejados níveis de segurança. Este processo consolida o documento Estratégia Nacional de Defesa.

9.3 COMPOSIÇÃO DO GT

Esta fase é levada a termo por um GT coordenado pela ASPLAN, composto por representantes do(a):

- a) EMCFA e respectivas Chefias e Subchefias;
- b) SG, suas respectivas Secretarias e Departamentos, e CENSIPAM e Diretorias;
- c) Comando da Marinha;
- d) Comando do Exército;
- e) Comando da Aeronáutica.
- f) Escola Superior de Guerra (ESG);
- g) Instituto Pandiá Calógeras (IPC);
- h) Órgãos Governamentais (Legislativo, Executivo e Judiciário), conforme a necessidade;
- i) Instituições civis, quando julgadas necessárias.

Esse GT poderá, também, contar com participantes eventuais, em função de especializações ou conhecimentos profissionais, além de poder ser dividido em subgrupos, se julgado necessário.

9.4 CRONOGRAMA

A Política Nacional de Defesa e a Estratégia Nacional de Defesa são elaboradas quadrienalmente em "A-3", de forma a propiciar o desenvolvimento dos demais documentos estratégicos que as seguem nos anos posteriores. Entretanto, apenas em "A", são submetidas à análise do Ministro da Defesa e do Secretário de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE) para serem encaminhadas à Presidência da República (PR), que as analisa e as encaminha ao Congresso Nacional (CN) para apreciação, conforme prevê a LC n° 97 (atualizada pelas LC n° 117 e 136).

10 **3° Fase: FORMULAÇÃO DA POLÍTICA E ESTRATÉGIA SETORIAIS DE DEFESA**

Nesta fase, são definidos os objetivos estratégicos do MD e as estratégias para atingi-los, a fim de orientar, integrar e coordenar as ações do próprio MD e das Forças Armadas, relativas à Defesa Nacional.

Ela se subdivide em duas etapas: **Elaboração da Política Setorial de Defesa** e **Elaboração da Estratégia Setorial de Defesa**.

Ocorre, nesta fase, a intercessão do SISPED com a "Sistemática de Planejamento Estratégico Militar" - SPEM, voltada para o emprego operacional e sob a responsabilidade do EMCFA, na medida em que esta última orienta a elaboração de documentos de nível setorial - a Política e a Estratégia Militares de Defesa (PMD e EMiD) -, também necessariamente alinhadas com a Estratégia Nacional de Defesa.

10.1 ELABORAÇÃO DA POLÍTICA SETORIAL DE DEFESA (PSD)

Nesta etapa, são identificados os objetivos do Ministério da Defesa (**Objetivos Setoriais de Defesa**) que lhe permitam cumprir a Missão e atingir sua Visão de Futuro.

Tomando-se por base a Estratégia Nacional de Defesa, elaborada na fase anterior, são identificadas e analisadas as capacidades de que o Ministério da Defesa deve dispor para cumprir sua Missão e alcançar sua Visão de Futuro.

O documento consolida, portanto, os objetivos estratégicos relativos aos diversos temas gerenciados pelo MD, estabelecidos em alinhamento com as ações estratégicas previstas na Estratégia Nacional de Defesa. (Obs.: São aqui incluídos os Objetivos Militares de Defesa extraídos da PMD.)

10.2 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA SETORIAL DE DEFESA (ESD)

Nesta etapa, é definida a estratégia a ser adotada pelo Ministério da Defesa, a fim de atingir os Objetivos Setoriais de Defesa, que lhe permitirão cumprir a Missão e alcançar sua Visão de Futuro.

Tomando-se por base os Objetivos Setoriais de Defesa, definidos na etapa anterior, são estabelecidas as ações estratégicas (**Ações Setoriais de Defesa**) a serem adotadas pelo Ministério da Defesa para atingi-los.

O documento consolida, portanto, as ações estratégicas relativas aos diversos temas gerenciados pelo MD, destinadas a permitir-lhe alcançar os Objetivos Setoriais de Defesa estabelecidos na PSD. (Obs.: Exceção se faz às ações constantes da EMiD.)

10.3 COMPOSIÇÃO DO GT

Esta fase é levada a termo por um GT coordenado pela ASPLAN, composto por representantes do(a):

- a) EMCFA e respectivas Chefias e Subchefias;
- b) SG, suas respectivas Secretarias e Departamentos, e CENSIPAM e Diretorias;
- c) Comando da Marinha;
- d) Comando do Exército;
- e) Comando da Aeronáutica.

Esse GT poderá ser dividido em subgrupos, caso julgado necessário.

10.4 CRONOGRAMA

A elaboração da Política Setorial de Defesa e da Estratégia Setorial de Defesa é quadrienal, em "A-2", sendo os documentos submetidos à aprovação do Ministro da Defesa apenas em A, após a necessária aprovação da PND e END.

11 **4ª FASE: FORMULAÇÃO DE PLANOS**

Nesta fase, são definidos os processos, cronogramas, metas, prioridades, orçamento e atribuições, a fim de implementar as ações previstas na Estratégia Setorial de Defesa.

Ela subdivide-se em duas etapas: **Elaboração do Plano Setorial** e **Elaboração de Planos Subsetoriais**.

11.1 ELABORAÇÃO DO PLANO SETORIAL

Nesta etapa, é elaborado o plano de cunho gerencial destinado a orientar a gestão estratégico-administrativa do Ministério da Defesa.

O **Plano Estratégico de Defesa (PED)** é confeccionado em função das estratégias contidas na Estratégia Setorial de Defesa. Dele decorrem os demais planos estratégicos organizacionais do MD-AC e Forças Armadas (planos subsetoriais).

Esse Plano estabelece, prioriza, integra e compatibiliza atividades, projetos, orçamento, ações, indicadores e metas, relativos às ações estratégicas definidas para a consecução dos Objetivos Setoriais de Defesa.

11.2 ELABORAÇÃO DE PLANOS SUBSETORIAIS

Nesta etapa, são elaborados os planos estratégicos do MD-AC (**Plano de Gestão Estratégica MD-AC**), de cada FA, do Hospital das Forças Armadas, da Escola Superior de Guerra e do Instituto Pandiá Calógeras, que terão por objetivo desdobrar e implementar as ações previstas no PED, no âmbito de cada subsetor/organização.

11.3 COMPOSIÇÃO DO GT

Diferentemente das fases anteriores, nesta, apenas sua primeira etapa (elaboração do PED) é levada a termo por um GT **coordenado pela ASPLAN** e composto por representantes do(a):

- a) EMCFA e respectivas Chefias e Subchefias;
- b) SG, suas respectivas Secretarias e Departamentos, e CENSIPAM e Diretorias;
- c) Comando da Marinha;
- d) Comando do Exército;
- e) Comando da Aeronáutica;
- f) ESG;
- g) HFA;
- h) IPC.

Os planos subsetoriais serão elaborados pelas próprias organizações, sendo os trabalhos relacionados ao Plano de Gestão Estratégica do MD-Administração Central (PGE MD-AC) coordenados pela Secretaria-Geral.

11.4 CRONOGRAMA

A elaboração do PED inicia-se em "A-2" e é concluída em "A-1", de forma a permitir sua compatibilização ao PPA, que é desenvolvido neste período. Com isso, os planos subsetoriais são elaborados em "A-1". Entretanto, estes documentos serão submetidos à aprovação do Ministro da Defesa apenas em A, após a necessária aprovação da PND, END, PSD e ESD. (Obs.: Refere-se apenas ao PED e ao PGE MD-AC, pois os demais planos subsetoriais são aprovados pelas próprias organizações que os produzem.)

12 **CONTROLE**

Todos os processos são definidos, orientados, coordenados e controlados, **ao longo de todas as fases do método**, mediante um ciclo de alimentação/realimentação, a fim de permitir a efetiva implementação das ações planejadas, a avaliação de seus resultados e a promoção dos ajustes que se fizerem necessários.

O controle do processo de planejamento estratégico deve ser conduzido mediante o estabelecimento de prazos, indicadores e metas.

Uma vez estabelecidos, estes parâmetros devem ser permanentemente acompanhados e analisados, visando comparar os resultados alcançados com os planejados e, quando necessário, implementar ajustes ao planejamento.

Nos trabalhos de acompanhamento e análise, devem ser avaliados os impactos sobre cenários, políticas, estratégias e planos desenvolvidos, e consideradas as providências a serem propostas. Incluem-se, aqui, as eventuais compatibilizações dos planejamentos à PLOA/LOA (anualmente) e PPA (quadrienalmente).

As avaliações que concluírem pela necessidade de alteração em quaisquer dos documentos deverão ser apresentadas ao Comitê de Supervisão Estratégica e, caso confirmadas, os novos documentos deverão ser submetidos à aprovação do Ministro da Defesa.

12.1 COMPOSIÇÃO DO GT

A fase de Controle é desenvolvida por um GT coordenado pela ASPLAN e composto por representantes do(as):

- a) EMCFA e respectivas Chefias e Subchefias;
- b) SG, suas respectivas Secretarias e Departamentos, e CENSIPAM e Diretorias;

- c) Comando da Marinha;
- d) Comando do Exército;
- e) Comando da Aeronáutica;
- f) ESG;
- g) IPC.

Identificado algum impacto na PND e/ou END, deverão ser incorporados ao GT os demais órgãos componentes do processo de elaboração das mesmas.

12.2 CRONOGRAMA

Este GT deve se reunir anualmente, com o objetivo de avaliar os impactos das evoluções situacionais sobre cenários, políticas, estratégias e planos, bem como as providências decorrentes a serem propostas.

Após isso, tais avaliações e propostas deverão ser apresentadas ao Comitê de Supervisão Estratégica e, em seguida, à aprovação do Ministro da Defesa.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia ora proposta estruturou o macroprocesso para o Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa, atendendo ao previsto na Portaria Ministerial nº 1789, de 24/11/2010, no entanto, os processos referentes às diversas fases do método serão definidos em documentos específicos.

Finalmente, é importante ressaltar que, como ocorre em praticamente todas as ferramentas de gestão, o sucesso do método SISPED dependerá, fundamentalmente, do apoio e do comprometimento da alta administração do Ministério da Defesa, assim como, da compreensão e do envolvimento de todo o seu efetivo, sem o que, a estratégia simplesmente não se desenvolverá. Assim, torna-se fundamental o efetivo envolvimento de todos no planejamento estratégico do Ministério da Defesa, de forma a permitir-lhe a obtenção e o constante aperfeiçoamento das capacidades de defesa do Estado brasileiro, e, conseqüentemente, maior eficiência no cumprimento de sua missão constitucional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília-DF, 1988.

_____. Comando da Aeronáutica. **Plano Estratégico Militar da Aeronáutica - PEMAER**. 2010-2031, Brasília, 2010.

_____. Comando do Exército. **Metodologia do Sistema de Planejamento do Exército - SIPLEx**, Brasília, 2007.

_____. Comando da Marinha. **Sistemática De Planejamento de Alto Nível da Marinha**. Brasília, 2006.

_____. Escola Superior de Guerra. **Manual Básico - Assuntos Específicos**, vol. II. Rio de Janeiro, 2009.

_____. Escola Superior de Guerra. **Manual Básico - Elementos Fundamentais**, vol. I. Rio de Janeiro, 2009.

_____. Escola Superior de Guerra. **Manual Básico - Método para o Planejamento Estratégico**, vol. III. Rio de Janeiro, 2009.

_____. Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as Normas Gerais para a Organização, o Preparo e o Emprego das Forças Armadas. Alterada pela lei complementar nº 117, de 2 de setembro de 2004.

_____. Lei Complementar nº 117, de 2 de setembro de 2004. Altera a Lei Complementar Nº 97, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, para estabelecer novas atribuições subsidiárias.

_____. Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010. Altera a Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. para criar o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas e disciplinar as atribuições do Ministro de Estado da Defesa.

_____. Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências.

_____. Ministério da Defesa. Portaria MD nº998/ SPEAI/MD, de 24 de agosto de 2005. Aprova e manda por em prática a "Sistemática de Planejamento Estratégico Militar". MD51-M-51.

_____. Ministério da Defesa. Portaria N° 763/MD: Dispõe sobre a aprovação das orientações Estratégicas do Ministério da Defesa, dezembro 2002.

_____. Ministério da Defesa. Portaria N°1429/MD. Diretrizes para o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, setembro 2010.

_____. Ministério da Defesa. Portaria N°1789. Dispõe sobre a formação do grupo de trabalho para estudar a criação de um Sistema de planejamento no âmbito do MD, nov. 2010.

_____. Ministério da Defesa. Portaria N°1797, de 25 de novembro de 2010. Estabelece a Missão e a Visão do Ministério da Defesa.

_____. Ministério da Defesa. Portaria N°452/EMD/MD, de outubro de 2005. Dispõe sobre a aprovação e execução, em caráter experimental, a "Estrutura Militar de Defesa"- MD35-D-01.

_____. Ministério da Defesa. Portaria N° 400/SPEAI/MD, de 21 de setembro de 2005. Aprova a "Política Militar de Defesa". MD51-P-02.

_____. Ministério da Defesa. Portaria N° 578/SPEAI/MD, de 27 de setembro de 2006. Dispõe sobre a "Estratégia Militar de Defesa" MD51-M-03.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual Plano Plurianual 2015**, de abril 2011.

_____. Ministério da Defesa. **Sistema de Planejamento Estratégico Militar**. MD51-M-01. Brasília, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ANEXO A: CONCEITUAÇÕES

Diretriz

Conjunto de instruções ou prescrições de caráter detalhado e específico, visando definir metas, orientar a ação, fixar prioridades ou regular a conduta para a consecução de uma atividade.

Estratégia

- a) *Escolha que a liderança faz para alcançar seus objetivos (Djalma Rebouças);*
- b) *Estratégia é o forjar de missões da empresa, o estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos. (Steiner e Miner);*
- c) *Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vistas a atingir um objetivo. (Thietart);*
- d) *Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa (Martinet); e*
- e) *Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridades na alocação de recursos (Hax e Majluf).*

Indicadores

São formas de representação, quantificável, de características de produtos e processos utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo.

Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (Peter Drucker)

Plano Estratégico

É o caminho que uma organização pretende percorrer para sair de uma situação presente e chegar, em um período previamente determinado, a uma situação futura que represente sua evolução. É a materialização de todo o esforço do processo de planejamento estratégico empreendido.

ANEXO B: ACRÔNIMOS

- **ASPLAN** - Assessoria Especial de Planejamento
- **CENSIPAM** - Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia
- **CN** - Congresso Nacional
- **CSE** - Comitê de Supervisão Estratégica
- **EMA** - Estado-Maior da Armada
- **EMAER** - Estado-Maior da Aeronáutica
- **EME** - Estado-Maior do Exército
- **EMCFA** - Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas
- **EMiD** - Estratégia Militar de Defesa
- **END** - Estratégia Nacional de Defesa
- **ESG** - Escola Superior de Guerra
- **FA** - Forças Armadas
- **GT** - Grupo de Trabalho
- **HFA** - Hospital das Forças Armadas
- **IPC** - Instituto Pandiá Calógeras
- **LOA** - Lei Orçamentária Anual
- **MD** - Ministério da Defesa
- **MD-AC** - Ministério da Defesa - Administração Central
- **MINDEF** - Ministro de Estado da Defesa
- **OND** - Objetivos Nacionais de Defesa
- **OSD** - Objetivos Setoriais de Defesa
- **PED** - Plano Estratégico de Defesa
- **PMD** - Política Militar de Defesa
- **PND** - Política Nacional de Defesa
- **PPA** - Plano Plurianual
- **PR** - Presidência da República
- **SISPED** - Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa
- **SPEM** - Sistemática de Planejamento Estratégico Militar