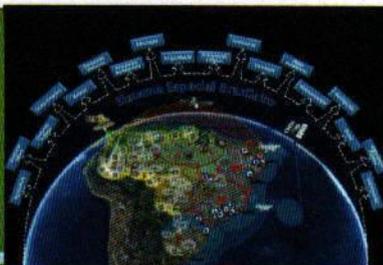
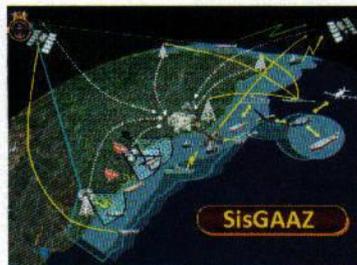


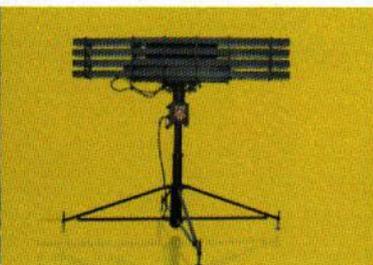


S
I
S
P
E
D



**SISTEMA DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE DEFESA**

ASPLAN - 20JUN2011



SUMÁRIO

1	FINALIDADE	4
2	INTRODUÇÃO	4
3	IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	6
4	PREMISSAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA	8
5	VISÃO GERAL DA METODOLOGIA	10
5.1	ESTRUTURA	10
5.2	OPERACIONALIZAÇÃO	11
5.3	CICLOS DE PLANEJAMENTO	14
6	MISSÃO	17
7	VISÃO DE FUTURO	17
8	VALORES	18
8.1	ÉTICA	18
8.2	CIVISMO	18
8.3	PATRIOTISMO	18
8.4	HIERARQUIA	18
8.5	DISCIPLINA	18
8.6	LIDERANÇA	19
9	FASE 1 - ANÁLISE	20
9.1	DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE INTERNO	20
9.2	DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE EXTERNO	20
9.3	CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	20
9.4	COMPOSIÇÃO DO GT	21
9.5	CRONOGRAMA	22
10	FASE 2 - FORMULAÇÃO DA POLÍTICA E ESTRATÉGIA NACIONAIS	24
10.1	ELABORAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE DEFESA	24
10.2	ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE DEFESA	24
10.3	COMPOSIÇÃO DO GT	24
10.4	CRONOGRAMA	26
11	FASE 3 - FORMULAÇÃO DAS POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS SETORIAIS ..	27
11.1	ELABORAÇÃO DA POLÍTICA SETORIAL DE DEFESA	27

11.2	ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA SETORIAL DE DEFESA.....	28
11.3	COMPOSIÇÃO DO GT.....	28
11.4	CRONOGRAMA.....	30
12	FASE 4 - FORMULAÇÃO DE PLANOS	31
12.1	ELABORAÇÃO DE PLANOS SETORIAIS.....	31
12.2	ELABORAÇÃO DE PLANOS SUBSETORIAIS.....	32
12.3	COMPOSIÇÃO DO GT.....	32
12.4	CRONOGRAMA.....	32
13	FASE 5 - GESTÃO	34
13.1	COMPOSIÇÃO DO GT.....	34
13.2	CRONOGRAMA.....	35
14	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS	37
	ANEXO A	40
	PORTARIA Nº- 1.789/MD, DE 24 DE NOVEMBRO DE 2010	40
	ANEXO B	41
	DIRETRIZ PARA O DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE DEFESA	41
	ANEXO C	45
	CONCEITUAÇÕES	45
	Anos "A", "A - 1", "A-2", "A-3"	45
	Diretriz.....	45
	Estratégia.....	45
	Indicadores	45
	Meta	45
	Missão.....	46
	Planejamento Estratégico.....	46
	Plano Estratégico	46
	Visão de Futuro.....	46
	ANEXO D	47
	ACRÔNIMOS	47
	ANEXO E	49
	INTEGRANTES DO GT SISPED	49

SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE DEFESA

Planejamento 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

1 FINALIDADE

Submeter à apreciação do Exmo. Sr. Ministro de Estado da Defesa a proposta de metodologia para o Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa (SISPED).

2 INTRODUÇÃO

O presente trabalho originou-se da Portaria nº 1.789/MD, de 24 de novembro de 2010 (Anexo A), a qual determinou *Constituir Grupo de Trabalho (GT), no âmbito do Ministério da Defesa, para estudar a criação do Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa que acolha os atuais sistemas congêneres das Forças Armadas e estabeleça cenários, diretrizes e prioridades da Defesa, a partir dos quais cada Força elabore o seu próprio.* Determinou, ainda, que o Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa fosse apresentado ao Exmo. Sr. Ministro de Estado da Defesa (MINDEF), até 30 de junho de 2011.

O citado GT teve a seguinte composição inicial:

- a) Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) -
Presidente;
- b) representantes das Secretarias:
 - a. de Coordenação e Organização Institucional (SEORI);
 - b. de Produtos de Defesa (SEPROD);
 - c. de Pessoal, Ensino, Saúde e Desporto (SEPESD); e
 - d. de Aviação Civil (SAC);
- c) representantes das Forças Armadas (FFAA); e
- d) Assessor Especial Militar do Ministro de Estado da
Defesa - Secretário.

Houve, ainda, por iniciativa do Secretário do GT, a participação da Escola Superior de Guerra (ESG) e a Secretaria de Aviação Civil participou apenas de uma reunião por ter sido remanejada do Ministério da Defesa (MD) para outro setor da Administração Federal.

Ao início dos trabalhos, o Presidente do GT emitiu Diretriz estabelecendo critérios relativos a cronogramas, eventos, conteúdo e procedimentos a serem adotados (Anexo B).

Para as primeiras reuniões, com o intuito de nivelar conhecimentos, foram convidados palestrantes para explanarem sobre os sistemas de planejamento das respectivas organizações. A escolha dessas organizações obedeceu aos seguintes critérios:

- a) Forças Armadas, na condição de futuros integrantes do Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa (SISPED);
- b) ESG, por ser uma escola vinculada ao MD e possuir metodologia própria de planejamento estratégico;
- c) Secretaria de Coordenação e Organização Institucional, por ser a responsável pelo planejamento orçamentário do MD e possuir proposta de metodologia para planejamento estratégico no âmbito do mesmo;
- d) Petrobras, na condição de empresa estatal de grande porte;
- e) Camargo Correa, na condição de empresa privada de grande porte;
- f) UnICEUB - Centro Universitário de Brasília, na condição de instituição acadêmica; e
- g) Sagres, Política e Gestão Estratégica Aplicada, na condição de empresa privada de consultoria e gestão estratégica.

Concluída a etapa de nivelamento de conhecimentos, a ASPLAN apresentou uma proposta inicial para o SISPED, a qual foi sendo debatida, retificada e ratificada pelo GT, até que se chegasse a uma solução de consenso.

Tal proposta foi baseada nas sistemáticas adotadas pelas organizações anteriormente citadas e nas necessidades do MD, visto sob o prisma de organização maior elaborando seu planejamento estratégico de forma integrada e coordenada com suas organizações subordinadas, bem como junto a outros órgãos governamentais e instituições civis, neste caso, sempre que possível e adequado.

Outros fatores considerados foram as necessidades de integrar planejamento, orçamento e gestão, além de compatibilizar cronogramas e processos próprios a aqueles relativos ao planejamento orçamentário da União, de forma que as propostas às Lei de Orçamento Anual (LOA) e aos Planos Plurianuais (PPA) venham a ser decorrentes dos planos estratégicos do MD.

Portanto, a metodologia proposta terá por objetivo coordenar e integrar o planejamento estratégico e a gestão do Ministério da Defesa e das Forças Armadas, bem como ajustá-los às normas e processos emanadas do governo federal para fins análogos.

Contudo, ela não encerra o assunto, mas, ao contrário, apenas o inicia, proporcionando uma visão geral, a ser futuramente detalhada, fase à fase, antes de ser implementada.

Será apresentada partindo-se de considerações sobre a importância do planejamento estratégico, enumerando-se, após, as premissas estabelecidas para o desenvolvimento da mesma e descrições, primeiramente gerais dos processos, para detalhá-los em seguida e, na sequência, fazer as considerações finais.

3 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes.

Peter Drucker

O Planejamento Estratégico não se trata de um plano, mas de um processo de GESTÃO fundamentado na elaboração de diagnósticos e na definição de objetivos de longo prazo e estratégias de transformação.

Seu propósito é a criação de condições futuras para a obtenção e constante aperfeiçoamento de capacidades de defesa do Estado brasileiro.

Portanto, exige a capacidade de "pensar no amanhã", que difere do costume de "preocupar-se com o hoje".

O Planejamento Estratégico, no âmbito do MD, apresenta cinco características fundamentais:

- a) Está relacionado com a adaptação das Forças a um ambiente mutável. Está sujeito a incerteza a respeito dos eventos do ambiente.
- b) É orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é o longo prazo.
- c) É integrador. Ele envolve a Defesa como um todo, com o objetivo de se obter efeito sinérgico de todos os integrantes do Ministério. A resposta estratégica da Defesa envolve um comportamento global e sistêmico. A participação de pessoas é fundamental, pois o planejamento estratégico não deve ficar somente no papel e sim na cabeça e no coração de todos os envolvidos.

- d) É um processo de construção do consenso. Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a Defesa possa atingir seus objetivos. Para isso, é preciso que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.
- e) É uma forma de aprendizagem organizacional. Por estar orientado para a adaptação do MD ao contexto ambiental e ajustar-se a um ambiente VICA (Vulnerável, Incerto, Complexo e Ambíguo).

O primeiro passo para a elaboração do planejamento estratégico é responder com precisão questões básicas, como:

- "Quem somos?"
- "Onde queremos chegar?"
- "Avaliamos os fatores externos?"
- "Como atingiremos nossos objetivos?"

A partir daí, deve-se simular situações diversas e construir cenários, não objetivando prever o futuro, mas sim descrever possíveis acontecimentos plausíveis que poderão ocorrer.

As metas e objetivos devem ser definidos de maneira agressiva e desafiadora, porém deve-se levar em conta as limitações do MD.

Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita de apoio e comprometimento de todo o corpo funcional do MD por ocasião da implementação das diversas ações estratégicas dele decorrentes.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

4 PREMISSAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA

Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos.

Peter Drucker

Para orientar a elaboração da metodologia de planejamento estratégico do Ministério da Defesa foram adotadas as seguintes premissas:

- a) Integrar planejamento, orçamento e gestão das atividades e projetos do MD e das Forças Armadas.
- b) Incluir a participação de outros órgãos governamentais e da sociedade, sempre que pertinente, como nos casos de análises sobre economia, política, relações internacionais, legislação, orçamento, entre outros.
- c) Ter por horizonte temporal um período de 20 anos, com ajustes anuais, e quadrienais.
- d) Compatibilizar as demandas relativas aos projetos e atividades estratégicas aos PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei de Orçamento Anual (LOA).
- e) Definir atribuições para elaboração e acompanhamento, permanente, de diagnósticos, cenários, Política Nacional de Defesa (PND), Estratégia Nacional de Defesa (END), Política Militar de Defesa (PMD), Estratégia Militar de Defesa (EMiD), políticas setoriais, planos estratégicos, bem como os respectivos projetos e atividades.
- f) Definir prazos para a consecução dos objetivos.
- g) Definir foro superior para supervisionar e orientar o planejamento estratégico do Ministério da Defesa.
- h) Definir fases e processos para supervisão e decisão pelo foro superior.
- i) Definir capacidades que as FFAA devem adquirir de forma a permitir que o planejamento estratégico seja focado na aquisição das mesmas.
- j) Estabelecer fases e processos para compatibilização, integração e priorização de atividades e projetos, do MD e das Forças, por ocasião da elaboração do plano estratégico de defesa.
- k) Definir processos para que os planos das FFAA sejam contínuos e complementares ao Plano Estratégico de Defesa.

- l) Ser implementada de forma gradual e modular, dos níveis superiores para os subordinados, em paralelo aos atuais processos.
- m) Definir fases de adaptação entre as metodologias utilizadas pelas Forças e a do Ministério da Defesa (fase posterior à definição da metodologia).
- n) Permitir a total informatização e integração dos processos, tanto do Ministério da Defesa, quanto das Forças. (fase posterior à definição da metodologia).
- o) Elaborar requisitos de ferramentas computacionais somente após definição da metodologia.
- p) Manter, até a nova metodologia ser implantada, os processos, conteúdos e cronogramas atuais relativos às atualizações das Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa, aos planejamentos orçamentários, bem como aos demais projetos e atividades em andamento.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

5 VISÃO GERAL DA METODOLOGIA

Todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. Na verdade, maior elogio que uma inovação pode receber é haver quem diga: isto é óbvio. Por que não pensei nisso antes?

Peter Drucker

5.1 ESTRUTURA

Orientada pela Constituição Federal e pelas Leis que definem a destinação, as funções, as atribuições subsidiárias, a organização do Ministério da Defesa e das Forças Armadas, a metodologia proposta tem por referência a Missão, a Visão de Futuro e os Valores institucionais, a partir do quê, iniciam-se cinco fases (figura 1) distintas, a saber:

- a) Fase 1 - **Análise;**
- b) Fase 2 - **Formulação da Política e Estratégia Nacionais;**
- c) Fase 3 - **Formulação das Políticas e Estratégias Setoriais;**
- d) Fase 4 - **Formulação de Planos;** e
- e) Fase 5 - **Gestão.**

Na fase 1, **Análise**, serão elaborados os **Cenários** para os próximos vinte anos, a fim de embasar a formulação da Política Nacional de Defesa e da Estratégia Nacional de Defesa.

Na fase 2, **Formulação da Política e Estratégia Nacionais**, serão atualizadas a **Política Nacional de Defesa** e a **Estratégia Nacional de Defesa** a fim de embasar a formulação das políticas e estratégias de Defesa, com abrangência nacional.

Na fase 3, **Formulação das Políticas e Estratégias Setoriais**, serão elaboradas a **Política Setorial de Defesa** e a **Estratégia Setorial de Defesa**, as quais consolidarão, respectivamente, políticas e estratégias setoriais de Defesa, a fim de embasar os planos estratégicos tanto de cunho operacional, quanto gerencial do MD.

Na fase 4, **Formulação de Planos**, serão elaborados, **planos estratégicos**, de cunho operacional e gerencial, tanto no âmbito do MD, quanto das Forças, a fim de implementar as ações previstas nas estratégias estabelecidas.

A fase 5, **Gestão**, serão definidos, orientados, coordenados e controlados os processos, ao longo de todas as fases da metodologia, mediante um ciclo de alimentação/realimentação, a fim de efetivar as ações planejadas, avaliar seus resultados e promover os ajustes que se fizerem necessários.

Essas fases e etapas devem se desenvolver focadas no cumprimento da Missão, na obtenção do status previsto na Visão de Futuro e observando-se os Valores, tudo do Ministério da Defesa.

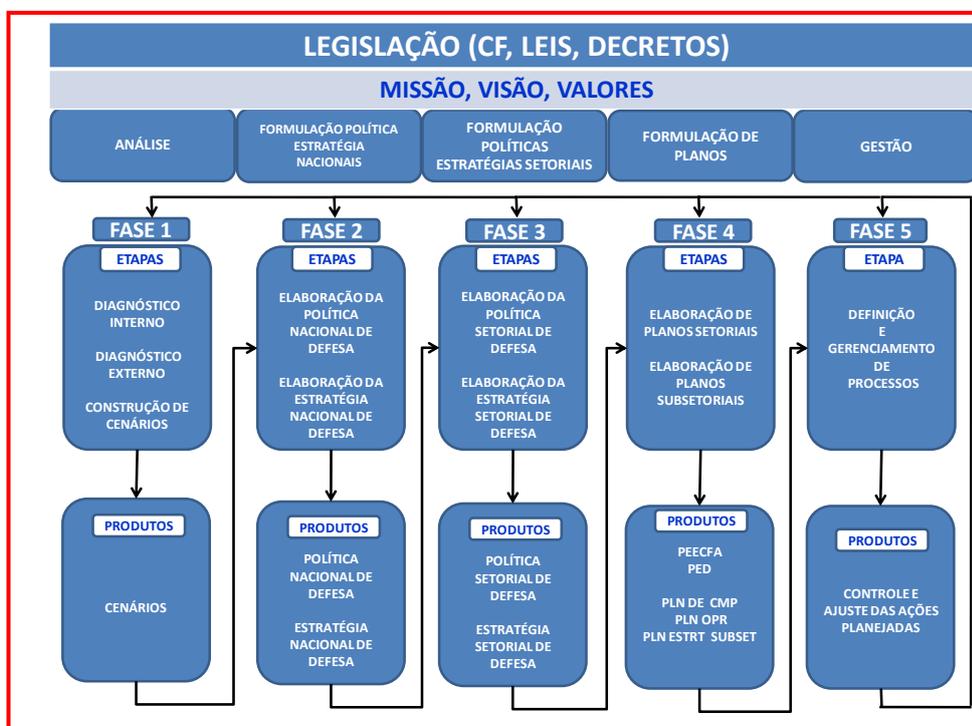


Figura 1

5.2 OPERACIONALIZAÇÃO

A operacionalização dessa metodologia dará-se mediante a criação de grupos de trabalho (GT) temáticos, relacionados às fases e compostos por representantes do MD, das Forças, de outros órgãos governamentais (Legislativo, Executivo e Judiciário), bem como da sociedade brasileira. Tal composição será específica e conformada às tarefas a serem realizadas por cada GT, que poderá contar, também, com participantes eventuais, de acordo com suas especialidades e conhecimentos profissionais.

Para efeito de orientação e supervisão dos trabalhos, será criado o Comitê de Planejamento Estratégico (CoPE), composto pelos Chefe de Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA), Chefes de Estado-Maior dos Comandos da Marinha (EMA), do Exército (EME) e da Aeronáutica (EMAER) e Secretários do MD (SEORI, SEPESD, SEPROD), além do Assessor de Planejamento Institucional.

As fases serão elaboradas em sequência crescente. O produto final de cada uma delas será avaliado pelo Comitê de Planejamento Estratégico e por ele submetido à aprovação do Ministro de Estado da Defesa, na condição de **Decisor Estratégico**. Uma vez aprovado, prosseguir-se-á para a próxima fase (figura 2).

Os controles e ajustes das ações planejadas, previstos e identificados nos processos de gestão, serão igualmente submetidos ao Comitê de Planejamento Estratégico e ao Decisor Estratégico.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

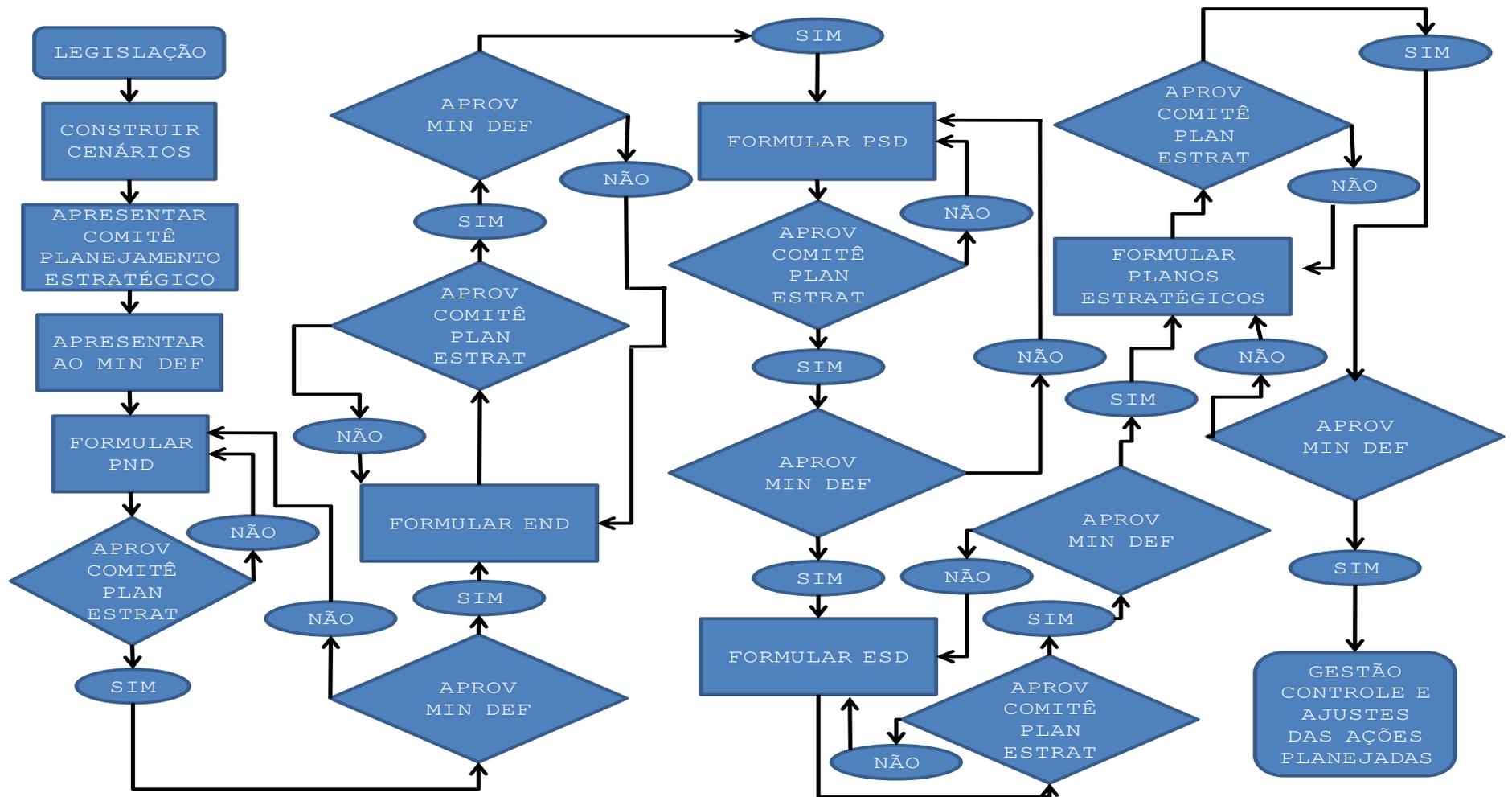


Figura 2

5.3 CICLOS DE PLANEJAMENTO

Os planos estratégicos do Ministério da Defesa terão por horizonte temporal 20 anos, com atualizações anuais e quadrienais e/ou quando houver alterações significativas nas condições estabelecidas.

As atualizações anuais terão por finalidade compatibilizar a inserção e a execução dos projetos e atividades previstos nos planos com a Lei de Orçamento Anual (LOA), devendo entrar em vigor juntamente com a mesma. Para tanto, tais atualizações deverão obedecer aos cronogramas previstos nos processos de elaboração do orçamento federal.

As atualizações quadrienais terão por finalidade compatibilizar a inserção e a execução dos projetos e atividades previstos nos planos com o Plano Plurianual (PPA), devendo entrar em vigor juntamente com o mesmo. Para tanto, tais atualizações deverão obedecer aos cronogramas previstos nos processos de elaboração do orçamento federal.

Os PPA são elaborados a cada quatro anos, no primeiro ano de cada mandato presidencial, tendo validade pelos quatro seguintes. Dessa forma, neste ano (2011), está em elaboração um novo PPA, que entrará em vigor em 2012 (figura 3).

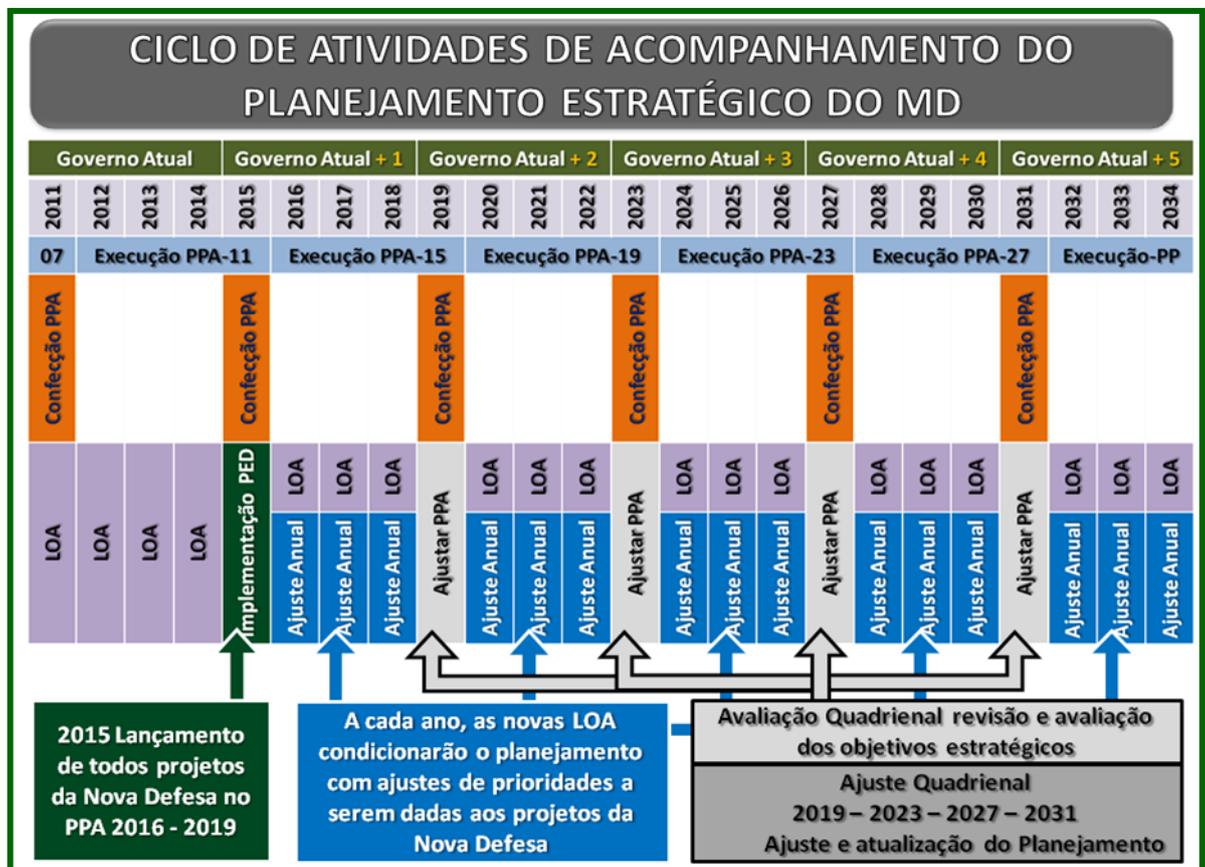


Figura 3

Considerando que a metodologia de planejamento estratégico do Ministério da Defesa está em fase inicial de desenvolvimento, seu primeiro ciclo terá por base o ano de 2012, concluindo o Plano Estratégico de Defesa (PED) em 2014, que será compatibilizado ao PPA em 2015, e entrará em vigor em 2016.

Conseqüentemente, e considerando-se o ano de entrada em vigor do PPA como ano "A", os ciclos de planejamento estratégico do MD terão quatro anos, iniciando-se na fase de Análise, em A-4 e concluindo-se na atualização dos planos estratégicos, em A-1, conforme abaixo detalhados. (figuras 4 e 5):

- a) Ano A-4 (igual ao ano A)
 - a. Entram em vigor PPA, as atualizações do PED e dos planos estratégicos das Forças;
 - b. Atualização dos cenários, da PND e da END;
 - c. Elaboração da Proposta de Lei de Orçamento Anual (PLOA); e
 - d. Gestão.
- b) Ano A-3
 - a. Atualização da PMD e EMiD;
 - b. Início da elaboração dos planos estratégicos do MD/FFAA;
 - c. Elaboração da PLOA; e
 - d. Gestão.
- c) Ano A-2
 - a. Conclusão dos planos estratégicos do MD/FFAA;
 - b. Elaboração da PLOA; e
 - c. Gestão.
- d) Ano A-1
 - a. Compatibilização dos planos estratégicos do MD/FFAA ao PPA;
 - b. Elaboração da PLOA; e
 - c. Gestão.
- e) Ano A
 - a. Entram em vigor PPA, as atualizações do PED e dos planos estratégicos das Forças;
 - b. Atualização dos cenários, da PND e da END;
 - c. Elaboração da PLOA; e
 - d. Gestão.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

CICLO DE PLANEJAMENTO				
ANO		FFAA	MD	GOV FEDERAL
A - 4¹	2012	PLOA GESTÃO	ATUALIZAÇÃO CENÁRIOS ATUALIZAÇÃO PND / END PLOA GESTÃO	PPA EM VIGOR LOA
A - 3	2013	INÍCIO ATUALIZAÇÃO PLANOS² PLOA GESTÃO	ATUALIZAÇÃO PMD / EMiD INÍCIO PED PLOA GESTÃO	LOA
A-2	2014	FINALIZAÇÃO ATUALIZAÇÃO PLANOS PLOA GESTÃO	FINALIZAÇÃO PED PLOA GESTÃO	LOA
A-1	2015	COMPATIBILIZAÇÃO PED / PLANOS FFAA³ PLOA GESTÃO	COMPATIBILIZAÇÃO PED / PPA³ PLOA GESTÃO	ELABORAÇÃO PPA³ LOA
A¹	2016	ATUALIZAÇÃO PLANOS EM VIGOR PLOA GESTÃO	ATUALIZAÇÃO PED EM VIGOR ATUALIZAÇÃO CENÁRIOS ATUALIZAÇÃO PND / END PLOA GESTÃO	PPA EM VIGOR LOA

Figura 4

- 1- O Ciclo é de A-3 a A. O ano A-4 é igual a A, tendo sido inserido apenas para melhor compreensão do início do processo.
- 2- No primeiro ciclo de planejamento serão elaborados os planos; nos demais atualizados.
- 3- O PPA orienta os ajustes ao PED que os orienta aos planos das FFAA.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

6 MISSÃO

Missão: tarefas e propósitos que definem a razão de ser de uma organização.

Djalma Rebouças

A missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões do Ministério da Defesa junto ao ambiente e define o "negócio", delimitando sua área de atuação. A missão representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade.

No caso do Ministério da Defesa, a Missão poderá ser atualizada quando houver alterações legais em sua destinação e/ou atribuições subsidiárias.

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

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.

7 VISÃO DE FUTURO

Visão de Futuro: sonho da liderança. Estado sonhado pelo líder, e compartilhado pelo seu time, o qual inclui os desafios necessários para a organização atingir níveis pretendidos nunca antes alcançados.

Djalma Rebouças

A visão de futuro pode ser definida como a descrição de um estado futuro ambicioso, porém, passível de ser alcançado, exprimindo uma conquista estratégica de grande valor para o Ministério da Defesa. Explicita o que ele quer ser. Mostra sua imagem no momento da realização de seus propósitos, no futuro. Trata-se, não de predizer o futuro, mas sim de assegurá-lo no presente. Deve servir como uma fonte inspiradora, um chamamento que estimule e motive as pessoas a verem realizadas, com sucesso, a missão declarada. A Visão de Futuro, associada à Missão compõe a intenção estratégica da organização.

No caso do Ministério da Defesa, a Visão de Futuro poderá ser atualizada quando houver alterações legais em sua destinação e/ou atribuições subsidiárias.

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

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.

8 VALORES

São os princípios - guia 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:

8.1 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.

8.2 CIVISMO

Atitudes e comportamentos que, no dia-a-dia manifestam os cidadãos na defesa de valores e práticas assumidas como fundamentais para a vida coletiva, visando preservar a sua harmonia e melhorar o bem-estar de todos. Mais especificamente, o civismo consiste no respeito aos valores, às instituições e às práticas especificamente políticas de um país.

8.3 PATRIOTISMO

Sentimento de amor e devoção à pátria traduzido no espírito de solidariedade entre pessoas que tenham interesses comuns, constituindo um Estado e que, ao viver sob mesmas leis, as respeitam com ânimo maior que o ânimo que empregam na defesa de interesses e ambições particulares.

8.4 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.

8.5 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.

8.6 LIDERANÇA

Processo ou técnica de conduzir uma equipe a alcançar os objetivos da organização.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

9 FASE 1 - ANÁLISE

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.

Sun Tzu

Nesta fase serão elaborados os cenários para os próximos vinte anos, a fim de embasar a formulação da Política Nacional de Defesa e da Estratégia Nacional de Defesa.

Ela subdivide-se em três etapas: **Diagnóstico do Ambiente Interno**, **Diagnóstico do Ambiente Externo** e **Construção de Cenários**.

9.1 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE INTERNO

Nesta etapa será feita uma análise detalhada do MD e das FFAA, identificando-se suas reais situações.

Terá por objetivo identificar pontos fortes e pontos fracos para cumprir a missão e atingir a visão de futuro do MD.

Nela serão descritas e analisadas as estruturas organizacionais, as funções/missões/atribuições de cada instituição, e de seus componentes, bem como os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para tanto. Analisar-se-á, também, os aspectos psicossociais do público interno. A partir de tais análises, que deverão considerar aspectos quantitativos e qualitativos, serão extraídos os pontos fortes e pontos fracos.

9.2 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE EXTERNO

Nesta etapa serão diagnosticados os fatores externos ao MD/FFAA que influenciam no cumprimento de sua missão e da obtenção da visão de futuro.

Terá por objetivo identificar ameaças e oportunidades face às citadas missão e visão.

Nela serão levantados e analisados, nos ambientes internacional, regional e nacional, com horizonte temporal de 20 anos, os fatores de influência relativos aos campos econômico, político, psicossocial, militar e científico-tecnológico.

9.3 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Nesta etapa serão elaborados cenários com horizonte temporal de 20 anos.

Terá por objetivo identificar os possíveis desdobramentos da situação atual, e como eles influirão na missão e visão de futuro do MD/FFAA.

Tomando-se por base os diagnósticos do ambiente interno e externo, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, serão construídos cenários, como produtos finais da fase **Análise**.

Uma vez concluídos, serão submetidos à apreciação do Comitê de Planejamento Estratégico, e por este, à aprovação do MINDEF, após o quê, subsidiarão a fase seguinte, **Formulação da Política e Estratégia Nacionais**.

9.4 COMPOSIÇÃO DO GT

A fase da Análise será levada a termo por GT **coordenado pela ASPLAN** e composto por representantes do (as):

- a) EMCFA
 - a. Chefia de Assuntos Estratégicos (CAE);
 - 1) Subchefia de Política e Estratégia (SPE);
 - 2) Subchefia de Assuntos Internacionais (SAI);
 - 3) Subchefia de Inteligência Estratégica (SIE);
 - b. Chefia de Logística (CHELOG)
 - 1) Subchefia de Integração Logística (SUBILOG);
 - 2) Subchefia de Mobilização (SUMOB);
 - c. Chefia de Preparo e Emprego (CPE)
 - 1) Assessoria de Inteligência Operacional (AIOP)
 - 2) Subchefia de Comando e Controle (SC1);
 - 3) Subchefia de Operações (SC3);
 - 4) Subchefia de Logística Operacional (SC4);
- b) Secretarias do MD
 - a. Secretaria de Coordenação e Organização Institucional (SEORI);
 - b. Secretaria de Pessoal, Ensino Saúde e Desporto (SEPESD);
 - c. Secretaria de Produtos de Defesa (SEPROD);
 - d. Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia (CENSIPAM);
- c) Forças Armadas;
 - a. Comando da Marinha;
 - b. Comando do Exército;
 - c. Comando da Aeronáutica;

- d) Instituto Pandiá Calógeras (IPC);
- e) Escola Superior de Guerra (ESG);
- f) Órgãos Governamentais (Legislativos, Executivo e Judiciário), conforme a necessidade; e
- g) Instituições civis, conforme a necessidade.

Esse GT poderá também contar com participantes eventuais em função de especialidades e de conhecimentos profissionais, além de ser dividido em subgrupos, conforme necessário.

9.5 CRONOGRAMA

Os diagnósticos do Ambiente Interno e do Ambiente Externo serão revisados, quadrienalmente, no primeiro trimestre. Os cenários serão revisados, quadrienalmente, no segundo trimestre, todos no ano "A".

Tal cronograma visa subsidiar as propostas quadrienais do PPA (agosto), bem como as atualizações, também quadrienais, das PND e END (dezembro).

Para efeito de acompanhamento e elaboração da PLOA, serão efetuadas atualizações trimestrais, conforme a fase de Gestão.

Na figura 5, a seguir, apresenta-se o ciclo de planejamento, discriminado em fases etapas e produtos previstos para esta metodologia. Na caixa em vermelho está representada a fase em comento. Para melhor entendimento pode-se voltar à figura 1, onde se apresenta a visão geral.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

CICLO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO														
ANOS	FASES	ETAPAS	CRONOGRAMA											
			JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
A/ A-4 2012	ANÁLISE	DIAG INT	DIAG INT											
		DIAG EXT	DIAG EXT											
		CENÁRIOS			CENÁRIOS									
	FORM POL ESTRT NAC	ELAB PND									PND			
		ELAB END									END			
GESTÃO														
A-3 2013	FORM POL ESTRT SET	ELAB PSD	PSD											
		ELAB ESD	ESD											
	FORM PLN	ELAB PLN SET							PEECFA / PED					
		ELAB PLN SUBSET							PLN CMP / PLN OPR / PLN SUBSET					
		GESTÃO												
A-2 2014	FORM PLN	ELAB PLN SET	PEECFA / PED											
		ELAB PLN SUBSET	PLN CMP / PLN OPR / PLN SUBSET											
	GESTÃO													
A-1 2015	FORM PLN	ELAB PLN SET	COMPATIBILIZAÇÃO PEECFA / PED X PPA											
		ELAB PLN SUBSET	COMPATIBILIZAÇÃO PLN CMP / PLN OPR / PLN SUBSET X PED											
	GESTÃO													
A 2016	ANÁLISE	DIAG INT	DIAG INT											
		DIAG EXT	DIAG EXT											
		CENÁRIOS			CENÁRIOS									
	FORM POL ESTRT NAC	ELAB PND									PND			
		ELAB END									END			
GESTÃO														

- REUNIÃO TRIMESTRAL DE AVALIAÇÃO
- REUNIÃO TRIMESTRAL AVALIAÇÃO COMTÊ PJT ESTRT
- REUNIÃO TRIMESTRAL DE AVALIAÇÃO MINDEF

Figura 5

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

10 FASE 2 - FORMULAÇÃO DA POLÍTICA E ESTRATÉGIA NACIONAIS

A melhor maneira de predizer o futuro é criá-lo.

Peter Drucker

Nesta fase serão definidos os Objetivos Nacionais de Defesa (OND), bem como as estratégias para atingi-los, a fim de orientar, integrar e coordenar as ações do Estado brasileiro relativas à Defesa Nacional.

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

10.1 ELABORAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE DEFESA

Nesta etapa serão identificados os setores do Estado e da sociedade em que o próprio Estado deverá atuar, e para quê, a fim de definir os Objetivos Nacionais de Defesa que lhe permitam atingir os desejados níveis de Segurança e Defesa.

Tomando-se por base os cenários elaborados na fase anterior, serão identificadas e analisadas as necessidades e capacidades que o Estado brasileiro deverá, respectivamente, satisfazer e adquirir. Desse processo serão definidos os Objetivos Nacionais de Defesa, que serão consolidados no documento **Política Nacional de Defesa**.

10.2 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE DEFESA

Nesta etapa será definida a estratégia a ser adotada pelo Estado, abrangendo o próprio Estado e a sociedade, a fim de atingir os Objetivos Nacionais de Defesa que lhes permitam obter os desejados níveis de Segurança e Defesa.

Tomando-se por base os Objetivos Nacionais de Defesa, definidos na etapa anterior, será construída a estratégia a ser adotada pelo Estado brasileiro para atingi-los. Todo esse processo será consolidado no documento **Estratégia Nacional de Defesa**.

10.3 COMPOSIÇÃO DO GT

Esta fase será levada a termo por GT **coordenado pela Chefia de Assuntos Estratégicos (EMCFA)**, por intermédio de sua Subchefia de Política e Estratégia e composto por representantes dos (as):

a) EMCFA;

a. Chefia de Assuntos Estratégicos

- 1) Subchefia de Política e Estratégia;
- 2) Subchefia de Assuntos Internacionais;
- 3) Subchefia de Inteligência Estratégica;

- b. Chefia de Logística;
 - 1) Subchefia de Integração Logística;
 - 2) Subchefia de Mobilização;
- c. Chefia de Preparo e Emprego;
 - 1) Assessoria de Inteligência Operacional;
 - 2) Subchefia de Comando e Controle;
 - 3) Subchefia de Operações;
 - 4) Subchefia de Logística Operacional;
- b) Secretarias do MD;
 - a. Secretaria de Coordenação e Organização Institucional;
 - b. Secretaria de Pessoal, Ensino Saúde e Desporto;
 - c. Secretaria de Produtos de Defesa;
 - d. Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia (CENSIPAM);
- c) Assessoria de Planejamento Estratégico (ASPLAN);
- d) Forças Armadas;
 - a. Comando da Marinha;
 - b. Comando do Exército;
 - c. Comando da Aeronáutica;
- e) Instituto Pandiá Calógeras;
- f) Órgãos Governamentais (Legislativos, Executivo e Judiciário), conforme a necessidade; e
- g) Instituições civis, conforme a necessidade.

Esse GT poderá também contar com participantes eventuais em função de especialidades de conhecimentos profissionais, além de ser dividido em subgrupos, conforme necessário.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

10.4 CRONOGRAMA

A Política Nacional de Defesa e a Estratégia Nacional de Defesa serão atualizadas quadrienalmente, em A-4, a contar do ano de 2012, conforme previsto na Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010. Para elaborar os trabalhos de atualização, o GT se reunirá na última semana de cada mês, do segundo semestre do ano em que ela estiver ocorrendo. O mês de dezembro será reservado para publicação. (Figura 6)

CICLO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO														
ANOS	FASES	ETAPAS	CRONOGRAMA											
			JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
A / A-4 2012	ANÁLISE	DIAG INT	DIAG INT											
		DIAG EXT	DIAG EXT											
		CENÁRIOS			CENÁRIOS									
	FORM POL ESTRT NAC	ELAB PND									PND			
		ELAB END									END			
GESTÃO														
A-3 2013	FORM POL ESTRT SET	ELAB PSD	PSD											
		ELAB ESD	ESD											
	FORM PLN	ELAB PLN SET					PEECFA / PED							
		ELAB PLN SUBSET						PLN CMP / PLN OPR / PLN SUBSET						
GESTÃO														
A-2 2014	FORM PLN	ELAB PLN SET	PEECFA / PED											
		ELAB PLN SUBSET	PLN CMP / PLN OPR / PLN SUBSET											
	GESTÃO													
A-1 2015	FORM PLN	ELAB PLN SET	COMPATIBILIZAÇÃO PEECFA / PED X PPA											
		ELAB PLN SUBSET	COMPATIBILIZAÇÃO PLN CMP / PLN OPR / PLN SUBSET X PED											
	GESTÃO													
A 2016	ANÁLISE	DIAG INT	DIAG INT											
		DIAG EXT	DIAG EXT											
		CENÁRIOS			CENÁRIOS									
	FORM POL ESTRT NAC	ELAB PND									PND			
		ELAB END									END			
GESTÃO														

■ REUNIÃO TRIMESTRAL DE AVALIAÇÃO
■ REUNIÃO TRIMESTRAL AVALIAÇÃO COMTÊ PJT ESTRT
■ REUNIÃO TRIMESTRAL DE AVALIAÇÃO MINDEF

Figura 6

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

11 FASE 3 - FORMULAÇÃO DAS POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS SETORIAIS

O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.

Peter Drucker

Nesta fase serão definidos os objetivos estratégicos do MD (**Objetivos Setoriais de Defesa**), bem como 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 subdivide-se em duas etapas: **Elaboração da Política Setorial de Defesa** e **Elaboração da Estratégia Setorial de Defesa**.

11.1 ELABORAÇÃO DA POLÍTICA SETORIAL DE DEFESA

Nesta etapa serão identificados os setores e atividades do Ministério da Defesa e Forças Armadas em que o próprio Ministério da Defesa deverá atuar, e para quê, a fim de definir os Objetivos Setoriais de Defesa (OSD) que lhe permitam cumprir sua Missão e atingir sua Visão de Futuro.

Tomando-se por base a Estratégia Nacional de Defesa, elaborada na fase anterior, serão identificadas e analisadas as necessidades e capacidades que o Ministério da Defesa e as Forças Armadas deverão satisfazer e adquirir. Desse processo, serão definidos os Objetivos Setoriais de Defesa, que serão consolidados no documento **Política Setorial de Defesa**.

A elaboração da Política Setorial de Defesa será um processo que estabelecerá quais são os Objetivos Estratégicos de Defesa. A Política Setorial de Defesa indicará a direção a seguir para os próximos vinte anos. O produto final desse processo será um documento constituído por duas partes caracterizadas como:

PARTE COMUM

Política Setorial de Defesa, contendo os Objetivos Estratégicos de Defesa como um todo, caracterizando o que fazer no espaço temporal de vinte anos, podendo sofrer ajustes dentro do ciclo de planejamento proposto.

PARTE ESPECÍFICA

A parte específica da Política Setorial de Defesa inclui o conjunto de políticas específicas voltadas para as diferentes áreas temáticas de competência dos setores do MD. .

Será um compêndio de políticas específicas, voltadas para determinadas áreas temáticas, como por exemplo, a **Política Militar de Defesa; a Política de Ciência, Tecnologia e Inovação; a Política de Indústria de Defesa; e a Política de Ensino de Defesa;** podendo ser criadas outras, conforme a necessidade.

11.2 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA SETORIAL DE DEFESA

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

Tomando-se por base os Objetivos Setoriais de Defesa, definidos na etapa anterior, será construída a estratégia a ser adotada pelo Ministério da Defesa e Forças Armadas para atingi-los. Todo esse processo será consolidado no documento **Estratégia Setorial de Defesa**, que, nos moldes do processo de elaboração da política setorial, também terá duas partes CARACTERIZADAS COMO:

- **PARTE COMUM**

Inclui a estratégia do MD para atingir os Objetivos Estratégicos da Defesa, como um todo.

- **PARTE ESPECÍFICA**

Inclui o compêndio das estratégias específicas correspondentes a cada área temática de competência dos setores do Ministério da Defesa.

A Estratégia Setorial de Defesa (parte específica) será um conjunto de estratégias, voltadas para determinados setores, como por exemplo, as **Estratégia Militar de Defesa; Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação; Estratégia da Indústria de Defesa; Estratégia de Ensino de Defesa;** podendo ser criadas outras, conforme a necessidade.

11.3 COMPOSIÇÃO DO GT

Esta fase será levada a termo por GT **coordenado pela Chefia de Assuntos Estratégicos (EMCFA)**, por intermédio de sua Subchefia de Política e Estratégia e composto por representantes do(as):

a) EMCFA

a. Chefia de Assuntos Estratégicos;

- 1) Subchefia de Política e Estratégia;
- 2) Subchefia de Assuntos Internacionais;
- 3) Subchefia de Inteligência Estratégica;

b. Chefia de Logística;

- 1) Subchefia de Integração Logística;

- 2) Subchefia de Mobilização;
- c. Chefia de Preparo e Emprego;
 - 1) Assessoria de Inteligência Operacional;
 - 2) Subchefia de Comando e Controle;
 - 3) Subchefia de Operações;
 - 4) Subchefia de Logística Operacional;
- b) Secretarias do MD;
 - a. Secretaria de Coordenação e Organização Institucional;
 - b. Secretaria de Pessoal, Ensino Saúde e Desporto;
 - c. Secretaria de Produtos de Defesa;
 - d. CENSIPAM;
- c) ASPLAN;
- d) Escola Superior de Guerra;
- e) Instituto Pandiá Calógeras; e
- f) Forças Armadas
 - a. Comando da Marinha;
 - b. Comando do Exército;
 - c. Comando da Aeronáutica;

Esse GT será dividido em subgrupos, conforme necessário, integrados e coordenados por setores afins às políticas e estratégias específicas. Exemplo:

- a) subgrupo coordenado pela SEPROD para tratar das políticas e estratégias relativas à **Ciência, Tecnologia e Inovação**, bem como **Indústria de Defesa**;
- b) subgrupo coordenado pela SEPESD para **Ensino de Defesa**;
- c) subgrupo coordenado pelo EMCFA (CAE) para **Política Militar de Defesa** e **Estratégia Militar de Defesa**;
- d) subgrupo coordenado pelo EMCFA (CLOG) para **Política de Mobilização**; e
- e) outros subgrupos conforme a necessidade.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

11.4 CRONOGRAMA

A Política Setorial de Defesa e a Estratégia Setorial de Defesa serão atualizadas quadrienalmente, no primeiro quadrimestre de A-3, a contar do ano de 2013. Para elaborar os trabalhos de atualização, o GT se reunirá na última semana de cada mês, do período em que ela estiver ocorrendo. (Figura 7)

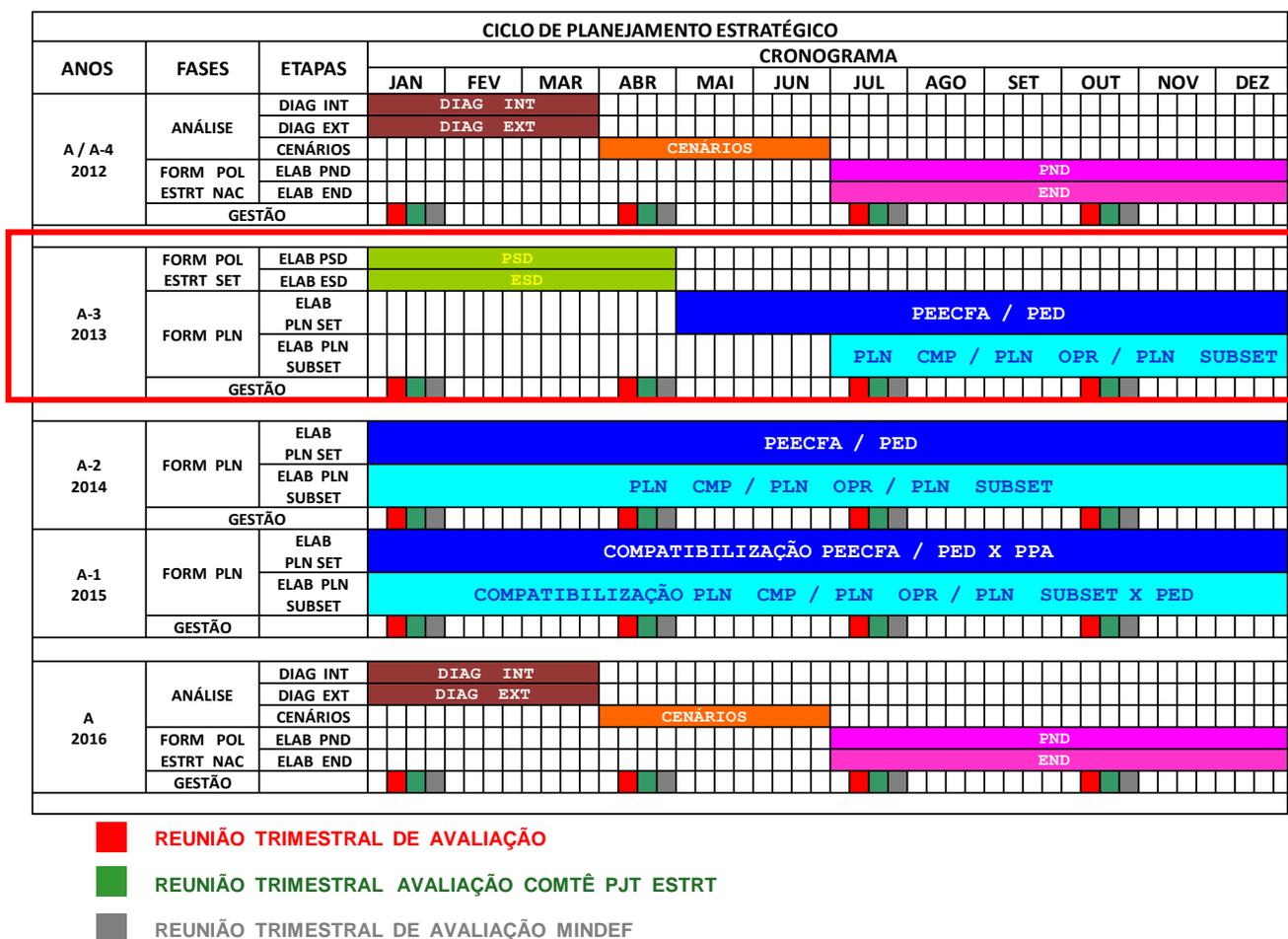


Figura 7

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

12 FASE 4 - FORMULAÇÃO DE PLANOS

Uma vida de sucesso é feita de metas sucessivas, você tem que visualizar qual o próximo ponto que pode alcançar e passo a passo, meta a meta derrubar as barreiras, formar uma rede de relacionamentos e fortalecer seu espírito empreendedor, assim você vai longe...

Lúis Alves

Nesta fase serão definidos os **processos, cronogramas, metas, prioridades, orçamento e atribuições**, a fim de implementar as ações previstas nas estratégias estabelecidas para a Defesa Nacional.

Ela subdivide-se em duas etapas: **Elaboração de Planos Setoriais e Elaboração de Planos Subsetoriais**.

12.1 ELABORAÇÃO DE PLANOS SETORIAIS

Nesta etapa serão elaborados planos conjuntos de cunho operacional a fim de orientar o preparo e o emprego das FFAA, bem como planos de cunho gerencial visando orientar a gestão estratégico-administrativa do MD/FFAA.

No primeiro caso (planos operacionais), serão elaborados pelo EMCFA (CPE/SC3) os **Planos Estratégicos de Emprego Conjunto das Forças Armadas (PEECFA)**, em função das Hipóteses de Emprego (HE) elencadas na Estratégia Militar de Defesa, esta contida na Estratégia Setorial de Defesa. Deles decorrem os Planos de Campanha e os Planos de Operações. Todos possuem metodologia e conteúdos já definidos.

No segundo caso (plano gerencial), será confeccionado pelo respectivo GT o **Plano Estratégico de Defesa**, em função das estratégias específicas contidas na Estratégia Setorial de Defesa, excetuando-se a Estratégia Militar de Defesa. Dele decorrem os planos estratégicos das FFAA e do MD (organizacionais).

Esse plano abrangerá todas as atividades e projetos de caráter estratégico do MD/FFAA. No que tange ao MD serão, também, consideradas as necessidades da Escola Superior de Guerra, do Hospital da Forças Armadas e do Instituto Pandiá Calógeras.

O PED estabelecerá, priorizará, integrará e compatibilizará metas, atividades, projetos, orçamento, ações e indicadores relativos às estratégias definidas para a consecução dos Objetivos Setoriais de Defesa. Estabelecerá, ainda, as diretrizes para os planos subsetoriais.

12.2 ELABORAÇÃO DE PLANOS SUBSETORIAIS

Nesta etapa serão elaborados planos conjuntos de cunho operacional, nos níveis de Comandos Conjuntos e FFAA, a fim de orientar o preparo e o emprego dos mesmos, bem como planos de cunho gerencial visando orientar a gestão estratégico-administrativa do MD/FFAA, enquanto organizações.

No primeiro caso (planos operacionais), serão elaborados pelos Comandos Conjuntos, para cada PEECFA, os **Planos de Campanha** dos quais se originarão os **Planos de Operações**, estes de responsabilidade das Forças, complementares e integrados aos primeiros. Possuem metodologia e conteúdos já definidos.

No segundo caso (planos gerenciais) serão elaborados os **planos estratégicos** de cada FFAA, do MD como organização, do Hospital das Forças Armadas, da Escola Superior de Guerra e do Instituto Pandiá Calógeras, os quais serão complementares e integrados ao PED, tendo por objetivo desdobrar e implementar as ações nele previstas para o âmbito de cada subsetor/organização.

12.3 COMPOSIÇÃO DO GT

Esta fase será levada a termo por GT **coordenado pela ASPLAN** e composto por representantes dos(as):

- a) EMCFA e respectivas Chefias e Subchefias;
- b) Secretarias do MD e respectivos Departamentos;
- c) CENSIPAM e respectivas Diretorias;
- d) Escola Superior de Guerra;
- e) Instituto Pandiá Calógeras; e
- f) Forças Armadas.
 - a. Comando da Marinha;
 - b. Comando do Exército; e
 - c. Comando da Aeronáutica.

Esse GT será dividido em subgrupos temáticos, integrados e coordenados por setores afins.

12.4 CRONOGRAMA

O primeiro ciclo de planejamento será 2012-2015, quando será elaborado o primeiro PED e os planos estratégicos das Forças se ajustarão à nova metodologia. A partir de 2016, tais planos entram em vigor e serão atualizados conforme descrito a seguir.

A atualização dos planos setoriais, de cunho gerencial, terá início no segundo quadrimestre de A-3, após a conclusão da atualização quadrienal da Estratégia Setorial de Defesa, estendendo-se até 31 de dezembro de A-2.

A elaboração/atualização dos planos subsetoriais, de cunho gerencial, terá início no segundo semestre de A-3, estendendo-se até 31 de dezembro de A-2.

Em A-3 e A-2 estarão sendo atualizados e compatibilizados o Plano Estratégico de Defesa e os planos estratégicos das FFAA/MD/ESG/HFA/IPC. Em A-1, os mesmos serão compatibilizados ao PPA, para entrar em vigor no ano A.

Os PEECFA, Planos de Campanha e Planos Operacionais serão elaborados e atualizados a partir do segundo quadrimestre de A-3, após a conclusão da atualização quadrienal da Estratégia Setorial de Defesa (Estratégia Militar de Defesa). Seu cronograma posterior, contudo, será estabelecido pelo EMCFA. As necessidades deles decorrentes serão lançadas no ciclo de planejamento mediante processos de gestão (realimentação). (Figura 8)

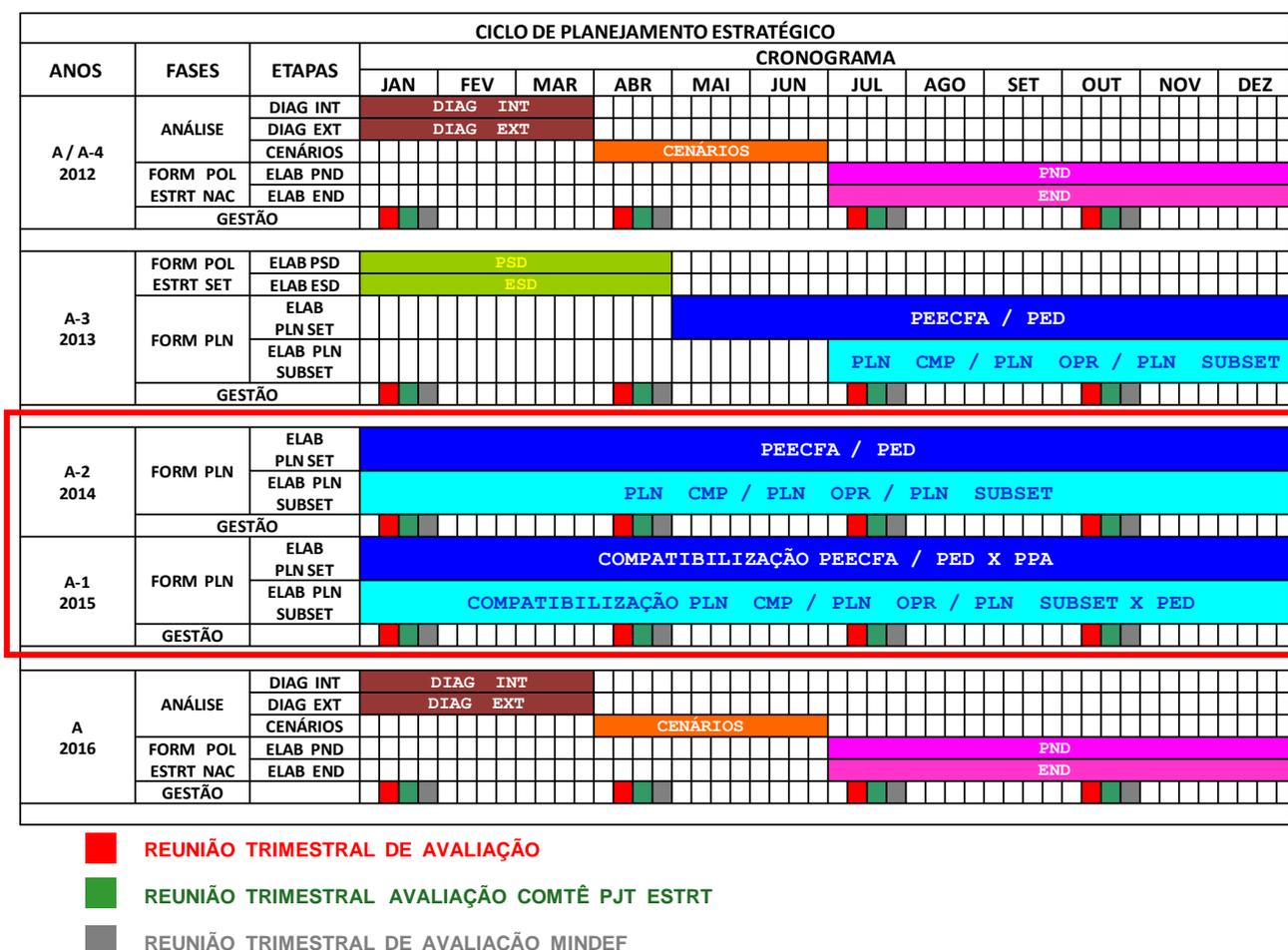


Figura 8

13 FASE 5 - GESTÃO

A habilidade de modificar constantemente seus planos de longo prazo, à luz das condições correntes, é o ideal."

Robert S. Kaplan

Na fase 5, **Gestão**, serão definidos, orientados, coordenados e controlados todos os processos, ao longo das fases da metodologia, mediante um ciclo de alimentação/realimentação, a fim de efetivar as ações planejadas, avaliar seus resultados e promover os ajustes que se fizerem necessários.

A gestão do processo de planejamento estratégico será efetivada mediante o estabelecimento de cronogramas, metas, previsões orçamentárias e/ou indicadores para atividades e projetos.

Uma vez estabelecidos os parâmetros anteriores, eles serão, **permanentemente**, acompanhados e analisados a fim de efetuar avaliações trimestrais, visando comparar resultados planejados e obtidos, além de propor ajustes, quando requeridos.

O acompanhamento e a análise serão efetuados pelos GT das fases de Análise e de Elaboração de Planos, cujos resultados serão apresentados no âmbito do GT encarregado da fase Gestão, quando serão avaliados seus impactos sobre cenários, políticas, estratégias e planos, bem como as providências decorrentes a serem propostas.

Tais avaliações e providências serão apresentadas ao Comitê de Planejamento Estratégico e submetidas à aprovação do Ministro da Defesa.

13.1 COMPOSIÇÃO DO GT

A fase da Gestão será levada a termo por GT **coordenado pela ASPLAN** e composto por representantes do(as):

- a) EMCFA e respectivas Chefias e Subchefias
- b) Secretarias do MD e respectivos Departamentos;
- c) CENSIPAM e respectivas Diretorias;
- d) Escola Superior de Guerra;
- e) Instituto Pandiá Calógeras; e
- f) Forças Armadas.
 - a. Comando da Marinha;
 - b. Comando do Exército; e
 - c. Comando da Aeronáutica.

13.2 CRONOGRAMA

Este GT se reunirá trimestralmente, na segunda semana dos meses de janeiro, abril, julho e outubro, para avaliar os impactos das evoluções situacionais sobre cenários, políticas, estratégias e planos, bem como as providências decorrentes a serem propostas.

Na semana seguinte (terceira), tais avaliações e propostas serão apresentadas ao Comitê de Planejamento Estratégico, que as submeterá à aprovação do Ministro da Defesa na semana posterior (quarta). As defasagens semanais entre os eventos visam permitir retificações definidas pela instância superior.

Nas reuniões de julho serão definidos os ajustes orçamentários a inserir nas PLOA e nos PPA, quando for o caso (quadrienalmente). (Figura 9)

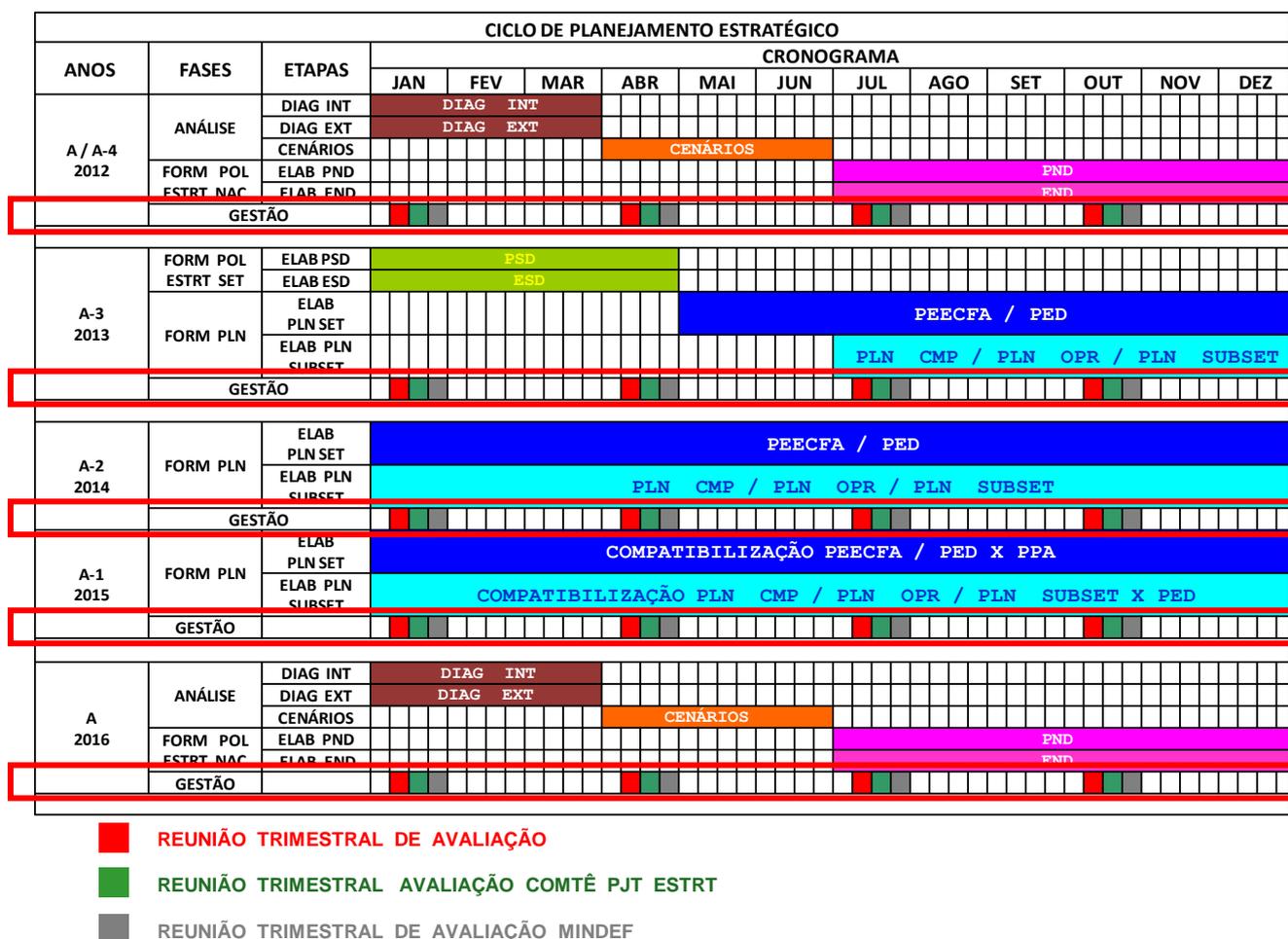


Figura 9

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não se limite a se preparar para o amanhã. Procure também descartar-se daquilo que já não faz mais sentido, que não é produtivo, que não contribui para os objetivos.

Peter Drucker

A metodologia, ora proposta, estruturou macroprocessos para um sistema de planejamento estratégico do MD nas condições determinadas por Portaria Ministerial e baseada em premissas dela deduzidas. Uma vez aprovada, ou retificada, haverá a necessidade de, na sequência, se definir os processos internos às suas fases e etapas, do contrário não será possível sua implementação.

Dentre tais processos internos encontram-se: conteúdos dos diagnósticos e metodologia para construção de cenários; formatação dos documentos relativos às políticas e estratégias; formatação dos planos; metodologia para elaboração e gerência de projetos, além de definição de indicadores. Algumas dessas atividades exigirão profissionais especializados.

Conseqüentemente, somente após tais definições será possível aos Comandos e Organizações subordinados organizar seus respectivos processos internos complementares, bem como especificar ferramentas informatizadas para a gestão integrada dos processos de planejamento e orçamento do MD.

Por outro lado, a adequada implementação de um Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa, com processos integrados entre MD, FFAA e Organizações subordinadas, devidamente informatizados, proporcionarão significativos ganhos em termos de aplicação de recursos, sinergia de projetos, aumento de produtividade por eliminação de retrabalho, bem como controle das ações planejadas.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

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 n° 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 n° 117, de 2 de setembro de 2004.

_____. Lei Complementar n° 117, de 2 de setembro de 2004. Altera a Lei Complementar N° 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.

CLAVELL, James. **A Arte da Guerra: Sun Tzu**. 28ª Ed. São Paulo: Record, 2002.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

ANEXO A

PORTARIA Nº- 1.789/MD, DE 24 DE NOVEMBRO DE 2010

O MINISTRO DE ESTADO DA DEFESA, no uso das atribuições estabelecidas no inciso I do parágrafo único do art. 87 da Constituição Federal, resolve:

Art. 1º Constituir Grupo de Trabalho (GT), no âmbito do Ministério da Defesa, para estudar a criação do Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa que acolha os atuais sistemas congêneres das Forças Armadas e estabeleça cenários, diretrizes e prioridades da Defesa, a partir das quais cada Força elabore o seu próprio.

Art. 2º O GT terá a seguinte composição:

I - Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas - Presidente;

II - representantes das Secretarias:

a) de Coordenação e Organização Institucional;

b) de Produtos de Defesa;

c) de Pessoal, Ensino, Saúde e Desporto; e

d) de Aviação Civil;

III - representantes das Forças Armadas; e

IV - Assessor Especial Militar do Ministro de Estado da Defesa - Secretário.

§ 1º Os representantes das Forças Armadas serão designados pelos respectivos Comandantes.

§ 2º Cada representante titular terá um suplente, cujo nome e função serão informados ao Assessor Especial Militar do Ministro de Estado da Defesa por sua respectiva unidade, no prazo de 15 (quinze) dias úteis a contar da publicação desta Portaria.

Art. 3º O GT poderá solicitar, em caráter excepcional, a assessoria técnica de órgãos ou entidades vinculados ao Ministério da Defesa.

Art. 4º A participação no GT não ensejará qualquer remuneração para os seus membros e os trabalhos nele desenvolvidos serão considerados prestação de relevante serviço público.

Art. 5º O GT deverá estabelecer cronograma de trabalho, de forma que o Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa seja apresentado ao Ministro de Estado da Defesa até o dia 30 de junho de 2011.

Parágrafo único. A prorrogação das atividades do GT poderá ocorrer mediante proposta, devidamente fundamentada, à autoridade competente.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

NELSON A. JOBIM

ANEXO B

DIRETRIZ PARA O DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE DEFESA

O propósito da presente Diretriz é emitir orientações iniciais para as atividades a serem desenvolvidas pelo grupo de trabalho ativado pela Portaria nº 1.789/MD, de 24 de novembro de 2010, com a finalidade de estudar a criação de um sistema de planejamento estratégico para o Ministério da Defesa, de forma que o mesmo acolha os atuais sistemas congêneres das Forças Armadas e estabeleça cenários, diretrizes e prioridades da Defesa, a partir das quais cada Força deverá elaborar seus próprios planejamentos.

Em consequência, determino o seguinte:

1. Denominar, a partir da presente data, o Sistema de Planejamento de Defesa com o acrônimo "SISPED".

2. Realizar reuniões semanais com o intuito de coordenar ações e apresentar o andamento dos trabalhos, bem como receber orientações do Presidente do GT. Caso necessário, agendar reuniões extras. O cronograma inicial obedecerá a tabela abaixo.

DATA	TEMAS	LOCAL	HORÁRIO	OBSERVAÇÕES
07FEV11	Abertura dos trabalhos pelo Exmo. Sr. Ch EMCFA	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	
	Coordenação iniciais			
14FEV11	Apresentação dos sistemas de planejamento estratégico da MB / EB	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	Apresentação de 60 min. com o intuito de nivelar conhecimentos
21FEV11	Apresentação dos sistemas de planejamento estratégico da FAB/ESG	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	Apresentação de 60 min. com o intuito de nivelar conhecimentos
28FEV11	Coordenação dos trabalhos			
	Apresentação de sistema de planejamento estratégico de empresas/instituições	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	ASPLAN entrará em contato com as instituições civis

	de ensino			
14MAR11	Coordenação dos trabalhos	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	ASPLAN entrará em contato com as instituições civis
	Apresentação de sistema de planejamento estratégico de empresas/instituições de ensino			
21MAR11	Coordenação dos trabalhos	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	
28MAR11	Coordenação dos trabalhos	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	
04ABR11	Coordenação dos trabalhos	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	
11ABR11	Coordenação dos trabalhos	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	
18ABR11	Coordenação dos trabalhos	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	
25ABR11	Coordenação dos trabalhos	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	
02MAI11	Coordenação dos trabalhos	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	
09MAI11	Coordenação dos trabalhos	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	
16MAI11	Coordenação dos trabalhos	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	
23MAI11	Coordenação dos trabalhos	MD Sala	10:00hs- 12:00hs	

		808		
30MAI11	Coordenação dos trabalhos	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	
06JUN11	Coordenação dos trabalhos	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	
13JUN11	Apresentação da proposta de metodologia ao Exmo. Sr. Ch EMCFA	MD Sala 808	10:00hs- 12:00hs	
20JUN11	Apresentação da proposta de metodologia ao MINDEF	MD Sala 808	A definir	Data depende da agenda do MINDEF

3. Elaborar ata para todas as reuniões do GT SISPED. Tais atas terão caráter normativo e informativo. Serão instrumentos de registro das ações e decisões por meio dos quais os representantes das Forças e Secretarias darão às mesmas conhecimentos do andamento dos trabalhos. A ASPLAN elaborará modelo da referida ata.

4. Organizar as reuniões de forma que as mesmas ocorram na seguinte cronologia:

- a) apresentação das tarefas elencadas na reunião anterior;
- b) discussão dos temas elencados na reunião anterior;
- c) definição das tarefas para a próxima reunião;
- d) definição de temas para a próxima reunião; e
- e) fechamento da ata.

5. Convidar instituições civis e/ou governamentais para ministrar palestra sobre metodologia de planejamento estratégico. Essa tarefa será executada pela ASPLAN.

6. Desenvolver a metodologia de planejamento estratégico incluindo a Política Nacional de Defesa e a Estratégia de Defesa Nacional, de forma que os planos estratégicos e respectivos projetos sejam decorrentes das últimas.

7. Elaborar a metodologia de forma a não permitir ou gerar duplicidade de trabalho nas Forças, mas sim que as mesmas executem seus planejamentos estratégicos como continuação e complemento do plano estratégico de defesa.

8. Incluir na metodologia uma fase para compatibilização e priorização de projetos.

9. Incluir na metodologia a sistematização da transição entre as atuais metodologias, utilizadas pelas Forças e MD, para o SISPED, de forma que tal transição ocorra modular e gradualmente.

10. Definir os cronogramas de elaboração dos planos estratégicos de forma que haja compatibilidade com os processos e sistemas de planejamento orçamentário do Governo Federal SIGPLAN, Planos Plurianuais (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Proposta de Lei de Orçamento Anual (PLOA) e Lei de Orçamento Anual (LOA).

11. Definir cronograma de implementação da metodologia, bem como para desenvolvimento de ferramentas computacionais em suporte à mesma.

12. Os requisitos de ferramentas computacionais somente serão elaborados após a definição da metodologia.

13. Os representantes das Forças deverão entregar, na primeira reunião, exemplares das respectivas documentações que normatizam suas metodologias de planejamento estratégico.

General-de-Exército **JOSÉ CARLOS DE NARDI**

Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

ANEXO C

CONCEITUAÇÕES

Anos "A", "A - 1", "A-2", "A-3"

Para efeitos de redação, será denominado como ano "A" o ano de entrada em vigor do Plano Plurianual e das atualizações do Plano Estratégico de Defesa. Os anos que antecedem ao ano A, serão denominados A-1, A-2, A-3.

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.

Meta

Nível de desempenho ou de melhoria requerido para o alcance de um objetivo estratégico em um espaço de tempo específico e

determinado. As metas são estabelecidas em unidades específicas (número, percentual, moeda) e estão vinculadas aos indicadores.

Missão

A missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões do Ministério da Defesa junto ao ambiente e define o "negócio", delimitando sua área de atuação. A missão representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade.

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.

Visão de Futuro

A visão de futuro pode ser definida como a descrição de um estado futuro ambicioso, porém, passível de ser alcançado, exprimindo uma conquista estratégica de grande valor para o Ministério da Defesa. Explicita o que ele quer ser. Mostra sua imagem no momento da realização de seus propósitos, no futuro. Trata-se, não de predizer o futuro, mas sim de assegurá-lo no presente. Deve servir como uma fonte inspiradora, um chamamento que estimule e motive as pessoas a verem realizadas, com sucesso, a missão declarada. A Visão de Futuro, associada à Missão compõe a intenção estratégica da organização.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

ANEXO D

ACRÔNIMOS

- AIOP - Assessoria de Inteligência Operacional
- ASPLAN - Assessoria de Planejamento Institucional
- CAE - Chefia de Assuntos Estratégicos
- CENSIPAM - Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia
- CHELOG - Chefia de Logística
- CoPE - Comitê de Planejamento Estratégico
- CPE - Chefia de Preparo e Emprego
- 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
- FFAA - Forças Armadas
- GT - Grupo de Trabalho
- HFA - Hospital das Forças Armadas
- IPC - Instituto Pandiá Calógeras
- LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias
- LOA - Lei de Orçamento Anual
- MD - Ministério da Defesa
- MINDEF - Ministro de Estado da Defesa
- OND - Objetivos Nacionais de Defesa
- OSD - Objetivos Setoriais de Defesa
- PED - Plano Estratégico de Defesa
- PEECFA - Plano Estratégico de Emprego Conjunto das Forças Armadas

- HE - Hipótese de Emprego
- PMD - Política Militar de Defesa
- PND - Política Nacional de Defesa
- PPA - Plano Plurianual
- SAI - Subchefia de Assuntos Internacionais
- SC1 - Subchefia de Comando e Controle
- SC3 - Subchefia de Operações
- SC4 - Subchefia de Logística Operacional
- SEORI - Secretaria de Coordenação e Organização Institucional
- SEPESD - Secretaria de Pessoal, Ensino, Saúde e Desporto
- SEPROD - Secretaria de Produtos de Defesa
- SPE - Subchefia de Política e Estratégia
- SIE - Subchefia de Inteligência Estratégica
- SISPED - Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa
- SPE - Subchefia de Política e Estratégia
- SUBILOG - Subchefia de Integração Logística
- SUMOB - Subchefia de Mobilização

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

ANEXO E

INTEGRANTES DO GT SISPED

ORGANIZAÇÃO	POSTO	NOME	FUNÇÃO
MD/EMCFA	GEN EX	JOSÉ CARLOS <u>DE NARDI</u>	Presidente do GT
	GEN BDA	ROBERTO <u>SEVERO</u> RAMOS	Suplente
	CEL RM1	<u>MARCOS ANTONIO</u> RIBEIRO	Titular (CAE)
	CF	<u>JOSÉ HENRIQUE</u> RODRIGUES SOUZA	Suplente (CAE)
MD/SEORI	CMG RM1	JOSÉ <u>ALEXANDRE PIRES</u>	Titular
	SC	JOSÉ FERNANDO <u>DEPIREUX</u> BRASIL	Suplente
MD/SEPROD	BRIG AR	JOSÉ <u>EUCLIDES</u> DA SILVA GONÇALVES	Titular
	CEL AV	JAIR <u>FELDENS</u> FERRARI	Suplente
MD/SEPESD	BRIG AR	ROGÉRIO LUIZ <u>VERÍSSIMO</u> CRUZ	Titular
	CMG	CARLOS ALBERTO <u>MAGNINO</u>	Suplente
MD/ASPLAN	GEN DIV	<u>JULIO</u> DE AMO JR.	Secretário
	CEL AV	FÁBIO SAHM <u>PAGGIARO</u>	Suplente
	SC	<u>TATIANE</u> MERY SILVA MORAES VIEIRA ALVES	Suplente
MB/EMA	C.ALTE	CARLOS ALBERTO MATIAS	Titular
	CMG RM1	EMILSON <u>PAIVA</u> DE FARIA	Suplente
EB/EME	CEL	ROBERTO PINHEIRO <u>GÓES</u>	Titular
	CEL RM1	<u>NILTON</u> NUNES RAMOS	Suplente
FAB/EMAER	CEL AV	<u>ABNNER</u> NASCIMENTO ALVES	Titular
	TEN CEL INF	MARCELO <u>PIMENTEL</u>	Suplente
	MAJ AV	RICARDO RODRIGUES <u>LINDER</u>	Suplente
MD/ESG	BRIG (R)	<u>DELANO</u> TEIXEIRA MENEZES	Titular
	CEL RM1	<u>JUARIS</u> WELSS GONÇALVES	Suplente
	CMG	LUÍZ FERNANDO <u>PEREIRA</u> DA CRUZ	Suplente