

# COLETÂNEA DE RELATÓRIOS TÉCNICO-CIENTÍFICOS



TURMA GRIFO

**PÓS-GRADUAÇÃO EM LOGÍSTICA ESTRATÉGICA E DEFESA  
ESCOLA SUPERIOR DE DEFESA**

**ORGANIZADOR: AMAURI DOMINGOS DEMARZO**

Copyright © 2024 Amauri Domingos Demarzo *et al*

Revisões: Ana Rita Peres

Capa e diagramação: Luciano Quemello Borges

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Coletânea de relatórios técnico-científicos: pós-graduação em logística estratégica e defesa :

Escola Superior de Defesa / organização Amauri Domingos Demarzo. ~ 1. ed. ~ Brasília, DF : Ed. dos Autores, 2024.

Vários autores.

Bibliografia.

ISBN 978-65-01-15676-7

1. Brasil. Forças armadas
2. Ciência militar
3. Curso de Logística Estratégica e Defesa (CLED)
4. Logística
5. Planejamento estratégico
6. Relatórios técnicos - Manuais I. Demarzo, Amauri Domingos.

24-227972

CDD-355

Índices para catálogo sistemático:

1. Trabalhos científicos : Coletânea : Ciência militar 355

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Todos os direitos desta edição estão reservados aos autores.

Esta obra foi produzida pela:



Leggero Serviços Editoriais

@leggerolivros

Organizador:  
Amauri Domingos Demarzo

# Coletânea de Relatórios Técnico-científicos



Pós-graduação em Logística Estratégica e Defesa

Escola Superior de Defesa

1ª Edição  
2024  
Brasília/DF







“ —

No campo das atividades militares,  
a logística é tudo, ou quase tudo, exceto o combate.

Antoine-Henri Jomini



# Prefácio

O ser fabuloso com corpo de leão alado e cabeça de águia, presente na cultura assíria, babilônica, grega e indiana, que representa força, astúcia e vitória; denota nobreza, poder e sabedoria; mas, também, representa a imagem do senso de juízo e da inteligência, talentos peculiares àqueles que devotam a vida ao bem comum, nominou a primeira Turma do Curso de Logística Estratégica e Defesa - CLED - da Escola Superior de Defesa em 2023.

O CLED teve origem no Curso de Mobilização Nacional, criado em janeiro de 1957 para funcionar na Escola Superior de Guerra (ESG), conforme o Decreto nº 40.835 do então Presidente da República Juscelino Kubitschek, com a finalidade de cooperar com o estabelecimento da Doutrina de Mobilização Nacional e preparar civis e militares para as funções relacionadas.

Ao longo de sua trajetória, o Curso sofreu ajustes e recebeu várias denominações. Em 2001, mercê da relevância da logística no cenário competitivo das empresas e a valorização de sua importância no processo decisório dos conflitos armados, passou a chamar-se Curso de Logística e Mobilização Nacional (CLMN), permanecendo no Rio de Janeiro/RJ até 2019.

Com o advento da ocupação pelo Ministério da Defesa das instalações da antiga Escola de Administração Fazendária (ESAF), no Jardim Botânico de Brasília, o CLMN passou a funcionar na Capital Federal a partir de 2020.

Com o propósito de torná-lo mais atrativo e condizente com as peculiaridades do seu público-alvo, foi redimensionado, recebendo a denominação atual de Curso de Logística Estratégica e Defesa (CLED), sendo oferecido à sociedade a partir de 2023.

O CLED é estruturado em três etapas, adotando como perspectiva central de estudo a Logística no nível estratégico, ou seja, âmbito Brasil e a Mobilização Nacional como sistema: uma primeira fase de fundamentos, com a incorporação de conceitos básicos de Segurança, Desenvolvimento e Defesa, Relações Internacionais, Geopolítica, fundamentos de Logística e Mobilização Nacional; uma etapa metodológica-instrumental com discussões e manejos de ferramentas de apoio à decisão; e uma fase de aplicação, com estudos de casos, desafios práticos e simulações no campo da Logística de Defesa e da Mobilização.

Ao longo de suas 20 semanas de duração, o CLED busca desenvolver competências para atuação nos níveis gerenciais da Logística Estratégica no Brasil, possibilitando ainda o assessoramento de alto nível nos assuntos relativos à Mobilização Nacional. A estrutura híbrida do curso, com quatro semanas de ensino à distância e dezesseis semanas presenciais, proporciona uma formação robusta e abrangente, preparando civis e militares para os desafios contemporâneos da logística e defesa.

A Logística no nível estratégico é fundamental para o Brasil e para a Defesa, pois garante a eficiência e a prontidão das Forças Armadas em tempos de paz e conflito. Ela envolve a coordenação e gestão de recursos, desde o planejamento e aquisição até a distribuição e manutenção de materiais essenciais para operações militares. No contexto brasileiro, a Logística Estratégica não só fortalece a capacidade de resposta a ameaças externas, mas também contribui para o desenvolvimento econômico e tecnológico do país.

Ao integrar setores civis e militares, promove a inovação e a competitividade industrial, assegurando que o Brasil esteja preparado para enfrentar desafios atuais e futuros.

Este livro, feliz iniciativa que reúne as contribuições acadêmicas dos alunos da primeira Turma do CLED, é um testemunho do compromisso da Escola Superior de Defesa em aperfeiçoar profissionais competentes e dedicados ao bem comum, refletindo os valores de nobreza, poder e sabedoria que o ser mitológico inspira.

Que esta obra inspire futuras gerações a seguir o caminho da excelência e do serviço à nação. Uma boa leitura a todos!

Luiz Jorge Tavares Cruz - Cel (EB) R/1  
Diretor do CLED 2023



# Nota do Organizador

Poucas semanas foram suficientes para compreendermos que nossa turma tinha algo a mais, que não se restringia à uma sala de aula, um turno com representantes de diversas instituições com atribuições tão díspares e, ao mesmo tempo, tão sinérgicas e complementares.

Fomos além e, a cada atividade, nutrimos os laços profissionais e de amizade, que serviram de alicerce o fortaleceram as memórias que, embora saibamos que são de “um tempo que não volta mais”, com toda certeza, são nostálgicas e inesquecíveis.

Como toda grande ideia, em nosso primeiro churrasco da turma, sob os olhares do Diretor e nas dependências da Escola Superior de Defesa, entre um petisco e outro, nosso amigo Antonio Davi me procurou e sugeriu que publicássemos um livro, com todos os trabalhos produzidos, mas, inicialmente, pensamos ser algo muito distante de nossa realidade, afinal, éramos a primeira turma do Curso de Logística Estratégica e Defesa (CLED), pioneiros, que, em razão da estrutura e rotina militar da Escola, aliada ao volume de estudos e trabalhos, resolvemos, naquele momento, deixar para uma outra ocasião.

O tempo passou, viajamos para inúmeras cidades e organizações militares, com destaque para Manaus, concluímos a sonhada pós-graduação em uma área de conhecimento tão inovadora e premente nos dias atuais e, depois de algum tempo, pensei: por que não reativar aquela ideia do livro?

Na busca por soluções descomplicadas e que atingissem novo objetivo inicial, de publicidade das nossas pesquisas, de uma forma descomplicada, para motivar a continuidade dos trabalhos e,

por que não, robustecer a almejada implementação, encontramos a Leggero, que foi capaz de materializar este novo propósito, pós-escola, de construção deste livro.

Esperamos que esta obra estimule e revigore não apenas nosso sentimento de pertencimento à Escola Superior de Defesa, o espírito de grupo da Turma Grifo, que não posso deixar de reforçar: a primeira turma do CLED, e que inspire os próximos formandos à continuar este legado e contribuir na difusão de conhecimento, boas práticas e ideias inovadoras.

Amauri Domingos Demarzo  
Oficial da Polícia Militar do Estado de São Paulo

# Sumário

<b>Mobilização militar: as capacidades da Polícia Militar do Estado de São Paulo como auxílio às Forças Armadas</b> Autores: Amauri Domingos Demarzo e Priscila de Sousa Regis Miranda. Orientador: Cel (EB) R/1 Luiz Jorge Tavares Cruz – Me .....	18
<b>Concepção de um Sistema Nacional Integrado de Transportes para operacionalizar o Plano Nacional de Logística de Transportes</b> Autor: Antônio Davi Barbosa de Meneses. Orientador: Cel (EB) R/1 Luiz Jorge Tavares Cruz – Me .....	49
<b>Biopirataria na Amazônia: uma análise de cenário e da legislação vigente</b> Autores: Fernanda Cavalini Martins, Gabriel Lunardelli Ayroso e Thiago Cosmo Lucena. Orientador: Cel. Fernando César Hernandes .....	82
<b>Análise da aplicabilidade das ferramentas de mobilização no contexto da pandemia da Covid-19 no Brasil</b> Autores: Adriano Antonio Mendes Doudement e Leonardo Salema Garção Ribeiro Cabral. Orientador: Carlos Frederico Simões Serafim .....	106

<b>O impacto orçamentário no suporte logístico integrado do Projeto H-XBR, PPA 2019-2022</b>	
Autores: Luiz Eduardo Restum Henriques e Carlos França Custódio. Orientador: Carlos Frederico Simões Serafim .....	133
<b>Gestão de medicamentos na atenção primária à saúde no DSEI Yanomami: uma proposta de aprimoramento da cadeia de suprimentos</b>	
Autores: Josiê de Assis Brasil Gonzalez Milfont e Luciano Luiz Goulart Silva Dias. Orientador: Prof. Dr. Julio Eduardo da Silva Menezes .....	153
<b>A viabilidade do Aeroporto Indústria: estudo de caso do aeroporto de Palmas – TO</b>	
Autores: Helio Carneiro de Moraes Junior e Mona Cristina do Prado Aranha Lima. Orientador: Prof. Dr. Júlio Eduardo da Silva Menezes .....	202
<b>Análise técnica de Viaturas Policiais de Fábrica: vantagens e desvantagens do modelo adotado pelas Agências Nacionais e implicações para a Segurança Pública</b>	
Autores: Giuvany P. Menegassi Bastos e Roni Gonçalves Batista. Orientador: Prof. Dr. Júlio Eduardo da Silva Menezes .....	224
<b>Planejamento logístico estratégico e efetividade de custos: uma análise de operação de combate ao crime organizado na crise de segurança pública do Rio Grande do Norte em 2023</b>	
Autores: José Sérgio Marques dos Santos e Luiz Gustavo Celuppi. Orientadora: Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Camila Araujo Machado	250

**Análise crítica da possível aplicação do planejamento baseado em capacidades (PBC) no desenvolvimento de um plano estratégico para Polícia Militar do Distrito Federal**  
Autores: Ivan Gonçalves da Rocha e Cleber Xavier de Oliveira. Orientador: Professor Doutor Peterson Ferreira da Silva ..... 270

**Logística de suprimentos na Amazônia ocidental: análise da infraestrutura, processos aquisitórios e impactos na Defesa Nacional**  
Autores: Anderson André Oliveira Duarte e Vitor Luiz Farias de Abreu. Orientador: Cel (EB) R/1 Fernando César Hernandes ..... 301

**A atuação do Poder Judiciário no contexto da Logística Estratégica: Uma análise da lei nº 5.851 de 7 de dezembro de 1972, à luz da Constituição Federal de 1988**  
Autores: Mario Augusto Belizário de Andrade e Marcelo Nunes Bessa Borges. Orientadora: Érika Rigotti Furtado - Prof<sup>ª</sup>. Me ..... 329

# Mobilização militar: as capacidades da Polícia Militar do Estado de São Paulo como auxílio às Forças Armadas

Autores:

Amauri Domingos Demarzo

Priscila de Sousa Regis Miranda

Orientador:

Cel (EB) R/1 Luiz Jorge Tavares Cruz - Me.



Amauri Domingos Demarzo

Oficial da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) com mais de 23 anos de carreira e, há 04 anos, é membro da Comissão Técnica Especial de Recebimento de viaturas da PMESP e chefe da Seção de Administração de Frota, responsável pelo gerenciamento de mais de 16 mil viaturas policiais. Entusiasta por análise crítica e melhoria de processos, possui nível superior pela Academia de Polícia Militar do Barro Branco, mestre em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública pelo Centro de Altos Estudos da PMESP, pós-graduado em Logística Estratégica e Defesa pela Escola Superior de Defesa e em Logística Empresarial pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (PoliUSP). Ao longo da carreira policial-militar, tornou-se especialista em cursos realizados pela PMESP voltados à da gestão de recursos humanos, administração logística e patrimonial, gestão de projetos, policiamento em eventos e defesa pessoal. Piloto policial de

helicópteros do Comando de Aviação da Polícia Militar por 10 anos e membro da Comissão Técnica Especial de Recebimento de viaturas da PMESP. No campo acadêmico, é professor na Academia de Polícia Militar do Barro Branco, Escola Superior de Sargentos e Diretoria de Logística nas disciplinas de gestão logística, metodologia científica e chefia e liderança, além de atuar como orientador de trabalhos de conclusão de curso e membro bancas examinadoras de graduação e mestrado profissional.

Fale com o autor:

[demarzo@policiamilitar.sp.gov.br](mailto:demarzo@policiamilitar.sp.gov.br)

[amauri\\_demarzo@hotmail.com](mailto:amauri_demarzo@hotmail.com)



Priscila de Sousa Regis Miranda

Administradora de Empresas e Gestora Pública com 11 anos de experiência no Executivo Federal e aproximadamente 5 anos em empresas privadas. Atualmente é Assessora Técnica na Subchefia de Mobilização do Ministério da Defesa, sendo responsável pela gestão dos recursos do Fundo do Serviço Militar.

Bacharel em Administração e Graduada em Gestão Pública, possui MBA em Gestão de Pessoas e Pós-graduação em Logística Estratégica e Defesa pela Escola Superior de Defesa (ESD). Possui as condecorações “Medalha Mérito Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas” e “Medalha do Serviço Militar”, por seus relevantes serviços prestados ao Ministério da Defesa.

Entre suas competências se destacam a alta capacidade analítica e sistêmica; gestão de empresas, de finanças e de recursos humanos. Possui diversas capacitações em administração, orçamento e finanças, além de imensa paixão pela gestão e por aperfeiçoamento de processos.

Fale com a autora: [priscila.mirandadf@gmail.com](mailto:priscila.mirandadf@gmail.com)

## RESUMO

A Mobilização Militar pode ser compreendida como o conjunto de ações no nível estratégico, com ênfase na área militar, que visam à complementação das carências das Forças Armadas, Forças Auxiliares e de outros órgãos para a defesa nacional. Devido à ausência de conflitos, não há uma definição clara do papel das Polícias Militares nesse contexto, o que atesta a relevância deste estudo que, em âmbito federal, destaca o Exército Brasileiro (EB) como força de dissuasão terrestre, cujo preparo e execução de suas atribuições se alicerçam no Planejamento Baseado em Capacidades (PBC), e, na esfera estadual, selecionamos a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) como força auxiliar mobilizável pelo EB, que ainda não adota o PBC como ferramenta gerencial voltada ao planejamento estratégico e gestão de recursos humanos e logísticos. A metodologia adotada se baseia na análise documental e questionários para identificação de lacunas normativas e proposição de melhorias e fomento ao assunto, de forma a possibilitar um melhor engajamento e sinergia em operações que envolvam as Forças Armadas e as Polícias Militares do Brasil.

# 1 INTRODUÇÃO

A humanidade tem presenciado, nos últimos anos, fatos que abalaram as estruturas globais de saúde e cadeias logísticas, a exemplo da pandemia COVID-19, a Guerra na Ucrânia e, mais recentemente, a deflagrada em Israel, que tem proporcionado aprendizado para os países de todo o mundo e expuseram, de forma evidente, a real necessidade do emprego da mobilização de recursos humanos e de recursos logísticos.

No Brasil, os casos recentes de desastres naturais de grandes proporções como as chuvas que assolaram o litoral de São Sebastião, no estado de São Paulo, e as enchentes no estado do Rio Grande do Sul, foram revestidos com aspectos de mobilização, nos quais as Forças Armadas (FA) e diversos órgãos públicos e privados se uniram para minimizar tais danos.

A Mobilização Nacional é amparada pela Constituição Federal de 1988 (CF/88) e gerenciada pelo Ministério da Defesa (MD) com a participação de diversos Ministérios. A Política Nacional de Defesa (PND), norteia o planejamento de ações para a defesa do país, estabelece os objetivos e diretrizes para o preparo e emprego das Forças de Defesa com envolvimento da sociedade civil e militar nas expressões do Poder Nacional. Para formulação desses objetivos, foi elaborada a Estratégia Nacional de Defesa (END) e o Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN), cujas últimas versões datam de 2016 e 2020, respectivamente.

Após esta contextualização, é importante destacar que a Mobilização Militar integra a Mobilização Nacional e envolve recursos humanos e recursos logísticos. Para este trabalho, o estudo estará limitado à Mobilização no Exército Brasileiro (EB), uma vez que as Polícias Militares compõem a sua reserva mobilizável e, por

força legal constitucional, são denominadas forças auxiliares, o que sugere que, nestas ocasiões, as capacidades do EB sejam maximizadas pelo emprego de recursos destas forças estaduais.

Atualmente, observa-se um esforço mais direcionado do MD e do Exército Brasileiro (EB) para a implementação do Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) como uma peça fundamental para definição de objetivos e ações estratégicas necessárias para a estruturação da força de combate e pronta-resposta frente à ameaças.

Porém, presume-se como incompleto o planejamento e preparo do EB, enquanto Força Singular (FS), sem que sejam conjugadas e analisadas as capacidades de outros atores, em especial as Polícias Militares que, em caso de mobilização, exercerão papéis fundamentais seja na preservação da ordem pública, seja no apoio à logística do Exército. Surge, então, o cerne deste trabalho científico: **a ausência de previsão normativa relativa ao emprego das Polícias Militares no contexto da mobilização militar no território nacional.**

Devido à relevância do tema e para estruturar a linha de pesquisa, foi estabelecido o objetivo geral: fomentar o estudo para o estabelecimento de ações estratégicas que visem a integração das Polícias Militares com as Forças Armadas no contexto da mobilização militar, por meio de normatização específica, bem como a definição de três objetivos específicos:

- a) contextualizar a atuação das Polícias Militares na documentação normativa vigente em situação de mobilização militar;
- b) uma vez delimitado o campo de estudo, demonstrar as capacidades da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) na contribuição para mobilização militar em cenários futuros de integração com as Forças Armadas;

- c) propor a revisão normativa do Sistema de Mobilização Militar, estabelecendo ações estratégicas para a integração entre as Forças Singulares e as Forças Auxiliares, e indicando iniciativas estratégicas fundamentadas no PBC, que podem ser adotadas pela PMESP em seu planejamento estratégico.

A ausência de normas atualizadas, com definições claras das formas de emprego das Forças Auxiliares em caso de mobilização militar, impacta diretamente na fase de preparo e, conseqüentemente, na execução de ações reais nas quais forças de segurança e de defesa estejam atuando no mesmo cenário, uma vez que desconhecem suas capacidades logísticas, tampouco foram adestrados ou tiveram qualquer tipo de treinamento conjunto, o que compromete a eficácia, a eficiência e a efetividade das missões.

Desse modo, o presente relatório delimitou sua abrangência para pesquisa junto ao MD, EB e PMESP para contextualizar a situação problema e, metodologicamente, discorrer sobre o tema até serem apresentadas as análises dos resultados obtidos, conclusões e recomendações.

## **2 CONTEXTO E SITUAÇÃO PROBLEMA**

Nesta sessão, será discorrido sobre a Mobilização Nacional, com ênfase na Mobilização Militar e, ainda, abordado acerca do PBC, relatando a falta de integração entre as Forças Armadas e as Forças Auxiliares, bem como possíveis dificuldades e conseqüências do desconhecimento das capacidades das Polícias Militares do Brasil, que podem impactar o funcionamento eficiente do Sistema de Mobilização Militar.

## 2.1 MOBILIZAÇÃO NACIONAL, MILITAR E NORMAS CORRELATAS

A Mobilização Nacional está prevista na CF/88, no artigo 22, inciso XXVIII e no artigo 84, inciso XIX. Em complemento, a Lei nº 11.631/2007 define Mobilização Nacional como o conjunto de atividades planejadas, orientadas e empreendidas pelo Estado, como complemento à Logística Nacional, destinado a capacitar o País e a realizar ações estratégicas, no campo da Defesa Nacional, diante de agressão estrangeira.

A partir da análise das realidades que afetam a defesa da Pátria, a PND busca harmonizar as iniciativas de todas as expressões do Poder Nacional, visando melhor aproveitar suas potencialidades e capacidades. Assim, a referida Política estabelece pressupostos para a Defesa Nacional, dos quais podemos destacar: manter as Forças Armadas adequadamente motivadas, preparadas e equipadas; prover a adequada capacidade de dissuasão; e promover a participação da mobilização nacional em prol da Defesa Nacional.

Neste contexto, a END demonstra a importância da estratégia de dissuasão em relação à capacidade de flexibilidade e elasticidade das Forças Armadas brasileiras. Segundo o LBDN, a elasticidade é entendida como a capacidade de aumentar rapidamente o dimensionamento das Forças militares quando exigido pelas circunstâncias, mobilizando em grande escala os recursos humanos e materiais do País (Brasil, 2020).

Para a realização da Mobilização Nacional de maneira ordenada e integrada foi criado o Sistema de Mobilização Nacional (SINAMOB), cujo órgão central é o MD e se estrutura sob de subsistemas nas áreas política, econômica, social, psicológica, de segurança, de inteligência, de defesa civil, científico-tecnológica e

militar (Brasil, 2007). Dentre os subsistemas existe o Subsistema Setorial de Mobilização Militar (SISMOMIL), para assegurar o emprego contínuo, adequado e oportuno dos meios e das condições necessárias para o enfrentamento militar de agressão estrangeira (Brasil, 2014).

Destaca-se que somente em casos de agressão estrangeira e/ou ameaça à soberania nacional, pode-se decretar a mobilização nacional, por ato do Presidente da República que deve ser autorizado ou referendado pelo Congresso Nacional, o que dificulta, na prática, a execução de todas as atividades logísticas correlatas.

Podemos observar durante as situações dos eventos no Brasil relacionados à COVID-19 e aos desastres naturais, que embora o SINAMOB não tenha sido acionado, de certa forma a sua estrutura foi utilizada, demonstrando que é possível ativá-lo.

“A estrutura do SINAMOB está pronta e, portanto, à disposição da Nação. Acreditar nisso é o primeiro passo para o enfrentamento das adversidades que possam surgir.” (Celente, 2020).

No gerenciamento de crises internacionais de natureza político-estratégica, em especial no caso de agressão externa, para atuar na defesa de seus interesses, o País empregará todo o Poder Nacional, com ênfase na expressão militar, isto é, na capacidade das Forças Armadas e no potencial dos recursos nacionais mobilizáveis, sendo que o Serviço Militar Obrigatório é a garantia de participação de cidadãos na Defesa Nacional (Brasil, 2020).

Neste contexto, conforme consta no Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969 e no Decreto nº 88.540, de 20 de julho de 1983, as Polícias Militares como reserva do Exército poderão atender à convocação, inclusive mobilização, do Governo Federal em caso de guerra externa ou para prevenir ou reprimir grave perturbação da

ordem ou ameaça de sua irrupção, como participante da Defesa Interna e da Defesa Territorial.

O atual método de Planejamento da Mobilização Militar está focado na previsão das ações necessárias para incremento das capacidades das Forças Armadas e para atender uma Hipótese de Emprego (HE). Porém, o mundo atual é caracterizado por volatilidade e incerteza e não há como se prever todos os cenários e hipóteses de emprego, os países precisam estar aptos a apresentar uma resposta a um vasto espectro de cenários (Leite, 2011).

Diante desse ambiente volátil, o campo da Defesa de muitos países tem migrado para a metodologia do PBC e, no Brasil, observa-se um esforço mais direcionado do MD e do EB para a sua implementação, objetivando a busca pela capacidade de pronta-resposta frente à ameaças. Porém, essa mentalidade ainda é muito embrionária e precisa ser melhor difundida.

Por fim, o poder de dissuasão é primordial para garantia da soberania e, vistos os últimos acontecimentos no cenário da geopolítica internacional, é de suma importância que o Brasil tenha uma base sólida de expressão do poder militar de defesa, principalmente capacidade de mobilização. Nesse contexto, o engajamento entre as Forças Armadas e as Polícias Militares é essencial e fortalece não apenas o poder dissuasório perante organismos internacionais, como também potencializa ações nacionais em situações de desastres naturais e de defesa civil.

## 2.2 PLANEJAMENTO BASEADO EM CAPACIDADES NO CONTEXTO DA MOBILIZAÇÃO MILITAR TERRESTRE

Pode-se dizer que o surgimento do PBC no Brasil se confunde com a metodologia de planejamento estratégico das Forças Armadas, por previsão normativa da PND, END, LBDN e demais Doutrinas, que definem que a expressão do poder militar e respectivos objetivos dela derivados devem ser definidos em função de capacidades e não de oponentes (Pereira, 2016).

Cabe ressaltar que existem algumas espécies de capacidades, que se dividem em (i) Capacidades de Defesa (definidas pelo governo, com cunho político), (ii) Capacidades Conjuntas (onde o MD define somadas as três FS), (iii) Capacidades Militares (de cada FS) que, neste trabalho será utilizado o termo Capacidade Militar Terrestre (CMT) por ser dirigida ao EB e, por último, (iv) Capacidades Operativas, como aquelas que integram e são responsáveis pela efetividade da CMT, conforme conceitos inseridos no Catálogo de Capacidades do Exército (Exército Brasileiro, 2015).

O EB confeccionou um catálogo de capacidades, o manual EB 20-C 07.001, onde são listadas as capacidades militares terrestres e operativas, as quais detonam a necessidade de Forças em prontidão para resposta imediata. De acordo com o referido manual, a Capacidade Militar Terrestre (CMT) é a habilidade que possui uma força ou organização para cumprir determinada missão, por intermédio de pessoas, organização, doutrina, logística, treinamento, material, infraestrutura, informações e sistemas (Exército Brasileiro, 2015).

Além disso, o Pensamento Militar Conjunto deve conjugar as Forças Armadas em torno do acrônimo DOAMEPII (Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Ensino, Pessoal,

Infraestrutura e Interoperabilidade), eliminando redundâncias operacionais e a sobreposição de projetos estratégicos, no âmbito da Defesa (Silva, 2020) e destacamos o acréscimo da “interoperabilidade”, que agrega valor a este trabalho pela necessidade de integração, também, com as Forças Auxiliares e outros órgãos de segurança, algo pouco difundido e priorizado na fase de preparo da mobilização militar, que reverbera na **carência de previsão normativa** e, conseqüentemente, de implementação.

O processo de desenvolvimento de capacidades (*Capability Development Process - CDP*) estabelece “uma progressão da tomada de decisão e de avaliação necessárias para assegurar a identificação de capacidades requeridas, o desenvolvimento das mesmas e a sua implementação, do curto ao longo prazo, usando uma abordagem baseada em efeitos (*Effects Based Operations - EBO*)” (Leite, 2011).

Este processo possui seis etapas: (i) análise do ambiente estratégico, (ii) identificação das necessidades de capacidades; (iii) obtenção dos requisitos, (iv) condução da análise e preenchimento de lacunas, (v) identificação de possíveis soluções, e (vi) implementação.

Nos dias atuais, o EB desenvolve novas capacidades, tanto para atuação singular como integrado com a Marinha ou Força Aérea, porém, **ainda não voltou suas atenções para as potenciais capacidades oriundas das Polícias Militares que, juntas, totalizam 406.384 policiais na ativa e 253.852 na reserva** conforme dados do Forum Brasileiro de Segurança Pública (2022). São Paulo lidera este ranking com 82.317 militares em situação ativa.

### 2.2.1 PBC na Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP)

Embora as normas federais de defesa já contemplem há alguns anos o PBC para uso nas FA, em especial no EB, esta prática não se faz presente na PMESP, embora adote ferramentas de gestão contemporânea da qualidade, planejamento estratégico, gestão por processos e outras como policiamento orientado para solução de problemas.

**É crítico o cenário atual no qual a PMESP estabelece suas metas por meio de planos plurianuais (4 anos), porque, neste curto lapso temporal, é possível dizer que não trata de planejamento estratégico, pois planeja-se apenas o “hoje”.** Para que efetivamente sejam colocados em prática os atributos da teoria clássica do planejamento estratégico (missão, visão e valores), deve-se vislumbrar um cenário futuro de, pelo menos, 10 anos, que retrate as intenções ou metas da PMESP e quais recursos terá à sua disposição.

O combate diário no setor da segurança pública, revestido de incertezas e dinamicidade, é um campo fértil para o PBC não apenas na PMESP como nos demais órgãos de segurança e ordem pública, também pela constante restrição orçamentária, e, mais adiante, serão tratadas as potenciais capacidades desta quase bicentenária instituição que podem não apenas fortalecer sua atuação como, também, suplementar o EB em ações conjuntas em caso de mobilização.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para responder ao problema de pesquisa formulado no início do trabalho, foram verificadas as publicações relacionadas com o tema em questão.

#### 3.1 ASPECTOS GERAIS DA MOBILIZAÇÃO NACIONAL E DA MOBILIZAÇÃO MILITAR

A Mobilização Nacional depende de um sistema que coordene de maneira eficaz todas as atividades dos envolvidos na esfera do poder nacional, em prol da defesa da Nação. No Brasil, esta coordenação cabe ao SINAMOB.

O preparo da mobilização comporta a montagem de uma estrutura adequada ao levantamento e processamento de dados estatísticos, à previsão, e ao estabelecimento, desde logo, de uma legislação especial e conveniente, ao planejamento objetivo das operações de mobilização específicas para desencadear para cada hipótese de emprego considerada, e à adoção de um conjunto de medidas prévias de toda ordem, tendo em vista permitir as melhores condições de tempo e com maior garantia de eficiência, o oportuno desencadeamento dos planos elaborados (Silva, 1955).

Nesse sentido, o poder nacional deve ser atuante desde o tempo de paz, respaldando inclusive discussões diplomáticas, mas com a capacidade de transformar em potencial mais amplo, em prazos compatíveis com as necessidades, oportunidade em que será transformado, orientado, mobilizado para a eventualidade da guerra que venha a se concretizar.

O poder nacional pode ser dividido em cinco dimensões, quais sejam: a política; a econômica; a psicossocial; a científica e tecnológica; e a militar. Nesta última encontra-se a capacidade de mobilização (Escola Superior de Guerra, 2000).

Na expressão militar do Poder Nacional, destaca-se a formação de recursos humanos por meio de reservas mobilizáveis e o levantamento das necessidades dos meios, para atender às hipóteses de emprego estratégicas da Nação. Com isso, é importante ter uma estrutura organizacional e funcional apta a orientar e coordenar as atividades, objetivando maximizar o uso de todos os recursos para fazer frente às ameaças de uma possível agressão estrangeira.

Segundo Mendes (2007), os critérios e os parâmetros considerados para a formulação seleção de HE são: as vulnerabilidades estratégicas do País; os interesses nacionais; os compromissos internacionais do Brasil; as possibilidades de ameaças; e a conjuntura internacional.

As hipóteses podem variar quanto ao Teatro de Operações (TO), às características da força oponente e aos objetivos a atingir. O TO poderá ser estabelecido (i) no território exclusivamente estrangeiro (vizinho ou não), (ii) parte no território nacional e parte no estrangeiro, ou (iii) em território exclusivamente nacional. O emprego para garantir a lei e a ordem (GLO) é condicionado pela possibilidade ou não de contar com apoio da força auxiliar estadual, pela natureza e características da força adversa, e pelo seu envolvimento com o crime organizado (Mendes, 2007).

A Política Militar Terrestre do EB estabelece alguns objetivos, dos quais cabe destacar: (i) atingir um elevado grau de dissuasão militar terrestre, compatível com a desejada projeção internacional do país, (ii) otimizar a presença em áreas estratégicas de interesse da Defesa e (iii) aprimorar a capacidade

de mobilização militar terrestre que, neste último tópico, são apresentadas as deficiências sobre o assunto e, ainda, traz algumas necessidades de melhoria como (i) difundir a atividade de mobilização, (ii) intensificar os exercícios de mobilização de pessoal, material e serviços, (iii) aprimorar a capacidade de mobilização, entre outros (Brasil, 2011).

Neste contexto, observa-se que há muito trabalho a ser feito e lacunas a serem preenchidas no campo da Mobilização Militar. Além disso, a falta de previsão normativa do papel das Forças Auxiliares impacta na capacidade de expressão militar do Poder Nacional.

### 3.2 ASPECTOS GERAIS DO PLANEJAMENTO BASEADO EM CAPACIDADES

“O Planejamento Baseado em Capacidades é um planejamento sob incertezas, o qual visa prover capacidades necessárias para uma ampla gama de desafios e circunstâncias, enquanto trabalha sob uma estrutura econômica” (Davis, 2002, p. 1, tradução nossa).

Segundo Barros (2022), “O PBC destina-se a atender a necessidade da geração de força militar por parte dos Estados em um cenário de incertezas e restrições orçamentárias”. Destaca ainda que “O PBC procura resolver esse dilema utilizando-se de forças flexíveis e modulares, capazes de serem empregadas em uma grande quantidade de situações, sofrendo adaptações e adequações para fazer frente à ameaça específica contra a qual se defrontam”.

Outra vantagem do PBC é que o PBC descreve detalhadamente de forma sistêmica, analítica e descritiva quais capacidades e tarefas os atores envolvidos na Defesa Nacional devem executar em situações de hipóteses de emprego e/ou com orçamentos reduzidos no cumprimento de objetivos estratégicos (Corrêa, 2020, p. 32).

As FA de qualquer nação deverão ser estruturalmente concebidas para uma resposta a um vasto espectro de cenários de atuação como por exemplo: defesa da soberania, combate ao terrorismo, resgate de nacionais, estabilização ou defesa de áreas onde se encontram recursos vitais (água potável ou os recursos do mar), atuação em áreas afetadas por catástrofes naturais ou missões humanitárias, dentre outros possíveis (Leite, 2011).

Para que os modelos de planejamento por capacidades possam ser definidos, o Poder Político deve estabelecer diretrizes, delineando como a Defesa deve priorizar o desenvolvimento das capacidades, que terão como premissa uma Estratégia Nacional na área de Defesa construída por todas as representações do Poder Nacional.

O processo de desenvolvimento de capacidades (*Capability Development Process - CDP*) estabelece “uma progressão da tomada de decisão e de avaliação necessárias para assegurar a identificação de capacidades requeridas, o desenvolvimento das mesmas e a sua implementação, do curto ao longo prazo, usando uma abordagem baseada em efeitos (*Effects Based Operations - EBO*)” (Leite, 2011).

## 4 MÉTODO DE PRODUÇÃO TÉCNICA

Para realização da pesquisa, classificada como exploratória quanto aos seus objetivos, se faz necessário o estabelecimento de procedimentos que guiarão a coleta e análise das informações (Gondim; Lima, 2006).

Quanto à natureza, definida como aplicada, pois buscará aplicações práticas para o aperfeiçoamento da mobilização militar e, por consequência, da Polícia Militar do Estado de São Paulo, pela apresentação, durante os trabalhos, de uma nova ferramenta até então, desconhecida e, quanto à abordagem e aos procedimentos, qualitativa, baseada em análise documental, com uso de questionários e/ou entrevistas direcionadas à autoridades que integram órgãos de interesse como o Ministério da Defesa, Exército Brasileiro e PMESP.

## 5 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

Como solução ao problema apresentado foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental sobre a temática da mobilização militar nos principais documentos de defesa nacional (marcos legais, políticas e estratégias,) e elaborados questionários eletrônicos em plataforma *Google Forms*, no período de 25 de setembro a 06 de outubro de 2023, direcionados aos Oficiais de todos os postos da PMESP, para analisar três principais macrodados: (i) nível de conhecimento acerca de conceitos ligados à mobilização nacional/militar e PBC, (ii) aceitabilidade e mensuração das capacidades da PMESP, formuladas inicialmente