

Gestão orientada pelo ciclo de vida de programas e projetos



Delfim Ossamu Miyamaru

Por sua complexidade e capilaridade, os grandes sistemas de defesa apresentam inúmeros desafios para os países, mesmo para aqueles posicionados nos cumes de investimento no setor, que despontam com suas tecnologias e inovações às quais trazem impactos positivos, inclusive para o mundo civil, quando o fluxo de conhecimento e suas aplicações naturalmente são observados e empregados nos mais diferentes problemas do cotidiano.

Quinta nação do mundo em extensão territorial, sexto em população e sempre figurando entre as dez primeiras em termos econômicos, o gigante Brasil vem aprimorando sua Cultura de Defesa por meio de um processo complexo, gradativo e de longo prazo, o qual vem propiciando à sociedade civil a percepção de que com uma estrutura de Forças Armadas atualizada (não numerosa, pesada e cara, mas sim moderna, ágil e adequada ao seu papel constitucional) e uma Base Industrial de Defesa (BID) continuamente demandada, haverá não apenas sensação de melhoria, mas de fato um retorno tangível na qualidade de vida do cidadão na ponta da linha.

Para isso, o Ministério da Defesa e as Forças Armadas vêm atuando nos projetos estratégicos de forma a incrementar a autonomia tecnológica e o fortalecimento da indústria de defesa nacional.

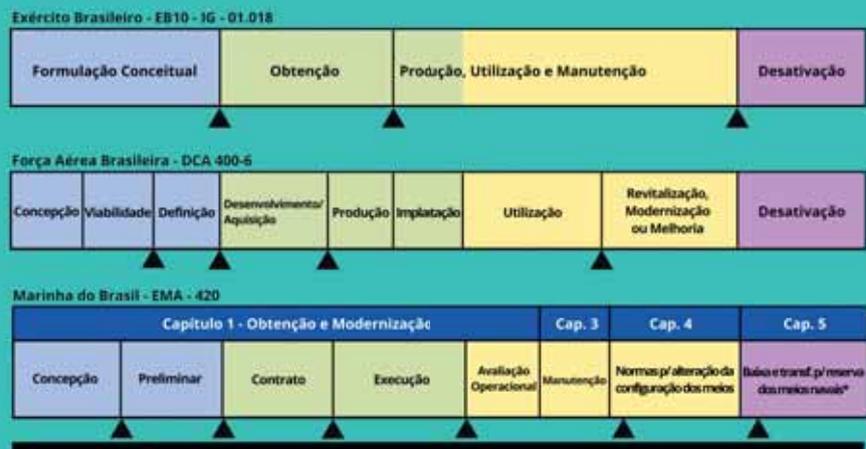
Nessa continuada modernização de equipamentos e sistemas em uso pelas Forças Armadas, primordial para a sua atualização tecnológica e operacional, sempre com objetivos de aumento de capacidade de seu emprego, percebe-

-se que há espaços para introdução de elementos de aumento de eficiência e qualidade por meio da capacitação de recursos humanos em novos conceitos, técnicas e ferramentas, tudo isso de forma conciliada com o grande desafio de se produzir, manter e inovar em um setor que depende quase que exclusivamente do orçamento atribuído aos investimentos do Ministério da Defesa e as instituições militares.

Ainda neste contexto, em busca de aumentos na confiabilidade, disponibilidade e manutenibilidade, a gestão está atualmente pautada pela consideração de todo o ciclo de vida dos sistemas e materiais de emprego militar (ou SMEM, conforme terminologia amplamente utilizada pelo Exército Brasileiro), o qual contempla não apenas a sua compra, mas também todas as fases anteriores e posteriores ao ato da obtenção ou da aquisição. Essas etapas vão desde a concepção, projeto, desenvolvimento e

construção, passando pela utilização e manutenção, e, finalmente, culminando com decisões e ações com o objetivo de desativação e descarte desses SMEM.

Com relação a isso, conforme ilustrado na figura onde se destaca um comparativo simplificado entre referências utilizadas pelas Forças Armadas para o tema de Gerenciamento de Ciclo de Vida, são de valor estratégico as fases mais iniciais (em azul), pois são nelas que são definidos e planejados os desembolsos orçamentários para um projeto ou programa objeto. Já foi explorado este entendimento da importância das fases iniciais do ciclo de vida em outro artigo em Tecnologia & Defesa. Porém, gostaríamos de estender o foco para as fases chamadas de obtenção ou aquisição (em verde), seja por desenvolvimento ou por compra direta do SMEM, considerando que nesses momentos ocorrem os maiores desembolsos oriundos da estreita fatia de investimentos disponíveis, isso



em janelas temporais que variam de meses a poucos anos.

Ainda se referindo à figura, observa-se que as fases de operação (em amarelo) e de desativação (em roxo), via de regra, são conduzidas com recursos provenientes de despesas discricionárias diferentes dos de investimento, os quais certamente são ainda mais vultuosos em comparação às fases anteriores, porém com desembolsos diluídos em janelas temporais de muitos anos ou ainda décadas.

Durante a operação e a desativação dos SMEM, nota-se ampla utilização, difusão e implantação de ferramentas de logística integrada, de apoio ao serviço e de gerenciamento da manutenção. Não se observa o mesmo aparelhamento em escala e em nível de maturidade para as ferramentas utilizadas nas etapas de obtenção e aquisição. Do ponto de vista de aprimoramentos, é justamente nessas fases que observamos substanciais oportunidades de melhorias, com a definição e a implantação de ferramentas custo-

mizadas com foco específico nos processos atinentes a tal momento do ciclo de vida, naturalmente complexos e que endereçam a definição de fornecedores que serão alvos dos investimentos e das despesas ao longo da operação do SMEM.

Sendo assim, ainda que tenhamos normas, instruções gerais e diretrizes que definam processos considerados implantados e estáveis nas Forças Armadas, sugerimos atenção e os devidos cuidados na definição, implantação e utilização de ferramentas que possibilitem o acervo de documentos e registros, o controle de fluxos de processos e a geração de informações de acompanhamento quase que em tempo real, não apenas para os gestores mais diretos na obtenção ou na aquisição, mas também para os órgãos de controle, internos e externos, naturalmente interessados em substanciais desembolsos relativos à compra ou ao desenvolvimento do SMEM.

Por intermédio de um acesso com a segurança requerida para esta categoria

de sistema, é possível, por exemplo, prover visão ampla dos indicadores da fase corrente no ciclo de vida, um dashboard com todas as informações integradas e a possibilidade de acompanhar tendências.

Os custos de ferramentas de gestão orientadas pelo ciclo de vida para as fases de obtenção e aquisição são ínfimos se relativizados aos custos totais das obtenções e das aquisições somadas. E, certamente, serão revertidos de forma direta em maiores eficiência e transparência, compartilhamento de lições aprendidas, melhores condições de avaliação de cadeias produtivas, de bens e serviços e, sobretudo, no aumento da velocidade e da capacidade de correção de rumos em programas e projetos na área de defesa.

T.R.D

N. da R.: Delfim Ossamu Miyamaru é diretor-presidente da Fundação Ezute.

Tecnologia & DEFESA Tradition **Tecnologia & DEFESA**

Competence
Credibility

Products 1983-2021

38 ANOS

Tecnologia & Defesa
Tecnologia & Defesa Security
Tecnologia & Defesa Special Supplements

www.tecnodefesa.com.br redacao@tecnodefesa.com.br