



AFRICA CENTER  
FOR STRATEGIC STUDIES

# Sessão 4: Gerenciamento e Monitoramento de Recursos do Setor de Segurança na África

Drs. Raymond O. Gilpin and Willene A. Johnson

# Visão geral

- Quadro Estratégico
- O Ambiente Econômico
- Desafios práticos: Compras
- Monitoramento e avaliação

# O caso para uma melhor gestão de recursos no setor da segurança da África

- A reforma envolve um realinhamento fundamental das prioridades e dos recursos financeiros, com implicações em:
  - Pessoal
  - Formação e educação
  - Equipamento e infraestruturas
  - Pesquisa e desenvolvimento
- É, portanto, crucial refletir a natureza e o dinamismo do ambiente de segurança em evolução da África na atribuição, utilização e acompanhamento dos recursos em todo o setor de segurança.

# Entendendo o fortalecimento institucional

- O fortalecimento das instituições de gestão de recursos vai além da implantação de ministérios, agências ou forças uniformizadas.
- Concentração em um conjunto de valores, princípios e relações que fornecem uma estrutura para uma nação atingir seus objetivos de segurança nacional:
  - VALORES: Profissionalismo, Ética, Governança Representativa, Segurança Centrada no Cidadão
  - PRINCÍPIOS: Boas práticas vs melhores práticas
  - RELAÇÕES: Dentro de organizações/agências; entre organizações/agências

# Articulação da RM e das NSS

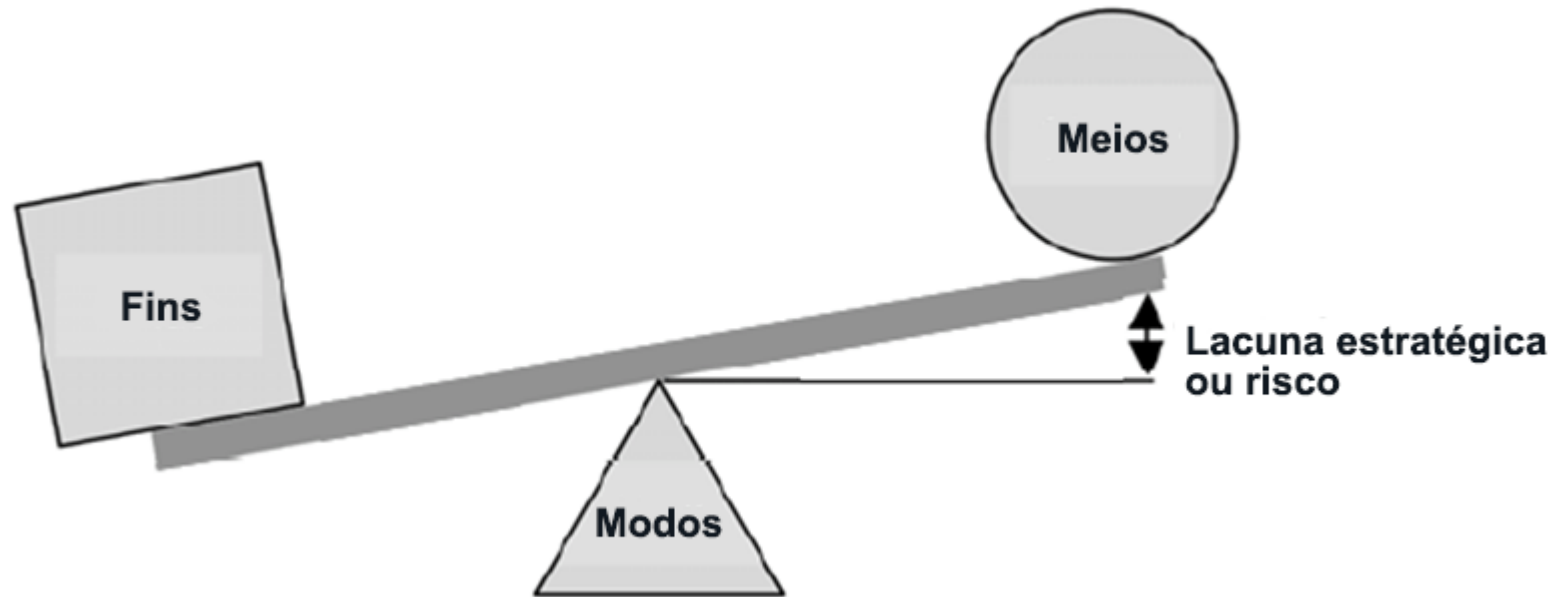
- Estratégias de Segurança Nacional (NSS) definem metas <visão /estados finais> e definem políticas <meios/modalidades>.
- Gestão de recursos(RM) destaca como melhor utilizar recursos escassos, no contexto dos princípios e políticas definidas, para atingir metas específicas <usando os modos>.
- Objetivos específicos levam a ações específicas e a uma gestão de recursos mais focada/efetiva.

*Alcançam a “melhor segurança possível dentro de um nível socialmente aceitável de recursos alocados”. (p. 52)*

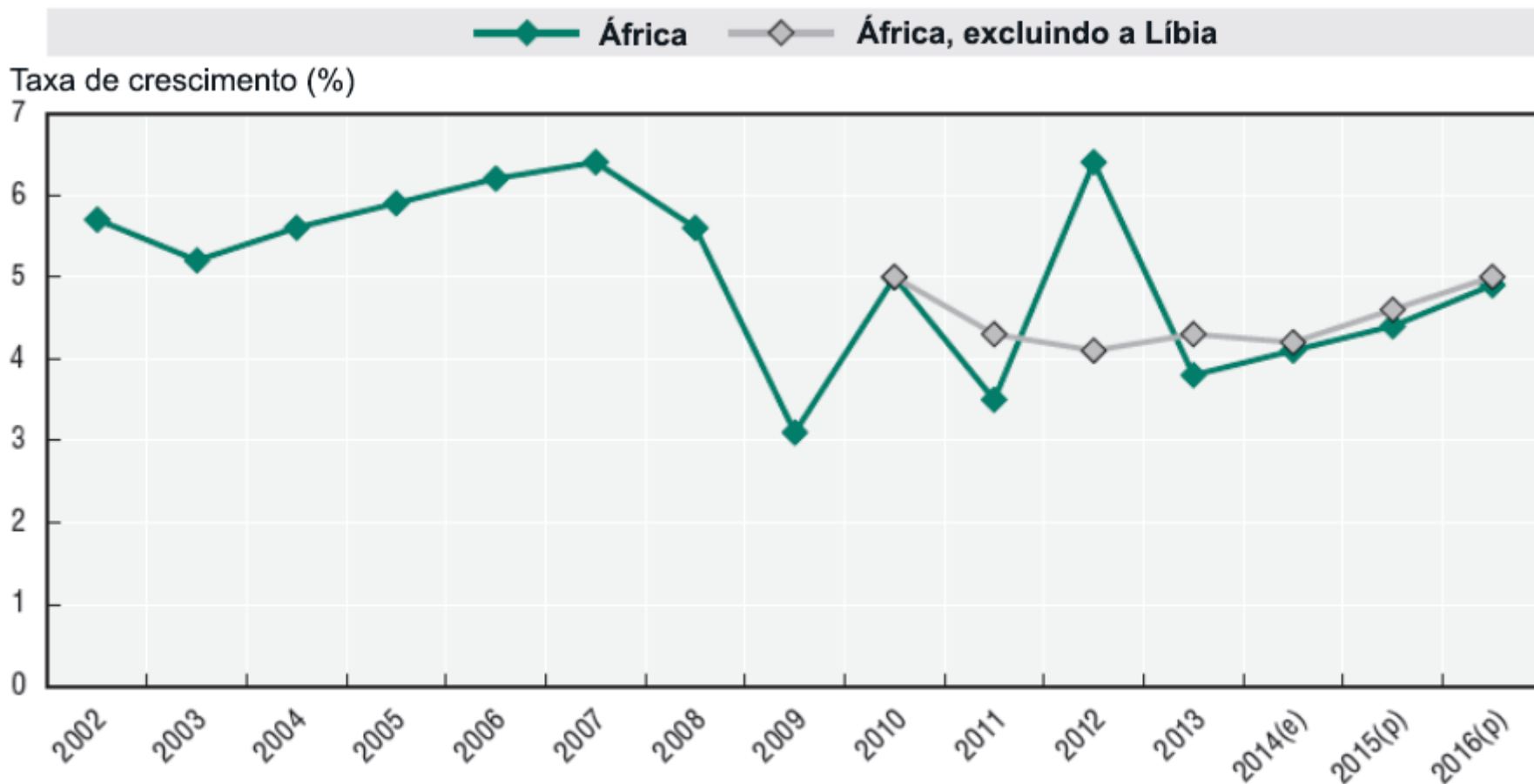
*Evitam a “criação ou aprofundamento das lacunas entre a sociedade e o setor de segurança”. (p. 5)*

*Fonte: Ratchev, V (2011) Uma Abordagem Funcional para uma instituição de defesa moderna, DCAF*

# Planejamento estratégico



# Crescimento econômico recente

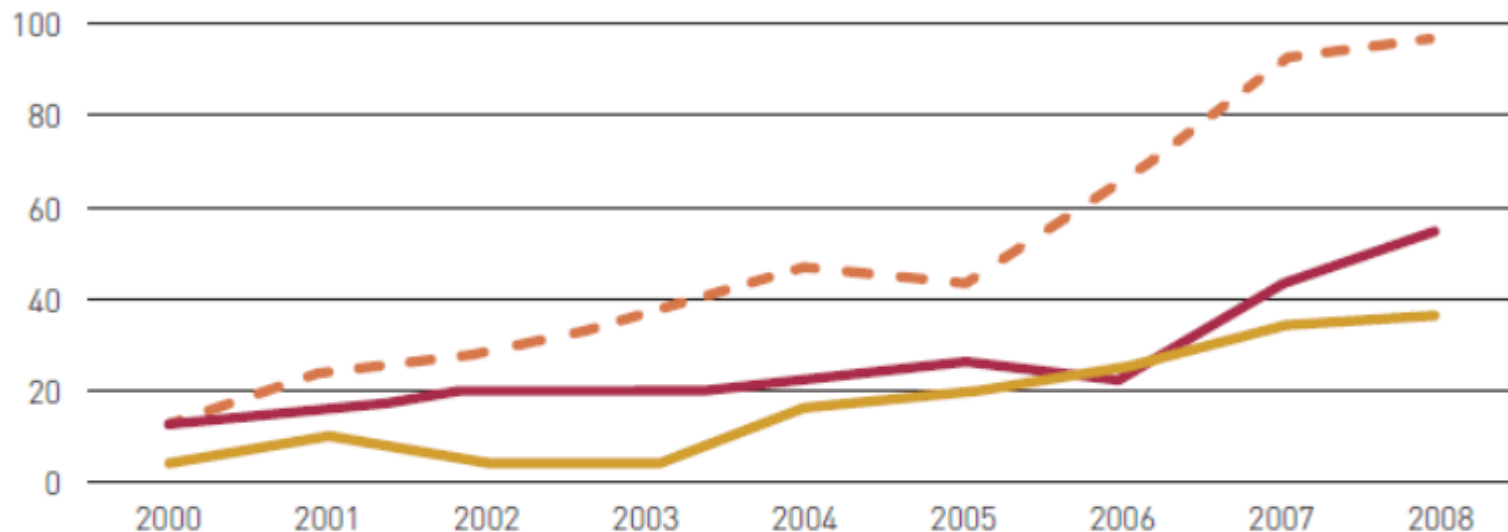


Nota: (e) estimativas; (p) projeções.

Fonte: Departamento de Estatísticas, Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD)

# Fluxos ilícitos de saída

Evolução dos fluxos financeiros ilícitos (FFIs) da África, 2000-2008 (US \$ Bilhões)

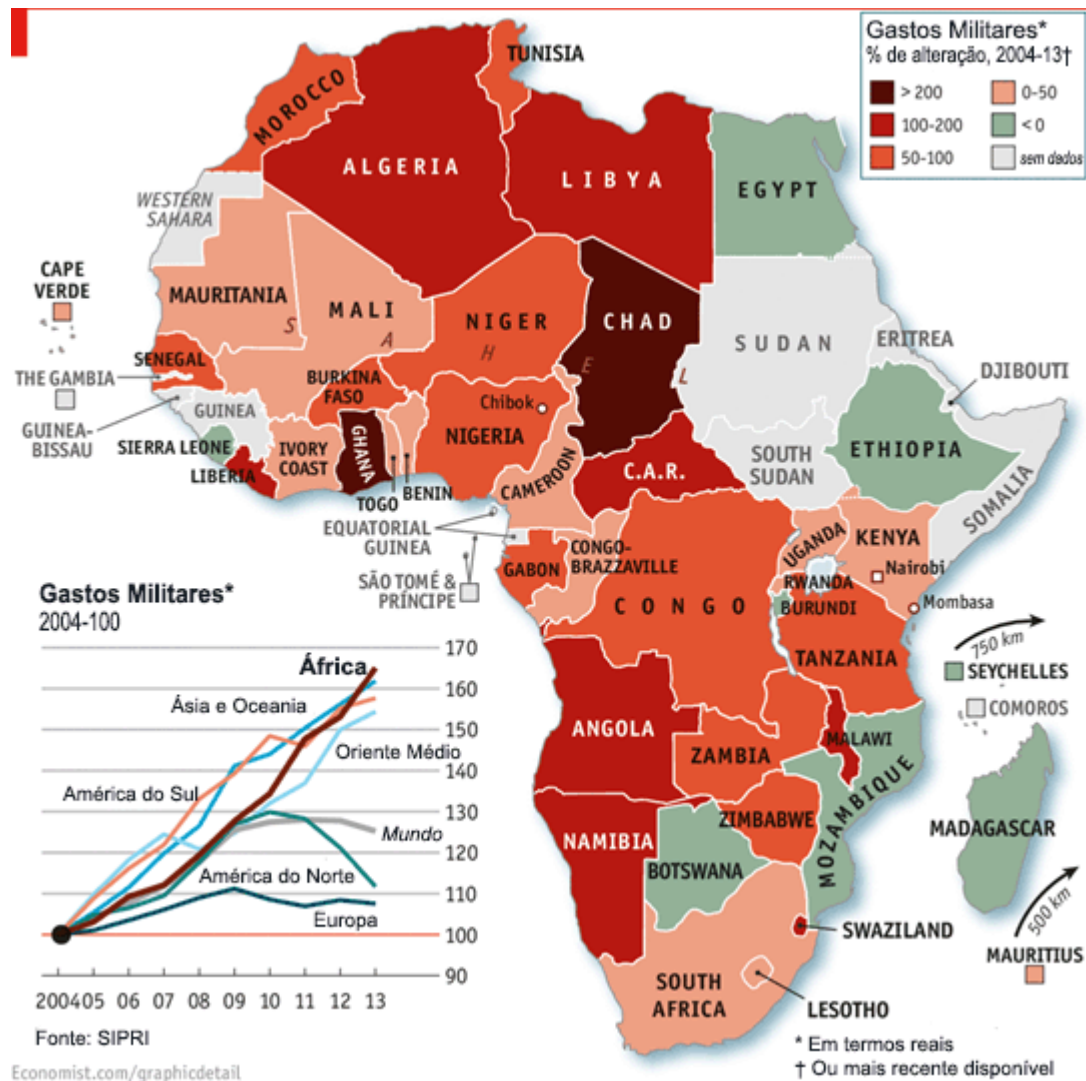


■ Metodologia da CEA – avaliação incorreta de transações comerciais  
■ Kar e Cartwright-Smith (2010) – todos os FFIs  
■ Kar e Cartwright-Smith (2010) – apenas a avaliação incorreta de transações comerciais

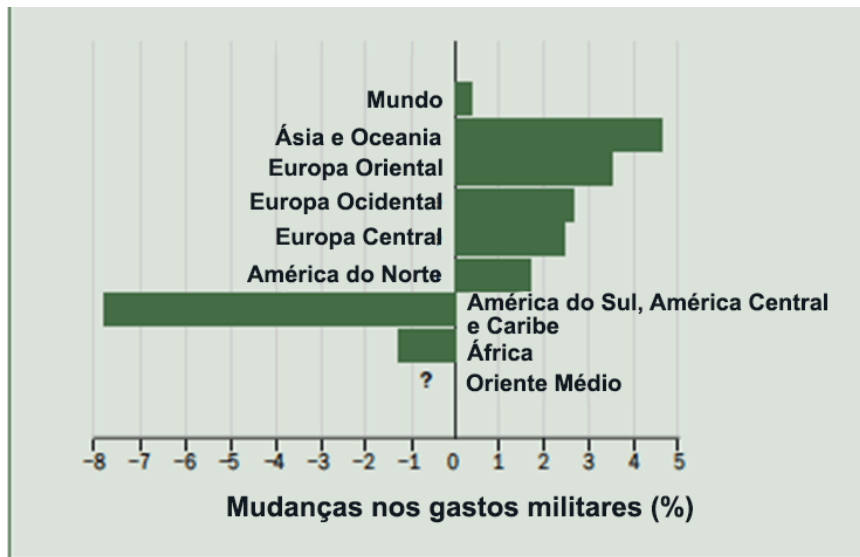
Fonte: Baseado em Ndikumana e Boyce (2008), Kar e Cartwright-Smith (2010), Kar e Cartwright (2011) e cálculos da CEA.



# Aumento de gastos militares?

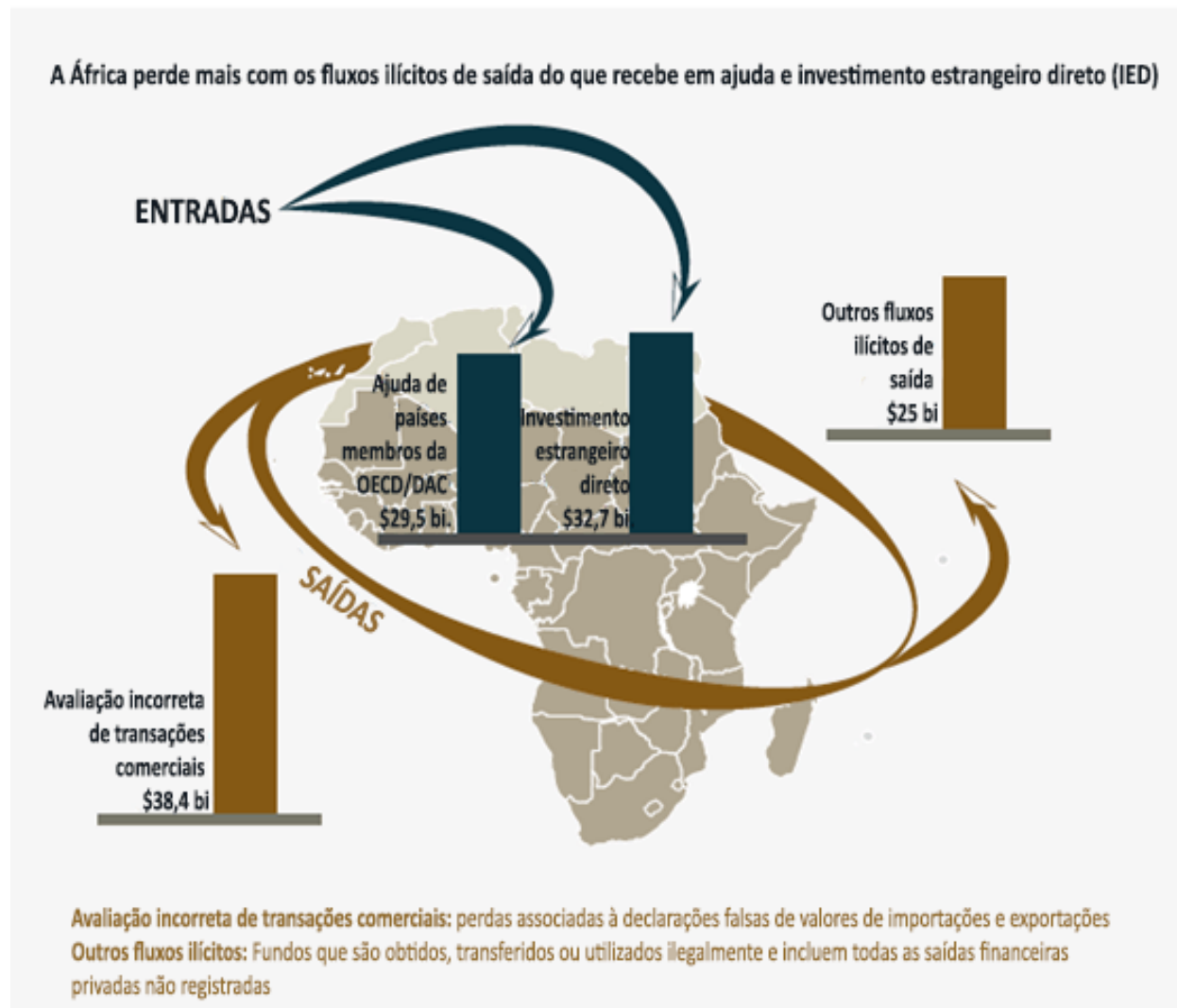


# Mudanças nos gastos militares por região: 2015-2016

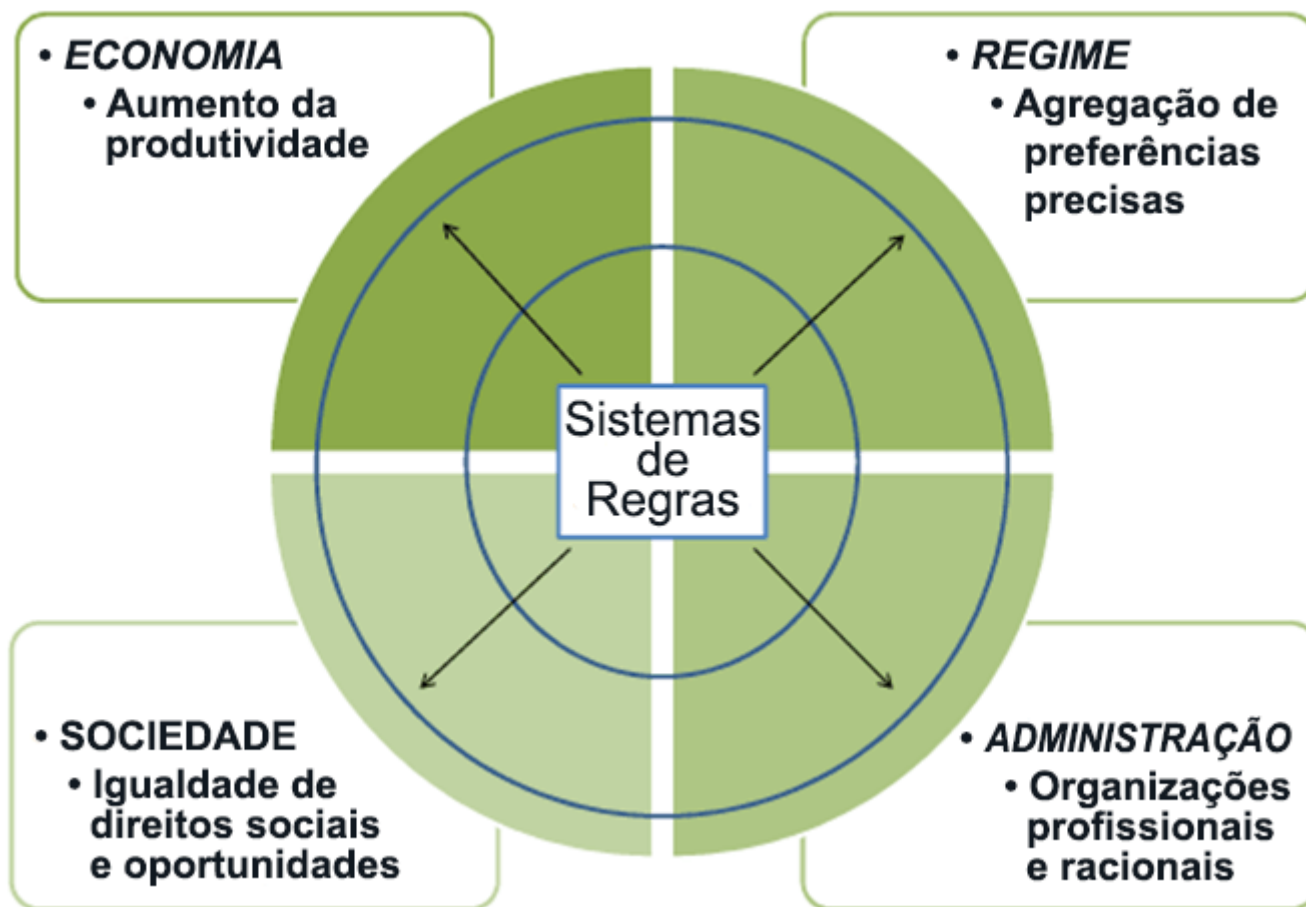


	Gastos, 2016 (\$ b.)	Mudança (%) <sup>a</sup>	
		2015-16	2007-16
África <sup>b</sup>	(37,9)	-1,3	48
Norte da África	(18,7)	1,5	145
África Subsaariana <sup>b</sup>	(19,2)	-3,6	8.5

# Efeitos dos fluxos ilícitos de saída



# Transformações de desenvolvimento



# Princípios orientadores da gestão de recursos

- Abrangência
- Disciplina
- Legitimidade
- Flexibilidade
- Previsibilidade
- **Contestabilidade**
- Honestidade
- Informação
- Transparência
- Responsabilidade

# Princípios orientadores da gestão de recursos

- Que papel os princípios desempenham na articulação entre as estratégias de segurança nacional e a gestão de recursos?
- *Contestabilidade* significa que “Todos os setores devem competir em igualdade de condições por financiamento durante o planejamento e formulação orçamentária”.
  - O princípio da contestabilidade é seguido no processo orçamentário de seu país?
  - Qual papel as lideranças podem desempenhar?

# Principais desafios de compras

- Estratégia competitiva
  - Contratos infrequentes e de alto valor; vital para abastecer empresas que estão dispostas a “competir agressivamente” para obter contratos.
- O “efeito avestruz”
  - O uso de “agentes” e diversos subcontratados ajudam a disfarçar o suborno como “custos”.

# Principais desafios de compras

- A síndrome da “porta giratória”
  - Empresas pertencentes a funcionários do governo aposentados (ou efetivos) prestam consultoria ou realizam negócios em nome de fornecedores.
- Grandes responsabilidades pós-contratuais
  - Escondem a magnitude dos negócios e divide os pagamentos ao longo do tempo - esta é uma possível estratégia de ocultação.



# Adaptação iterativa orientada por problemas e gestão de recursos

- Ajustar as relações entre agentes e organizações
  - Regime; economia; relações sociais; administração pública
- Ciclos de retorno (feedback loops)
  - Monitoramento (ciclos de retorno curtos) para processos e conformidade
  - Avaliação (ciclos de retorno longos) para resultados e efeitos

Perguntas?  
Comentários?



**AFRICA CENTER  
FOR STRATEGIC STUDIES**

[AfricaCenter.org](http://AfricaCenter.org)