



Vice-Almirante (IM) Wagner



Vice-Almirante (IM) Vinicius



Vice-Almirante (IM) Luiz Roberto

## Entrevista com os Vice-Almirantes do Corpo de Intendentes da Marinha.

O Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040) apresenta os elementos conceituais e doutrinários de alto nível da Marinha do Brasil, com o propósito de orientar o planejamento – de médio e longo prazo – por meio dos Objetivos Navais (OBNAV) orientados pela Visão de Futuro da MB.

A partir destes Objetivos, o PEM 2040 apresenta as Ações Estratégicas Navais (AEN), que representam ações concretas e adequadas à realidade do País em diversos aspectos, com destaque para o orçamento, tecnologia, logística e capacitação de pessoal.

A análise detalhada das AEN, sob a ótica da Intendência da Marinha, aponta para a importância de especialização do Oficial

Intendente, ampliando a contribuição do Corpo de Intendentes da Marinha no esforço para pleno alcance da Missão da Força.

Alinhado a todos estes conceitos, o Curso de Aperfeiçoamento de Intendência Avançado para Oficiais (C-ApA-IM) foi reformulado desde 2020, compreendendo um Ciclo Básico – destinados a todos os Oficiais do Corpo de Intendentes e de seu Quadro Complementar – e um Ciclo Específico em áreas de concentração: Administração e Auditoria; Logística de Material; e Orçamento e Finanças.

Neste contexto, esta edição apresenta entrevistas com os 3 Vice-Almirantes Intendentes, cada qual abordando as características, requisitos e oportunidades de um dos campos de atuação acima citados.

# LOGÍSTICA DE MATERIAL

Como as atividades relacionadas a este campo de atuação da Intendência contribuem para o preparo e emprego do Poder Naval?

O preparo e emprego do Poder Naval, guarda estreita relação de dependência com o desenvolvimento e a operação de um adequado Sistema de Apoio Logístico. Em grande medida, é através de um Sistema de Apoio Logístico eficiente que é possível cumprir o OBNAV 7, do PEM 2040, qual seja: "obter a capacidade operacional plena".

Na Marinha do Brasil, vários programas contribuem para o avanço da agenda de modernização e transformação da Defesa brasileira e da indústria do setor, como é o caso do Programa Classe Tamandaré e do Programa Nuclear da Marinha. Essa crescente complexidade tecnológica e o constante encarecimento dos sistemas de armas exigem que o profissional Logístico esteja sempre voltado na busca do melhor rendimento dos recursos postos a sua disposição, visando o cumprimento, dessa forma, do OBNAV 12 – "Aperfeiçoar a Gestão Orçamentária, Financeira e Administrativa".

Adicionalmente, cabe salientar que a "Logística de Material", bem representada pelo Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM), é responsável pela manutenção de estoque regulador de diversas categorias de material, garantindo o pronto abastecimento de OM de terra, incluindo unidades hospitalares e organizações de ensino, bem como de OM operativas.

Qual requisito necessário ao Oficial Intendente para bem atuar neste campo?

A atuação do Oficial Intendente "Logístico" exige contínua capacitação profissional e está totalmente voltada para a otimização de processos, com a diminuição de custos e aumento da produtividade. O mesmo deve desenvolver, ao longo de sua carreira, algumas habilidades, dentre elas, as seguintes: sólido conhecimento teórico e prático; flexibilidade; capacidade de trabalhar sob pressão; dinamismo e proatividade.



Vice-Almirante (IM) WAGNER Corrêa dos Santos,  
Diretor de Abastecimento da Marinha

## “O preparo e emprego do Poder Naval, guarda estreita relação de dependência com o desenvolvimento e a operação de um adequado Sistema de Apoio Logístico.”

Quais as oportunidades de carreira para o Oficial Intendente que trilha esta “subespecialidade”?

O fluxo de carreira “típico” do Oficial especializado em Logística inicia-se nos Depósitos Primários e Centros de Intendência da Marinha (CeIM). Após adquirir experiência no Depósito, é natural que o Oficial vá servir no CCIM, passando a gerenciar as diversas categorias de material, dentre elas CLG, Fardamento, Subsistência. Com o resultado do processo de amadurecimento profissional e pessoal adquiridos, o próximo passo é a Diretoria de Abastecimento, que é o Órgão de Direção Gerencial do Sistema de Abastecimento da Marinha.

Essa formação prática, muitas vezes aliada às diversas oportunidades de cursos e intercâmbios na carreira, irá contribuir sobremaneira para que o Oficial torne-se um especialista de grande valor na área Logística.

São diversas as oportunidades para o Oficial que queira se especializar no campo da Logística. Na área acadêmica, temos os seguintes cursos: Pós-Graduação em Comércio no Exterior (UFRJ); Mestrado Acadêmico em Administração (Operações, Tecnologia e Logística - UFRJ); Mestrado Profissional em Logística (PUC-Rio) e MBA em Logística e

Supply Chain Management (FGV-Rio) e MBA in Logistics Management em Monterey - (CT/CC), duração de 18 meses. Na parte mais prática, as oportunidades são bastante interessantes para o Oficial poder se desenvolver, como por exemplo, nos seguintes intercâmbios: NAVSUP WSS – Mechanisburg (CC/CF), duração de 24 meses e NAVSUP Fleet Logistic Center – San Diego (CT), duração de 24 meses.

Qual a atuação projetada para esta “subespecialidade” no horizonte proposto pelo novo Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040) ?

Pensando em termos de Estratégia Nacional de Defesa (END), que é o documento condicionante que define de forma clara e objetiva as estratégias que deverão nortear o Brasil na defesa da Pátria, temos como Ação Estratégica de Defesa-19 (AED-19) o seguinte desafio: “Aprimorar a integração logística entre as Forças Armadas em benefício e garantia da interoperabilidade. “Sabemos que as Forças Singulares precisam manter as suas logísticas militares, específicas de cada Força, porém as mesmas devem ter a capacidade de operar em conjunto e esse desafio deve ser enfrentado, não só na parte estratégica e tática, mas também na parte logística.

Com relação ao PEM 2040, nele consta uma Ação Estratégica Naval diretamente relacionada à necessidade de aperfeiçoamento do desempenho da Logística na Marinha, lembrando que AEN são as ações concretas e adequadas à realidade do País. Essa AEN-ADM-6 tem a seguinte descrição: “Estabelecer níveis de serviço do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM), em patamares adequados e compatíveis com as disponibilidades orçamentárias e consolidar um Plano de Concentração Logística, no setor operativo, que contemple a ampliação e

aprimoramento dos Centros de Intendência, contribuindo para a sua prontidão operativa.” Essa questão de Concentração Logística está bastante visível nos tempos atuais com a criação das recentes OM: Centro Logístico do Material da Marinha (CLogMat), Centro de Intendência Tecnológico da Marinha em São Paulo (CeITMSP), Centro de Intendência da Marinha em Parada de Lucas (CeIMPL) e Centro de Intendência da Marinha em Niterói (CeIMNi), Centros Logísticos responsáveis pela concentração logística em suas respectivas áreas de atuação.

Recentemente, essa movimentação em prol da concentração logística passou a ser realizada não só na Marinha, com a criação dos Centros de Intendência, como nas demais Forças Armadas brasileiras. Vislumbra-se que o sucesso dessa concentração logística, que tem o propósito de eliminar redundâncias existentes, venha a servir de incentivo para que essa iniciativa seja ampliada no âmbito do Ministério da Defesa, permitindo assim, ações, tais como: compartilhamento de

**“A atuação do Oficial Intendente 'Logístico' exige contínua capacitação profissional e está totalmente voltada para a otimização de processos, com a diminuição de custos e aumento da produtividade.”**

centros de distribuição entre as Forças, centralização na distribuição do material e uso de um sistema de informações e de gerência de material comum, o que possibilitará maior interoperabilidade entre as Forças Singulares, em atendimento à AED-19. ■

# ADMINISTRAÇÃO E AUDITORIA

**Como as atividades relacionadas a este campo de atuação da Intendência contribuem para o preparo e emprego do Poder Naval?**

Em termos de preparo e emprego do Poder Naval, a Marinha do Brasil (MB) orienta-se para a condução de variadas operações e ações de guerra naval, de modo a respaldar as ações políticas de Estado, buscando antever uma possível atuação em situações ou áreas de interesse estratégico para a defesa do País, em consonância com a Política Nacional de Defesa (PND) e a Estratégia Nacional de Defesa (END).

A atual visão de futuro da MB, de acordo com o Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040), preconiza uma Força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica, de dimensão compatível com a estatura político-estratégica do Brasil no cenário internacional, capaz de contribuir para a defesa da Pátria e salvaguarda dos interesses nacionais, no mar e em águas interiores, em sintonia com os anseios da sociedade. Para se alcançar essa condição, demandar-se-á um contingente com sólida capacitação técnico-profissional, tanto dos equipamentos e sistemas, mas, também, com pleno domínio das boas técnicas administrativas.

Releva observar que a atividade de Administração se alinha com o Objetivo Naval (OBNAV) 12 que visa aperfeiçoar a gestão orçamentária, financeira e administrativa, com o propósito de evoluir a capacidade de gestão das nossas Organizações Militares (OM) como resultado da adequada aplicação dos instrumentos gerenciais, bem como robustecer

as estruturas de governança corporativa da Força. A consecução das Ações Estratégicas Navais (AEN), derivadas do referido OBNAV, possibilitará a otimização dos recursos humanos, materiais e financeiros, por meio do aprimoramento de processos finalísticos e de apoio da MB.

No contexto de esforços da Marinha na alocação e aplicação “regular” desses recursos públicos da União, o campo de atuação da Intendência assume um papel de destaque, contribuindo diretamente para o cumprimento de atividades necessárias ao preparo e emprego do Poder Naval, tais como planejamento e



Vice-Almirante (IM) Marcus VINICIUS Lima de Souza,  
Diretor do Centro de Apoio a Sistemas  
Logísticos de Defesa

orçamento, abastecimento e logística, finanças, contabilidade, controle interno e auditoria. Cabe ressaltar, ainda, que o campo de atuação da Administração engloba a excelência da gestão, mediante implementação de modernos métodos administrativos, os quais envolvem a execução de bons planejamentos estratégicos, gestão efetiva de qualidade, de riscos e de seu acompanhamento. Da mesma forma, em conformidade com os princípios da administração pública, o gestor público deverá atentar para os requisitos de conformidade, legalidade, economicidade, eficácia, eficiência e efetividade. A formação em Auditoria permite, em consonância à Administração, alcançar a conformidade, de acordo com os ditames da Administração Pública. Em face dos desafios sociais existentes no País, o correto uso dos recursos alocados se tornam de grande relevância para alcançar parâmetros desafiadores.

#### Qual requisito necessário ao Oficial Intendente para bem atuar neste campo?

Deve-se ter em mente que todos os Oficiais, independente da área de atuação, mas, em diferentes graus, são gestores públicos, visto que determinam necessidades e, por vezes,

**“O Oficial Intendente deve atuar como elemento impulsionador e inspirador de novas dinâmicas, assim como ter uma visão de processos voltado para a eficácia, eficiência e efetividade dos objetivos traçados.”**

também as executam. Em particular, o Oficial Intendente que atua no campo específico da Administração e Auditoria deve possuir um elevado conhecimento nessas áreas, bem como a capacidade de assessorar e orientar os demais Oficiais de sua OM a atuar em prol da excelência de gestão, da conformidade legal e de ajustes na cultura organizacional, juntamente com os desafios decorrentes.

Cabe mencionar que a Instrução Normativa nº 3/2017, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), aponta os requisitos de integridade, objetividade, sigilo, discrição, proficiência e zelo profissional para a eficácia da atividade realizada pelos auditores internos.

No mundo dinâmico em que vivemos, o Oficial deve estar atento às inovações, principalmente nas áreas de administração e gestão, buscando a constante capacitação e o aprimoramento de suas competências. Deve, ainda, desenvolver um espírito flexível e crítico, visto que a arte de administrar está em observar a constante mutação, de modo a acompanhar a evolução dos processos, produtos e tecnologias.

Conclui-se, assim, que o Oficial Intendente deve atuar como elemento impulsionador e inspirador de novas dinâmicas, assim como ter uma visão de processos voltado para a eficácia, eficiência e efetividade dos objetivos traçados.

#### Quais as oportunidades de carreira para o Oficial Intendente que trilha esta “subespecialidade”?

Todas as OM da MB necessitam de bons administradores e conhecedores das regras de gestão da administração pública, nos níveis operativo e estratégico. As áreas de Administração e Auditoria se revestem de interessante combinação, na medida em que se complementam. O domínio de ambas as atividades contribui para o cumprimento da missão, alinhando criatividade sem perder de

vista as boas práticas de gestão pública e os anseios da sociedade. Ou seja, o Intendente será um bom administrador conhecendo o regramento legal e, ao mesmo tempo, um bom auditor conhecendo e considerando os desafios da administração.

Devem-se registrar, ainda, as perspectivas de desenvolvimento técnico-profissional, proporcionadas pelas Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT) das áreas de Auditoria e Administração, respectivamente: o Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR) e a Diretoria de Administração da Marinha (DAdM).

Em termos de experiência profissional, verifica-se a possibilidade de emprego de Oficiais Intendentes da subespecialidade "Administração e Auditoria" nas próprias OMOT, nos Órgãos de Direção Setorial (ODS), nas Diretorias Especializadas (DE), nas Comissões Navais Brasileiras, Centros de Intendência da Marinha e demais OM onde haja, na estrutura organizacional, as Assessorias de Controle Interno e de Gestão.

Particularmente nas DE, os Oficiais estarão diante de desafios e interessantes experiências de carreira, uma vez que terão oportunidade de participar de assessorias administrativas e auditorias em diversas OM no território nacional e no exterior, podendo expor as boas práticas da Força e adquirir novos conhecimentos oriundos das melhores instituições de gestão e auditoria, governamentais ou não, constituindo-se de valoroso *benchmarking* profissional e pessoal.

Tais oportunidades profissionais se estendem no âmbito do Ministério da Defesa, em atividades correlatas a esses campos de atuação. Um bom exemplo é o projeto de capitalização da EMGEPRON para a construção das Fragatas Classe Tamandaré, que aliou a inovação administrativa com aspecto social (desenvolvimento, emprego etc.), fator essencial de sucesso do projeto.

**"Praticamente todos os OBNAV demandam atividades prévias que envolvem o planejamento, o gerenciamento de projetos, a avaliação de riscos, a conformidade, a governança e a priorização da utilização de recursos."**

**Qual a atuação projetada para esta "subespecialidade" no horizonte proposto pelo novo Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)?**

Praticamente todos os OBNAV demandam atividades prévias que envolvem o planejamento, o gerenciamento de projetos, a avaliação de riscos, a conformidade, a governança e a priorização da utilização de recursos. Esses objetivos serão alcançados, mediante processos para aquisição de meios, sistemas e, não menos importante, o recrutamento de pessoal. Em face da atual necessidade de redução de efetivo da Força, cabe ao CIM vislumbrar formas de racionalização do emprego de força de trabalho, por meio da melhoria dos seus processos e implementação de tecnologias como, por exemplo, a inteligência artificial e *machine learning*.

Como o Corpo de Intendentes da Marinha possui uma capilaridade singular na Força, distinguindo-se pela sua presença em praticamente todas as áreas da Marinha, os Oficiais Intendentes subespecializados em Administração e Auditoria serão replicadores das boas práticas administrativas e de governança, contribuindo de maneira destacada com a consecução do PEM 2040. ■

# ORÇAMENTO E FINANÇAS

**Como as atividades relacionadas a este campo de atuação da Intendência contribuem para o preparo e emprego do Poder Naval?**

As atividades relacionadas ao campo de atuação "Orçamento e Finanças" contribuem para a definição de Políticas e Estratégias atinentes ao Sistema do Plano Diretor (SPD), à Administração Financeira e Orçamentária e à Contabilidade da MB, considerando as orientações e determinações técnicas emanadas pelos órgãos competentes do Governo Federal. Com a necessidade de racionalização no emprego dos recursos e as pressões crescentes por serviços públicos de qualidade, houve a necessidade de uma maior interação entre o planejamento da aplicação de recursos e os resultados planejados/obtidos. Com isso, o Sistema do Plano Diretor foi aprimorado buscando a convergência com o Sistema de Planejamento e Orçamento Federal e o alinhamento com o Planejamento Estratégico da Força, a fim de dotar o SPD de maior foco na gestão por resultados. Adicionalmente, na esteira do aprimoramento da Contabilidade na Administração Pública diante da necessidade de aumentar o nível de transparência e controle nos atos de gestão, implicando em uma maior obrigação de registrar e evidenciar os atos e os fatos da gestão do patrimônio público sob responsabilidade do CM, relacionados às execuções orçamentárias e financeiras, bem como à administração dos bens patrimoniais, buscou-se integrar as informações de custos provenientes do Sistema de Informações de Custos do Governo Federal (SIC) aos processos de planejamento e execução orçamentária. Assim, a integração dos sistemas de gestão orçamentária e de contabilidade de custos mostra-se alinhada aos pressupostos de orçamento por resultados, disponibilizando

informações úteis ao processo decisório sobre alocação de recursos.

Nesse novo contexto, podemos verificar que as atividades desse campo de atuação são essenciais ao aprestamento das unidades que constituem o Poder Naval, pois contribuem para elaboração de um planejamento orçamentário que considere tanto a manutenção operativa e administrativa quanto os Programas Estratégicos da Força, permitindo uma alocação de recursos equilibrada entre as necessidades de curto/médio prazos e os investimentos para a construção da Marinha do Amanhã. Tal pensamento se coaduna com a visão de futuro projetada no PEM 2040: a MB será "uma força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica, de dimensão compatível com a estatura político-estratégico do Brasil no cenário internacional, capaz de contribuir



*Vice-Almirante (IM) LUIZ ROBERTO Basso,  
Diretor de Finanças da Marinha*

para a defesa da Pátria e salvaguarda dos interesses nacionais, no mar e em águas interiores, em sintonia com os anseios da sociedade.”

### Qual requisito necessário ao Oficial Intendente para bem atuar neste campo?

A formação do Intendente está passando por mudanças que visam ao aprimoramento da capacitação e gestão eficiente da Força. Uma delas foi a reformulação do CApA-IM com a divisão dos alunos por áreas de concentração. Além dos cursos de carreira, vários outros na área de orçamento, contabilidade e finanças são disponibilizados ao oficial para que este se mantenha atualizado e desempenhe, de forma eficiente, a função para a qual foi designado. Diante das transformações vivenciadas nos últimos anos, com o progresso tecnológico e a maior facilidade de acesso à informação, a sociedade passou a acompanhar a qualidade dos gastos públicos e avaliar a entrega de resultados derivados de atos de gestão pública, sobretudo em períodos de escassez de recursos financeiros.

Nesse sentido, como forma de suprir a necessidade de uma maior demanda informacional por parte de seus usuários, combinada com a função precípua da ciência contábil de acompanhamento, controle e avaliação patrimonial das entidades, tendo como base demonstrações contábeis sob os enfoques orçamentário e patrimonial, a MB busca formar gestores eficientes e com um nível de capacitação elevado que, aliado a muito trabalho, estudo e comprometimento, estarão aptos a desempenhar funções técnicas e de assessoria na área de Orçamento e Finanças, contribuindo para o atendimento das demandas sociais com uso racional dos recursos públicos.

Em termos práticos, o Oficial Intendente que trilha a área de “Orçamento e Finanças” deve estar constantemente atento ao ambiente externo, como alterações legislativas,

normativos contábeis e divulgação de “tetos” orçamentários e financeiros, e dominando o planejamento, com o objetivo de harmonizar tais variáveis.

### Quais as oportunidades de carreira para o Oficial Intendente que trilha esta “subespecialidade”?

Uma carreira de desenvolvimento contínuo, com muitas oportunidades de aprendizado. No início da carreira, o Oficial tem a oportunidade de atuar como Agente Financeiro ou Gestor Patrimonial de uma Unidade Gestora e, com a experiência adquirida na função, ser designado para trabalhar na Assessoria de Plano Diretor de um ODS ou desempenhando uma função técnica na área de orçamento e finanças nas Diretorias de Gestão Orçamentária ou de Finanças da Marinha. Como Oficial Superior, poderá desempenhar função em nível de supervisão e coordenação de atividades orçamentárias, financeiras, atuando como interlocutor da MB junto ao Governo Federal, na Coordenadoria do Orçamento da MB ou como Assessor na Subchefia de

**“A formação do Intendente está passando por mudanças que visam ao aprimoramento da capacitação e gestão eficiente da Força. Uma delas foi a reformulação do CApA-IM com a divisão dos alunos por áreas de concentração.”**

Orçamento e Plano Diretor do EMA. Ou, ainda, empreendendo ações em nível de execução de contadoria titular ou substituta de Unidades Gestoras, Setoriais Contábeis de Órgãos e de Fundos vinculados à MB, bem como Contador Titular ou Substituto de Setorial Contábil de Órgão Superior do Comando da Marinha, no Departamento de Contabilidade da DFM, interagindo diretamente com a Setorial Contábil de Órgão Central do Governo Federal, a Secretaria do Tesouro Nacional.

A MB também investe na capacitação do Oficial IM incentivando o constante aprimoramento por meio de cursos em nível de Especialização, Mestrado e Doutorado, no Brasil e Exterior, além da possibilidade de realização de intercâmbios com a US Navy.

**“Os complexos desafios enfrentados no século XXI, em um cenário de contingenciamento orçamentário e necessidade de readequação das despesas da Força, evidenciam a importância de racionalização no emprego dos recursos públicos para que possa haver um crescimento econômico sustentável.”**

### **Qual a atuação projetada para esta “subespecialidade” no horizonte proposto pelo novo Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)?**

Os complexos desafios enfrentados no século XXI, em um cenário de contingenciamento orçamentário e necessidade de readequação das despesas da Força, evidenciam a importância de racionalização no emprego dos recursos públicos para que possa haver um crescimento econômico sustentável. Somado-se a isso, a evolução gerencial e contábil da Administração Pública possibilita um maior controle social focado na qualidade dos gastos e nos resultados alcançados por parte do gestor público no atendimento das demandas da sociedade.

No PEM 2040, o OBNAV12, que trata da Gestão administrativa, desdobra-se em várias AEN que estão intimamente relacionadas à atuação esperada pelos Oficiais especialistas em orçamento, e finanças, como a AEN-ADM-1: “Obter recursos orçamentários e extraorçamentários visando à consecução dos programas da Marinha”; AEN-ADM-2: “otimizar os recursos humanos, materiais e financeiros, por meio da melhoria da gestão da MB.” e AEN-ADM-3: “Aprimorar a gestão de custos da Marinha do Brasil”, AEN-ADM-4 “Aprimorar a interação do PPA ao Planejamento Estratégico da Marinha”. Assim, os Oficiais IM desta área deverão ser capazes de enfrentar as dificuldades emergentes, atuar junto ao Governo Federal buscando garantir os recursos orçamentários e financeiros necessários, aprimorar a contabilidade, a gestão de custos, bem como efetuar o acompanhamento da estrutura de remuneração, como apoio à tomada de decisão e, dessa forma, além de alcançar resultados significativos para a consecução dos Programas da Marinha, realizar uma gestão eficiente dos processos e recursos disponíveis, a fim de atender aos anseios da sociedade, que efetua o controle social para saber se foi cumprida a finalidade pública, a legislação e os princípios básicos aplicáveis ao Setor Público. ■