

Gestão, Governança e Controle e o pioneirismo da Marinha do Brasil

Entrevista com o Secretário-Geral da Marinha Almirante de Esquadra Eduardo Machado Vazquez.

INTRODUÇÃO

As últimas décadas deste século impuseram mudanças sensíveis à administração pública brasileira. A complexidade, própria dos desafios da esfera pública, propôs uma crescente evolução nos processos e estruturas de gestão, apresentando a necessidade de ações substanciadas em uma visão mais sinérgica.

Esta nova visão incentiva o debate intersectorial, reduzindo redundâncias e promovendo maior efetividade, por meio do controle de custos e gerenciamento de riscos, os quais figuram como atributos essenciais ao desempenho das funções dos agentes públicos.

Este compêndio de ações repousa em ganhos de eficiência, possibilitando mudanças significativas nas instituições, em prol de um modelo integrador, o qual dirige relevância a prontidão como via para o incremento da capacidade operativa do Poder Naval, e ao desenvolvimento econômico, social, ambiental e tecnológico do Brasil.

A Marinha do Brasil tem desempenhado um papel pioneiro e significativo nas questões relacionadas à gestão eficiente, por meio da otimização de recursos e da adoção de práticas de controle rigoroso dos gastos, buscando



evitar desperdícios. Além disso, tem atuado ativamente na promoção de um ambiente de cooperação entre países, organizações nacionais e internacionais e a sociedade.

Outro aspecto que destaca o pioneirismo da Marinha do Brasil está relacionado ao desenvolvimento e implementação de tecnologias

inovadoras. A busca por sistemas que auxiliem o monitoramento das ações por meio de soluções tecnológicas avançadas tem permitido à Marinha evoluir sua eficiência e reduzir custos, contribuindo para o desenvolvimento de projetos estratégicos, como de submarinos convencionais e o de propulsão nuclear, e na aquisição de novos meios e modernização dos atuais.

Nesse contexto, o sistema do Plano Diretor da Marinha do Brasil (SPD) desempenha um papel crucial e estratégico para o País. A relevância SPD para a Marinha é que ele apresenta as diretrizes para o desenvolvimento de atividades, garantindo a sua capacidade de atuação e proteção dos interesses do Brasil. Ele contempla uma visão de longo prazo, que abrange diversas áreas de atuação da Marinha, como defesa, segurança, pesquisas científicas, tecnologia, indústria naval, logística e meio ambiente.

Um dos focos do Plano Diretor da Marinha é o fortalecimento da capacidade operativa, incluindo a modernização de meios, aquisição de novos equipamentos e tecnologias avançadas, o desenvolvimento de submarinos nucleares e a ampliação da presença naval em águas estratégicas, como o Atlântico Sul.

Nesse contexto, esta edição do periódico Acanto em Revista apresenta a entrevista com o Secretário-Geral da Marinha,

“A obtenção e o aprimoramento das capacidades da Marinha do Brasil (MB) são essenciais ao cumprimento da missão constitucional e das atribuições subsidiárias.”

Almirante de Esquadra Eduardo Machado Vazquez, a qual está estruturada em três eixos temáticos, a saber: (i) o compromisso da Marinha do Brasil com a eficiência administrativa; (ii) o desenvolvimento tecnológico, a inovação e a capacitação; e (iii) a visão integrativa da Governança, integridade e gestão como via para o desenvolvimento das capacidades da MB.

EIXO TEMÁTICO 1- O compromisso da Marinha do Brasil com a eficiência administrativa.

Pergunta 1: Como o Senhor analisa as estratégias utilizadas pela Marinha do Brasil para promover a eficiência orçamentária e administrativa, as quais têm contribuído para os avanços em termos de capacidade operativa e operacional da Força?

A obtenção e o aprimoramento das capacidades da Marinha do Brasil (MB) são essenciais ao cumprimento da missão constitucional e das atribuições subsidiárias. Nesse sentido, o aperfeiçoamento de seu processo orçamentário, por exemplo, contribui de forma significativa para a alocação eficiente dos recursos, com reflexos positivos na otimização dos projetos e das atividades desenvolvidos pela Força Naval, possibilitando o incremento à capacidade operativa e operacional da MB. Assim, dentre as iniciativas realizadas, releva destacar os aprimoramentos ao Sistema do Plano Diretor (SPD), intensificados a partir do ano de 2018, quando foram criadas matrizes de relacionamento entre as Ações Internas e as Ações Estratégicas Navais do Plano Estratégico da Marinha (PEM), permitindo o alinhamento entre o planejamento estratégico e orçamentário da Força.

Além disso, foram criados os “Agregadores do Plano de Ação” – agrupamentos de metas selecionadas de acordo com suas características

de planejamento e classificação orçamentária, conferindo maior qualidade aos dados utilizados no processo de alocação de recursos.

Pergunta 2: Como o Sr. analisa a importância do uso de instrumentos de gestão nesse contexto?

Os instrumentos de gestão são ferramentas e meios que permitem a implementação das políticas e das estratégias da MB. Em um ambiente de restrições orçamentárias e controle social ativo sobre a conformidade e a qualidade do gasto público, a Força busca empregar ferramentas de gestão para aprimorar o emprego dos recursos, maximizando o valor gerado à sociedade brasileira.

Deste modo, além dos aprimoramentos ao processo orçamentário da MB, destaco os aperfeiçoamentos ao Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD), que trouxeram novos instrumentos de gestão ao sistema informatizado. É importante enfatizar as ferramentas voltadas ao apoio à decisão nos diversos níveis organizacionais da Força, tais como o Módulo de "Planejamento Orçamentário" e os painéis de controle, que consolidam informações em formato de gráfico relativas ao orçamento geral da MB, à gestão orçamentária das Organizações Militares (OM), aos Projetos Estratégicos da Força, ao Controle Interno das OM e à apuração de seus custos.

EIXO TEMÁTICO 2 - Desenvolvimento Tecnológico (Ensino, Pesquisa e extensão), inovação, capacitação e desenvolvimento de competências.

Contextualização: Ao longo da carreira, o senhor teve a oportunidade de vivenciar diferentes experiências relacionadas à interlocução da Marinha com diversos Setores da Economia, Instituições de Ensino e de Desenvolvimento Tecnológico, do País e do Exterior, as quais revelaram o amistoso

"A busca por novas soluções de aprimoramento da gestão, com base na utilização de tecnologias, é fundamental para simplificar tarefas e otimizar os processos e a força de trabalho."

relacionamento e a troca de conhecimento entre a MB e demais Organizações, com o foco na integração, no desenvolvimento tecnológico e na inovação.

Pergunta 3: Nessa lógica, qual a importância do incentivo ao uso de estruturas automatizadas para o desenvolvimento das capacidades requeridas pela Força, considerando, para isto, aspectos de inovação?

A busca por novas soluções de aprimoramento da gestão, com base na utilização de tecnologias, é fundamental para simplificar tarefas e otimizar os processos e a força de trabalho. Para tal, o incentivo ao uso de estruturas automatizadas desempenha um papel de extrema importância no desenvolvimento das capacidades requeridas pela Marinha, com ênfase nos aspectos de inovação.

Essas iniciativas desempenham um papel crítico na melhoria da eficiência operacional, na redução de custos e no aumento da capacidade de resposta da MB em ambientes complexos e dinâmicos. Nesse sentido, a colaboração com instituições de ensino e desenvolvimento tecnológico, tanto no País quanto no exterior, é fundamental para a incorporação de tecnologias inovadoras e para a manutenção das capacidades da Força, em consonância com os avanços globais.

Neste aspecto, cabe destacar a importância da manutenção de investimentos nos Projetos Estratégicos da MB para o desenvolvimento e aprimoramento da capacidade operacional da Força, tais como: o Programa Fragatas Classes Tamandaré (PFCT), o Sistema de Gerenciamento da Amazônia Azul (SisGAAz) e o Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB).

Portanto, o incentivo ao uso de estruturas automatizadas não apenas aprimora as capacidades da Marinha que lhe são requeridas para atender à Defesa Naval, à segurança marítima e ao apoio às ações do estado, mas também fomenta uma cultura de inovação na Força. Ainda, estimula a colaboração com outros setores do País e instituições de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, além de manter a MB alinhada com as demandas tecnológicas emergentes, garantindo sua relevância no cenário nacional e internacional.

Pergunta 4: De que forma a internalização de novas tecnologias contribui para o desenvolvimento de novas competências?

O uso de tecnologias avançadas requer o desenvolvimento de competências técnicas e cognitivas, incluindo habilidades de operação e manutenção, análise de dados e resolução de problemas complexos. Por outro lado, a internalização de novas tecnologias não se limita apenas à capacitação técnica; também envolve o desenvolvimento de habilidades interpessoais, adaptabilidade e aprendizado contínuo.

Nesse contexto, a internalização de novas tecnologias também estimula a cultura de inovação, incentivando a busca por soluções criativas e a incorporação de melhores práticas de gestão. Dessa maneira, o desenvolvimento de novas competências por meio da transformação digital é relevante tanto para a capacitação do pessoal, quanto para o aprimoramento da gestão na MB.

Assim sendo, destaca-se o desenvolvimento pela Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) de um ambiente de informações gerenciais (SisNetuno), recentemente homologado pela Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha (DCTIM). O referido sistema tem como foco a digitalização das ferramentas voltadas para a Gestão Estratégica, Gestão de Riscos, Gestão de Processos e monitoramento dos indicadores de desempenho, proporcionando a simplificação e desburocratização dos processos relativos à gestão realizados pelas OM.

Além disso, cabe destacar o estudo de viabilidade do SAPIENS 2.0 – sistema desenvolvido pela Advocacia-Geral da União (AGU), para modernização do SiGDEM. Essa iniciativa trará avanços significativos na gestão do ciclo de vida dos documentos produzidos na Força, além de simplificar e desburocratizar os processos administrativos executados pelas Organizações Militares.

Por fim, cabe destacar a contribuição profissional, silenciosa, eficiente e dinâmica das Diretorias Especializadas, Autarquia, Comissões Navais no Exterior e demais OM subordinadas, para a solução dos complexos desafios do Setor da Secretaria-Geral da Marinha (SGM). A busca pelo aprimoramento contínuo e o esforço constante de todo o nosso pessoal são fundamentais para que o Setor continue a oferecer o “melhor serviço à Marinha”.

EIXO TEMÁTICO 3 - Governança, integridade e gestão em uma visão integrativa.

Contextualização: A Marinha tem avançado em direção à aplicação de técnicas e métodos científicos com o propósito de otimizar os recursos, de toda ordem, promovendo e disseminando práticas de governança, gestão e integridade, em uma visão integrativa,

como via para criação de valor tanto na área administrativa e financeira, quanto na relacionada ao uso de tecnologia da informação e comunicação.

Pergunta 5: Como o Sr. analisa a importância do Setor Secretaria-Geral, nesse contexto em especial, no que concerne à sua atuação transversal, fomentando a interlocução com todos os setores da MB?

A Secretaria-Geral da Marinha desempenha um papel de suma importância no contexto de otimização de recursos e promoção de práticas de governança, gestão e integridade. Através de sua atuação transversal, em uma instituição de grande porte e complexidade, a SGM busca a integração entre os setores da MB em diversas atividades, tais como Logística, Administração, Orçamento e Finanças.

Ademais, a atuação transversal da Secretaria-Geral contribui para uma visão integrada de governança e gestão, considerando não apenas os aspectos administrativos, logísticos e orçamentários-financeiros, mas também o uso de tecnologia por meio de sistemas digitais de relevância estratégica, tais como o Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD), o Sistema de Informações Gerenciais de Abastecimento (SINGRA) e o Sistema de Pagamento de Pessoal da Marinha (SISPAG2). Isso é fundamental para o sucesso operacional e estratégico da Força em um contexto de crescente dependência da tecnologia.

Em resumo, a atuação deste importante Setor é essencial para a criação de valor na MB, contribuindo diretamente nos macroprocessos de apoio, promovendo a eficiência, a governança, a integridade e a inclusão de todos os setores. Nesse escopo, ao desempenhar um papel crítico na busca pela excelência da gestão e do alinhamento estratégico da Marinha, atuamos para potencializar a governança e a gestão da Força em face dos desafios contemporâneos e futuros.

“A internalização de novas tecnologias não se limita apenas à capacitação técnica; também envolve o desenvolvimento de habilidades interpessoais, adaptabilidade e aprendizado contínuo.”

Pergunta 6: Considerando que a capacitação é um instrumento usado para uma gestão eficiente, efetiva e responsiva, de que forma as capacitações têm contribuído para a otimização dos recursos de toda ordem, promovendo e disseminando práticas de governança, gestão e integridade?

Primeiramente, ao pensar na MB como uma grande árvore, devemos compreender que a raiz dessa árvore é seu “Capital Intelectual”, bem intangível de qualquer Instituição. Assim, para o cumprimento de sua missão, a Marinha necessita de uma Força de Trabalho com capacitação compatível com as necessidades dos meios operativos e de suas organizações militares, com as peculiaridades distintas de cada região do País onde a Força está presente.

A MB tem se dedicado a aplicar técnicas e métodos científicos para otimizar seus recursos e promover práticas de governança, gestão e integridade. Nesse diapasão, a capacitação ajuda a promover uma cultura de governança, fornecendo as habilidades necessárias para tomar decisões, o que inclui a compreensão dos princípios de governança, a identificação de riscos e a implementação de controles adequados. Adicionalmente, por meio da capacitação, são adquiridos conhecimentos e habilidades específicas para gerenciar recursos

de forma eficiente, com o desenvolvimento de competências técnicas, bem como habilidades interpessoais, tais como liderança e trabalho em equipe.

Desse modo, visando aperfeiçoar o alinhamento das atividades de capacitação aos interesses estratégicos da Marinha, o Setor SGM tem buscado capacitar seu pessoal por meio de pós-graduação, mestrados e doutorados, além de realizar capacitações expeditas no CIANB, com um portfólio de quase 80 cursos em 16 áreas

“A cooperação é um fator crucial para o desenvolvimento das atividades estratégicas da Marinha. A aplicação de técnicas e métodos científicos, como mencionado, é uma abordagem valiosa para otimizar os recursos e promover práticas de governança, gestão e integridade. A visão integrativa, que busca a criação de valor em várias áreas, incluindo a administrativa, financeira e tecnológica, é fundamental para o sucesso das atividades da MB.”

de conhecimento, dentre as quais destacam-se: Auditoria; Direito Aplicado às Licitações, Contratos e Patrimônio Imobiliário; Gestão do Conhecimento; Gestão de Projetos; Gestão Pública; Planejamento Orçamentário; Ciências Econômicas e Finanças; e Gestão de Riscos.

Outrossim, cabe mencionar que a capacitação profissional é a base do Programa Netuno, que se caracteriza por ações destinadas à avaliação da gestão, à melhoria de processos, à gestão de riscos, à gestão estratégica e à gerência de projetos. Por fim, a capacitação desempenha um papel fundamental na promoção da integridade organizacional, que ajuda a disseminar boas práticas e contribui com a conscientização sobre a importância da conduta adequada no ambiente de trabalho, com objetivo de criar uma cultura organizacional sólida, baseada em valores éticos e na busca pela excelência.

Pergunta 7: O esforço de cooperação, dirigido à integração e otimização de recursos, decorre da necessidade da construção de um ambiente propício ao diálogo entre Setores. Como o Sr. vê a importância da cooperação para o desenvolvimento das atividades estratégicas da MB?

A cooperação é um fator crucial para o desenvolvimento das atividades estratégicas da Marinha. A aplicação de técnicas e métodos científicos, como mencionado, é uma abordagem valiosa para otimizar os recursos e promover práticas de governança, gestão e integridade. A visão integrativa, que busca a criação de valor em várias áreas, incluindo a administrativa, financeira e tecnológica, é fundamental para o sucesso das atividades da MB.

Nesse aspecto, a integração e otimização de recursos são fatores essenciais para o sucesso de uma Força multifacetada, com uma significativa gama de tarefas e atribuições para a Defesa permanente de nossos interesses em

nossas águas, bem como para a execução das atividades relacionadas à Autoridade Marítima. Nesse contexto, o esforço de cooperação, a coordenação eficiente entre os setores da Força e o alinhamento com objetivos institucionais contribui para o desenvolvimento das atividades estratégicas.

Outrossim, destaca-se que a cooperação não se limita apenas aos aspectos internos da Marinha, mas também engloba a atuação junto ao Ministério da Defesa e demais Forças, além dos órgãos do executivo e demais poderes nos assuntos afetos à esfera de responsabilidade da MB. Para tal, deve-se buscar um orçamento que seja compatível para a continuidade dos investimentos e para a execução

das tarefas diárias relacionadas ao cumprimento da missão constitucional.

Em resumo, a cooperação e a atuação uníssona são os pilares essenciais para o desenvolvimento das atividades estratégicas da Marinha, com sinergia entre os diversos setores, a fim de mostrar a importância da presença da MB na Amazônia Azul e águas interiores, condizente com a estatura do país na preservação das riquezas e na manutenção das linhas de comunicações marítimas e do nosso comércio exterior, 95% realizado pelo mar. Ao adotar uma abordagem colaborativa, a Marinha do Brasil está bem posicionada para enfrentar os desafios futuros e alcançar seus objetivos estratégicos.