

Capacitação de pessoal: importante instrumento para os avanços na gestão

Entrevista com o Secretário-Geral
da Marinha Almirante de Esquadra
Marcelo Francisco Campos

INTRODUÇÃO

A evolução dos modelos da administração pública pressupõe novos papéis para o Estado, para a sociedade e para o mercado. Esta mudança de papéis tem suscitado novos debates acerca das ações necessárias ao enfrentamento dos desafios da sociedade em rede, os quais envolvem a participação de atores de diferentes setores para a solução de problemas complexos comuns, ensejando novas abordagens para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das políticas públicas.

Entre estas novas abordagens, os estudos acerca das competências necessárias aos atores envolvidos justificaram a necessidade de se estabelecer uma visão mais sinérgica, promovendo o debate intersetorial, reduzindo redundâncias, e promovendo maior controle de custos e gerenciamento de riscos como atributos essenciais ao desempenho das funções inerentes aos agentes públicos.

Tem-se, então, que um novo paradigma se apresenta, mais transaccional e menos burocrático, impulsionando mudanças significativas nas instituições, governos e empresas em prol de um modelo integrador, motivado pelos



desafios da atualidade, da capacitação, da eficiência, da efetividade, da prontidão e do controle de custos como seus aspectos de maior relevância, com reflexos na Segurança e Defesa Nacionais, acompanhado do desenvolvimento econômico brasileiro.

Nessa lógica, a Marinha do Brasil, por meio do Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040), detalhou as ações estratégicas a serem realizadas em prol do desenvolvimento das capacidades. Tais ações têm como pano de fundo o desenvolvimento econômico e tecnológico do País, por meio da integração, da participação da sociedade e do envolvimento de organizações privadas e instituições de ensino, materializado pela tríplice hélice do desenvolvimento.

Nesse contexto, esta edição do periódico "Acanto em Revista" apresenta a entrevista com o Secretário-Geral da Marinha, Almirante de Esquadra Marcelo Francisco Campos, a qual abordará a importância da capacitação como importante instrumento para os avanços na gestão.

ÁREA TEMÁTICA 1 - Alinhamento de objetivos: a estrada que liga gestão administrativa e Defesa Nacional (Profissionalização da MB para ter e manter a Força preparada para o cumprimento de sua Missão Constitucional e atividades subsidiárias).

Contextualização: no que se refere ao desenvolvimento de capacidades no contexto da Defesa Nacional, observam-se inúmeros esforços das Forças Singulares em promover as condições necessárias ao avanço em direção às suas visões de futuro. A Marinha do Brasil está inserida nesse contexto e tem importantes iniciativas, em especial aquelas que locam seus programas estratégicos, os quais se alinham ao avanço da agenda de modernização e transformação da Defesa brasileira, estabelecidas na Política Nacional de Defesa (PND) e na Estratégia Nacional de Defesa (END).

Pergunta 1: Para o senhor, de que forma a integração e a sinergia entre as Forças, e

entre estas e outras organizações civis, podem contribuir para o desenvolvimento das capacidades na MB?

Os documentos nacionais de mais alto nível da Defesa Nacional, naturalmente, orientam as ações integradas e sinérgicas das Forças, visando não deixar "áreas cinzentas" de atuação, definindo o campo de ação e a vocação das Forças de maneira clara. Labutando nas suas áreas de competência, em prol do desenvolvimento nacional e de suas capacidades operativas, nota-se a importância da participação da Base Industrial de Defesa (BID) e das Universidades na pesquisa, desenvolvimento e comercialização de produtos de defesa autóctones, que atendam às necessidades da Força e produzam tecnologias nacionais, preferencialmente de uso dual, gerando renda, emprego e arrecadação de tributos no País. Detalhando tal aspecto, é importante ressaltar que as Forças Armadas possuem dois segmentos, bem distintos, contudo, muito importantes para o Brasil. O primeiro está relacionado à soberania, onde a Defesa da Pátria é trabalhada desde muito cedo junto aos militares que compõem as FFAA. O segundo é a economia, onde as Forças estão calçadas em tecnologias de ponta e disruptivas, induzindo o transbordamento natural para a base industrial como um todo e permitindo a incorporação de novas tecnologias, com a criação de empregos de alto nível e geração de tributos que favorecem o desenvolvimento econômico do País. Neste sentido, é possível destacar programas como o PROSUB, as Fragatas Classe "Tamandaré" e o Navio de Apoio Antártico, cujos modelos de negócios procuraram fortalecer o desenvolvimento de tecnologias no território nacional, seja na exigência de transferências de tecnologias, seja nos requisitos de utilização de amplo conteúdo nacional, havendo envolvimento

da indústria e das universidades nacionais em ambos os casos.

Pergunta 2: Como o senhor analisa a capacitação nesse contexto, em especial no que se refere ao desenvolvimento do Oficial Intendente, em face das demandas oriundas de uma crescente transparência nos gastos?

A capacitação é um elemento chave nesse novo cenário. O Oficial Intendente precisa desenvolver um pensamento crítico e reflexivo do atual contexto de controle social, transparência de gastos e Leis de Acesso à Informação. Sendo assim, penso que o enfoque deve ser voltado para uma capacitação multidisciplinar, com a finalidade de propiciar, ao Oficial, uma visão sinérgica e holística. É importante destacar que a participação ativa da sociedade é considerada muito importante pelo Governo Federal para garantir o bom uso dos recursos públicos. Dentro desta visão, torna-se importante a Gestão do Conhecimento, gerando a capacitação necessária ao Corpo de Intendentes da Marinha (CIM) para que atenda os modernos requisitos das áreas de: Orçamento, Economia e Finanças; Abastecimento; Patrimônio Imobiliário; Histórico-Cultural e Documental; Gestão Administrativa; Contabilidade; e Custos. Da mesma forma, esta mesma gestão do conhecimento deve se preocupar com a prospecção de capacitações futuras, de modo que o CIM permaneça na vanguarda desse segmento. Para incentivar o controle social, são disponibilizadas ferramentas de transparência pública para acompanhamento e fiscalização pelos cidadãos. Neste contexto, o Oficial Intendente precisa conhecer e saber empregar essas ferramentas, assim como deve ser estimulado a desenvolver uma consciência de responsabilidade social e ética. Além disso, como gestor público, é importante que o Oficial Intendente seja capacitado

para buscar o melhor retorno à sociedade, por meio da execução dos programas e ações de governo.

ÁREA TEMÁTICA 2 - Desenvolvimento Tecnológico (Ensino, Pesquisa e extensão)/ desenvolvimento de tecnologias duais – Cívicas/militares, arrasto tecnológico, nacionalização de processos e equipamentos.

Contextualização: ao longo da carreira, o senhor teve oportunidade de vivenciar a interlocução da Marinha com diversos Setores da Economia, Instituições de Ensino e de Desenvolvimento Tecnológico, como por exemplo, nos períodos em que esteve como Comandante da Escola Naval (EN), do Segundo Distrito Naval e da Diretoria-Geral de Navegação. Nesses três momentos, entre outras atividades, o senhor buscou alavancar a capacitação dos Oficiais, promover o Intercâmbio entre a MB e Instituições de Ensino, o relacionamento e a troca de conhecimento entre a MB e outras Organizações, com o foco na integração e no desenvolvimento de novas competências.

Pergunta 3: Nessa lógica, qual a importância dessas iniciativas para o desenvolvimento

“Como gestor público, é importante que o Oficial Intendente seja capacitado para buscar o melhor retorno à sociedade, por meio da execução dos programas e ações de governo.”

das capacidades requeridas pela Força, considerando, para isto, a visão transversal do conhecimento?

A transversalidade diz respeito à possibilidade de se instituir, na prática educativa, uma analogia entre aprender conhecimentos teoricamente sistematizados e as questões da vida real. Dessa forma, percebe-se a necessidade de uma visão mais ampla, acabando com a fragmentação do conhecimento, pois somente assim alcançaremos a cultura interdisciplinar. Durante as oportunidades de meus Comandos, incentivei os alunos da EN a vivenciarem a realidade da MB e seus desafios, fomentando a participação em diversas tarefas profissionais, enquanto que nas OM, busquei identificar as lacunas de conhecimentos necessários para alavancar a produtividade, programando cursos, estágios e intercâmbios que agregassem valor as atividades-fim desenvolvidas. Ressalto a importância que a MB trabalhe sempre por projetos, acabando com as barreiras que separam os diversos Setores da Marinha, permitindo-nos empregar todo potencial de conhecimento existente, de forma sinérgica e planejada. O emprego da transversalidade do conhecimento permite que sejamos extremamente eficientes.

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

Acredito que ao aprimorar processos, e isso inclui internalizar novas tecnologias, principalmente as disruptivas, fomentamos as competências das pessoas, de modo a colaborar para o desenvolvimento da Marinha do Brasil. O militar qualificado fica mais motivado e produtivo, e, conseqüentemente, gera novos e melhores benefícios para a Organização. "Cuidando da nossa gente", segunda parte do lema da Marinha, também significa investir na capacitação do nosso Pessoal, a

firm de que os frutos desse investimento se reflitam na sociedade.

Existe um ditado que diz: "Não vivemos uma Era de mudanças e sim uma mudança de Era". Nesse viés, as novas tecnologias são inevitáveis em um mundo que passa pela Transformação Digital (TD) em todas as dimensões. Nossos militares, em suas respectivas competências, precisam conhecer e gerenciar pelo menos as cinco tecnologias que estão liderando a TD: *Blockchain*, Inteligência Artificial (IA), IoT (Internet das Coisas), Computação em Nuvem e Cibersegurança, a fim de que a Marinha atenda sua Visão de Futuro em prol de uma Força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica.

Hoje, minha contribuição como Secretário-Geral, deve ser a de buscar sinergicamente a realização de ações para que o Setor SGM colabore para a evolução tecnológica da MB. As características da computação em nuvem, como escalabilidade e flexibilidade, tornam mais simples o processo de hospedagem e redimensionamento da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC).

A SGM é participante do Projeto *Oracle Exadata Cloud at Customer*, que já é uma realidade na Marinha e refere-se ao uso da tecnologia pelos principais Bancos de Dados (BD) dos Sistemas Digitais (SD) de amplitude corporativa, como o SIPLAD, SISPAG2 e o Sistema de Informações Gerenciais de Abastecimento – Gestão do Ciclo de Vida (SINGRA-GCV), que num primeiro momento absorverá os processos logísticos do SINGRA e SOMAR e futuramente poderá absorver outros sistemas como o QUAESTOR, SISBENS e CADIMA.

Ao pensar na IA vemos que também estamos no caminho certo, estudando as possibilidades de uso dentro da Força, como ao fomentar a visão para a Logística 4.0; o uso da IA em

nossos maiores SD, como será com o futuro SIGAD+MB; entre outras situações. Grande parte do ganho com a aplicação da IA nos processos será o aumento da produtividade e a possibilidade de os profissionais envidarem esforços em atividades estratégicas e técnicas, ao deixar de empregar homem-hora em tarefas repetitivas, que poderão ser automatizadas, além do benefício de mitigar ou até eliminar redundâncias e inconsistências dentro dos nossos sistemas.

Além disso, o Setor SGM busca promover a integração e a interoperabilidade de seus sistemas digitais, seja com SD intra-MB ou extra-MB, e nesse contexto podemos citar a evolução do atual sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) da MB, o SiGDEM, para um Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD-MB), totalmente alinhado às legislações pertinentes e com recursos modernos, tecnologicamente falando. O SIGAD-MB será capaz, por meio do Barramento de Serviços do Processo Eletrônico Nacional (PEN), de interoperar com sistemas de outros órgãos, e terá um mecanismo de busca eficiente de alta performance, conhecido como *Elasticsearch*, o qual por ter sido feito com foco na escalabilidade, é preparado para trabalhar com grandes volumes de dados e múltiplas requisições simultâneas sem perder performance, semelhante às pesquisas realizadas por meio do Google, além de outras novas funcionalidades e recursos. O SINGRA-GCV será capaz de se integrar ao SIGMAN, importante SD Corporativo do Setor Material, bem como o Sistema de Informações Gerenciais de Logística e Mobilização de Defesa – Apolo, que é do Ministério da Defesa (MD) e outros diversos órgãos e demais Forças Singulares. Da mesma forma, o Sistema de Controle de Carteira Imobiliária (SCCI) é atualizado para atender as exigências da Marinha de maneira a garantir o controle de toda a carteira de

“Fica evidente a importância do constante aperfeiçoamento do pessoal, inclusive por meio de uma formação interdisciplinar, à luz de assuntos jurídicos que impactam diretamente no aspecto orçamentário, ou mesmo aspectos judiciais que interferem no dia a dia do Setor.”

empréstimos e financiamentos concedidos, prestando apoio à Família Naval de maneira eficaz. Por fim, citaria os serviços oferecidos para conhecimento do público, acerca do nosso Patrimônio Histórico e Cultural, que são de fácil acesso, via lojas de aplicativos do Governo Federal, bem como existe uma oferta de serviços digitais de consulta e venda, diretamente via sítio de Internet.

Esses foram apenas alguns exemplos de como o Setor SGM está diretamente envolvido nas mudanças tecnológicas que a Marinha passa, por isso, é fundamental compreender a TD de maneira holística e incentivar nosso pessoal na busca de aprimoramento constante para o desenvolvimento de novas competências.

ÁREA TEMÁTICA 3 - Regularidade orçamentária.

Contextualização: Um dos grandes desafios para as organizações do setor de Defesa, em especial para as Forças Singulares, é a

manutenção da regularidade orçamentária. Um exemplo dos desafios encontrados pela MB se refere às restrições orçamentárias e financeiras impostas ao PROSUB desde 2015, elevação da taxa de câmbio, paralelamente ao tempo necessário para a conclusão de um Projeto de tamanha envergadura.

Sobre esta temática, a Marinha tem avançado em direção à aplicação de técnicas e métodos científicos com o propósito de otimizar os recursos, de toda ordem, como via para criação de valor tanto na área administrativo-financeira, quanto na relacionada ao uso de tecnologia da informação e comunicação.

Pergunta 5: Como o senhor percebe estes avanços nas áreas de conhecimento do Setor SGM?

A evolução tecnológica traz desafios novos, inclusive fomentando a necessidade de atualização no arcabouço legal do País. Neste sentido, a capacidade de lançar mão de instrumentos nunca utilizados, fazendo a devida adaptação à realidade da Marinha, é de suma importância para o incremento na qualidade das atividades da nossa Força, e isso só é possível por meio de pessoal capaz de manejar conhecimentos em diferentes áreas em proveito da nossa atividade. No caso do nosso Setor, fica evidente a importância do constante aperfeiçoamento do pessoal, inclusive por meio de uma formação interdisciplinar, à luz de assuntos jurídicos que impactam diretamente no aspecto orçamentário, ou mesmo aspectos judiciais que interferem no dia a dia do Setor, como é o caso da crescente demanda por transparência nas atividades administrativas. A forma de enfrentar essa nova realidade é ampliando o leque de capacitação do Corpo de Intendentes, por meio da incorporação de conhecimentos de outras áreas. Não é recomendável que o Oficial Intendente seja conhecedor de apenas um assunto, já que os desafios advêm da necessidade de

enfrentamento do problema sob os mais variados enfoques, a fim de se obter a melhor solução para a demanda e permitir que a Alta Administração tome a melhor decisão.

Os desafios passados contribuíram para o fortalecimento do Setor de uma forma geral. Ao longo dos anos, temos trabalhado para o estabelecimento de uma estrutura organizacional dinâmica, com capital intelectual capaz de atender aos anseios da Administração Naval na construção da Marinha do Amanhã. As Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT) são os pilares que normatizam, padronizam e atualizam as áreas de conhecimento sob sua responsabilidade, prospectando novos conhecimentos que permitam potencializar a evolução contínua da performance do Setor SGM.

Ao longo dos últimos anos, têm sido observados significativos aprimoramentos nas atividades desempenhadas no âmbito do Setor SGM, por meio da automatização de tarefas, melhoria de processos e uso intensivo de dados para suporte à decisão, de modo a otimizar o emprego de recursos públicos e gerar valor crescente à sociedade. Nesse mister, cabe mencionar a modernização do SIPLAD, a fim de auxiliar a Alta Administração Naval no planejamento, execução e controle físico-financeiro dos Projetos Estratégicos, e o desenvolvimento da ferramenta SISTEMA DE APOIO À DECISÃO ORÇAMENTÁRIA em parceria com o CASNAV, que está sendo utilizada na otimização da programação orçamentária do Plano de Ação (PA) da MB. Tais aperfeiçoamentos possibilitaram o incremento na qualidade das tratativas com o Governo Federal para a obtenção de recursos orçamentários, bem como a idealização de modelos de negócio inovadores, que possibilitem a busca por fontes alternativas de recursos, frente às restrições orçamentárias advindas da situação fiscal do País.

Pergunta 6: De que forma as capacitações têm contribuído para este propósito?

A capacitação é parte de um ciclo, onde a obtenção do conhecimento deve ser seguida de sua aplicação nas atividades da Força. Os resultados, hoje mensuráveis à luz de indicadores oriundos dos diversos Planos Setoriais, são termômetros que apresentam a necessidade de melhorias ou incorporação de outros conhecimentos. As atividades de capacitação apresentam um retorno de médio a longo prazo, e isso está alinhado à preparação da Marinha do Futuro, na qual a Era da Superespecialização deverá estar ombreada com o profissional generalista, atuando em sinergia para que os resultados sejam os mais profícuos para a Força. Neste sentido, hoje têm-se Oficiais do Quadro Técnico Especial atuando conjuntamente com aqueles de formação mais generalista, e obtendo resultados favoráveis ao desenvolvimento da Força. Esse aspecto de melhoria da capacitação depreende da coragem para que diversos paradigmas sejam superados. O *benchmarking*, que hoje os cursos ministrados no Setor Secretaria-Geral representam, é o resultado dessa importância dada na preparação do Pessoal, saindo do conhecimento que era ofertado em “pacotes”, e estimulando que os militares construam o conhecimento aplicável na Força. Sobre isso, ilustro a iniciativa do

“A capacitação aparece como elemento fundamental, proporcionando aprimoramento do capital humano e aprendizagem organizacional.”

CIANB como referência aos demais Setores da MB ao propor que os Alunos do Curso de Aperfeiçoamento Avançado estudem problemas reais e proponham soluções com foco na eficiência administrativa, mas sempre tendo como premissa a cultura organizacional.

Ademais, diversas iniciativas podem ser enumeradas como contribuição do investimento aplicado na capacitação técnica dos militares integrantes do Corpo de Intendentes da Marinha, obtidas por meio de cursos, estágios e intercâmbios em diversas Instituições de Ensino de âmbito Nacional e Internacional. Como exemplo ressalto a já citada integração dos sistemas logísticos: Sistema de Gerenciamento de Manutenção (SIGMAN), Sistema APOLO-MD e SINGRA-GCV. Cabe também mencionar a evolução do Sistema do Plano Diretor que tem obtido resultados significativos para a MB, frente às sérias restrições impostas pela situação fiscal do País, pela adoção de ferramentas de planejamento e controle da ação planejada para o sucesso nas diversas tratativas realizadas com o intuito de atender aos interesses da Força, bem como obter soluções para o equacionamento das tarefas que lhe foram atribuídas pela Alta Administração Naval. Importante citar, também, a ativa participação do Setor na consolidação do Sistema de Proteção Social dos Militares das Forças Armadas, que tem por objetivo integrar-se ao esforço nacional de contribuição para as contas públicas, contudo mantendo a carreira atrativa com nível intelectual desejado. Iniciativas como essas não seriam possíveis sem o investimento no aperfeiçoamento contínuo dos profissionais da nossa Força.

Assim, a reiterada busca pela capacitação dos militares e servidores civis tem permitido a assimilação de conceitos e boas práticas oriundas do mercado, do setor público e da academia, possibilitando a expansão da

fronteira do conhecimento no Setor SGM, de modo a contribuir para a otimização no emprego dos recursos públicos e a maximização do valor entregue à sociedade. Ressalto, mais uma vez, que além das atividades de capacitação, observa-se um esforço contínuo visando aprimorar a gestão do conhecimento, de modo a disseminar os conceitos, procedimentos e técnicas aprendidos, com o objetivo de mitigar os riscos advindos da rotatividade de pessoal e fortalecer o aprendizado institucional.

ÁREA TEMÁTICA 4 - Capacitação para mitigar riscos e desenvolver competências singulares.

Contextualização: As atividades das Forças Armadas possuem peculiaridades que não se enquadram em nenhum outro serviço prestado, de modo que determinados conhecimentos devem ser produzidos dentro da Força e também serem adequados à legislação vigente. Esse pêndulo se equilibra em realizar atividades com maior eficiência e reduzindo os riscos associados.

Pergunta 7: Como o senhor avalia a capacitação como instrumento de uma gestão eficiente, efetiva e responsiva?

As Forças Armadas são organizações que investem constantemente na capacitação de seu Pessoal, por meio de cursos e adestramentos realizados internamente, bem como por oportunidades oferecidas em outras instituições públicas e privadas, tanto no País, como no exterior. O cenário atual, caracterizado por um extenso conteúdo normativo e por frequentes descobertas de boas práticas de gestão, exige das organizações respostas rápidas e atualização constante. Nesse sentido, a capacitação aparece como elemento fundamental, proporcionando aprimoramento do capital

humano e aprendizagem organizacional. Um fator que acredito ser importante nesse contexto, é a gestão do conhecimento e a utilização da Tecnologia da Informação (TI), atuando na disseminação das melhores práticas adotadas e integrando setores e sistemas de forma a padronizar processos e facilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos.

Outro aspecto relevante que demonstra a constante preocupação do nosso Setor com a mitigação de riscos é a recente reestruturação da Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM), com o desmembramento do Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIM) em duas novas organizações: Centro de Operações do Abastecimento (COpAb) e Centro de Suprimentos do Abastecimento (CSupAb). Todo o processo levou em consideração a melhoria da interlocução com os Setores Operativo e do Material e a maior aproximação do Setor do Abastecimento com a atividade-fim da nossa Força, permitindo-nos suprir os nossos combatentes com o item certo no momento e local certos.

Pergunta 8: Qual a relação entre a capacitação e a Marinha do Futuro no trato dos assuntos afetos ao papel da Marinha associados ao CIM?

A capacitação de seu pessoal, sem dúvida, sempre foi e sempre será um ponto relevante para a MB. Ao possibilitar o aprimoramento profissional contínuo de seus militares e servidores civis, conforme previsto no Sistema de Ensino da Marinha, a Força busca o êxito no cumprimento de todas as suas atribuições e, além disso, proporcionar que as competências adquiridas estejam adequadas às inovações tecnológicas empregadas na própria Instituição, como é o caso de submarinos da classe Riachuelo e Álvaro Alberto e Fragatas da classe Tamandaré.

Desse jeito, o capital intelectual é constituído pela Instituição, com suas habilitações próprias, em um constante aprendizado

profissional nos diversos estabelecimentos de ensino da MB e extra-MB, para a transmissão contínua do conhecimento, sua absorção e aplicabilidade, possibilitando um ciclo virtuoso de competências que visa prover a Marinha com homens e mulheres aptos a serem empregados em suas áreas operativas e de apoio. A Marinha do Futuro forma-se no agora, ao privilegiar o desenvolvimento profissional de seus integrantes, a fim de incumbir-se, com os meios adequados, de sua principal missão: a Defesa da Pátria.

Nesse mister, a contribuição do CIM é massiva e relevante, pois constitui o elo entre o Setor Operativo e todo Sistema Logístico da Marinha, onde os Oficiais Intendentes exercem grande protagonismo, efetuando atividades de cunho operativo e logístico com uma visão integrada. Assim, o CIM é um "Corpo de Combatentes" com seu núcleo formado no solo Sagrado de Villegagnon e que, com uma capacitação invejável, contribui de forma significativa para a Marinha do Futuro.