



ESTADO MAIOR DA ARMADA
CENTRO DE ESTUDOS POLÍTICO-ESTRATÉGICOS (CEPE-MB)



RELATÓRIO TÉCNICO

SIMPÓSIO “PORTFÓLIO ESTRATÉGICO E A TRANSFORMAÇÃO DA MARINHA”

*CMG (RM1), ME., ANDRÉ LUIZ DE MELLO **BRAGA***
*CC (AFN) PAULO JOSÉ CHAVES **FONSECA***
*ESTAGIÁRIA **GABRIELA SIQUEIRA DUARTE DOS SANTOS***
*ESTAGIÁRIO **GUILHERME BIÉ DE RESENDE***

RIO DE JANEIRO
28 DE JUNHO DE 2023

O Centro de Estudos Político-Estratégicos da Marinha (CEPE-MB) é um *think tank* institucional dedicado aos Estudos Marítimos. Inserido na estrutura do Estado-Maior da Armada, cabe ao CEPE-MB refletir e debater temas relevantes de interesse do Poder Marítimo e do Poder Naval, por meio de encontros acadêmicos e profissionais, divulgando seus resultados. Não é por outro motivo que seu mote é “**Conhecer - Refletir – Divulgar**”. Contudo, seus produtos e visões de seus colaboradores não refletem o pensamento da MB.

LISTA DE ABREVIATURAS

ALTE	ALMIRANTE
ALTE ESQ	ALMIRANTE DE ESQUADRA
CALTE	CONTRA-ALMIRANTE
CAPES	COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
C-EMOS	CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES
CEPE-MB	CENTRO DE ESTUDOS POLÍTICO-ESTRATÉGICOS DA MARINHA
CMG	CAPITÃO DE MAR E GUERRA
COMTE	COMANDANTE
ECEME	ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
EGN	ESCOLA DE GUERRA NAVAL
EMCFA	ESTADO-MAIOR CONJUNTO DAS FORÇAS ARMADAS
MB	MARINHA DO BRASIL
PPED	PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DE DEFESA (PPED):
PPGEM	PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ESTUDOS MARÍTIMOS
PRO-DEFESA	PROGRAMA DE APOIO AO ENSINO E À PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA EM
DEFESA NACIONAL	
PROF. DR.	PROFESSOR DOUTOR
RM1	RESERVA REMUNERADA TIPO 1

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As competências envolvidas em um projeto.....	7
Figura 2 – Escritório de Projetos.....	8
Figura 3 – O Subportfólio de Defesa Nacional.....	9

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	4
2 - SÍNTESE DAS APRESENTAÇÕES.....	5
3 - DEBATES.....	13
4 - ASPECTOS RELEVANTES.....	17
5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
6 - REFERÊNCIAS.....	18

1 - INTRODUÇÃO

Dedicado aos Estudos Marítimos e inserido na estrutura do Estado-Maior da Armada (EMA), o Centro de Estudos Político-Estratégicos da Marinha do Brasil (CEPE-MB) é o *Think Tank* Institucional da Marinha do Brasil (MB). Por meio de encontros acadêmicos e profissionais, com o propósito de debater questões relacionadas à Defesa Nacional e ao pensamento político estratégico marítimo brasileiro, o CEPE-MB tem como uma de suas tarefas obter conhecimento e promover sua reflexão internamente à instituição MB e junto à sociedade, divulgando os resultados desses encontros e estudos.

Assim, o Simpósio “Portfólio Estratégico e a Transformação da Marinha” buscou compartilhar conhecimentos sobre portfólio de projetos como ferramenta de planejamento estratégico das instituições e ainda divulgar para a sociedade como o Ministério da Defesa (MD) e a Marinha do Brasil (MB) estão realizando a gestão de projetos de transformação.

O Portfólio de Projetos Estratégicos da Marinha documenta as principais atividades em desenvolvimento inseridas nas Iniciativas Estratégicas de Defesa (IED) – programas e projetos – de alta relevância para o Setor de Defesa (SD) que potencializam e impulsionam o alcance de um ou mais Objetivos Setoriais de Defesa (OSD) que integram o Planejamento Estratégico Setorial de Defesa 2020–2031 (PESD 2020–2031).

Trata-se então de uma eficaz ferramenta para que se possa promover o alinhamento estratégico de grande relevância para todo o Setor de Defesa, além de possibilitar que lhes sejam atribuídas as necessárias prioridades, cumprindo competência prevista no Decreto nº 9.628, de 26 de dezembro de 2018.

Além de contribuir para a implementação do PESD, as IED trazem benefícios para a sociedade brasileira, pois criam condições para o desenvolvimento de tecnologias de uso dual, capacitam profissionais de diversas áreas, geram empregos e promovem a interação da Defesa com outros setores estratégicos nacionais e internacionais.

Por fim, é importante destacar que a MB possui seu próprio Portfólio de Projetos Estratégicos, com recurso específico para investimento, haja vista que a Lei Complementar nº 97, de 1999, estabelece que cada Comandante de Força Singular exerce, no âmbito de suas atribuições, a direção e a gestão de sua Força, dispondo de recursos orçamentários que lhe são destinados no orçamento do Ministério da Defesa.

Assim, na manhã do dia 28 de junho o CEPE-MB ofereceu aos participantes a oportunidade de refletir sobre o emprego de portfólio na gestão estratégica institucional ao compartilhar com a sociedade conhecimentos teóricos e aplicados no âmbito da Defesa e da MB.

Na tarde desse mesmo dia, em proveito do Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM) da EGN, uma discussão foi realizada, desta feita sob a abordagem naval, no formato de Mesa de Debate, com a participação exclusiva de alunos e professores do mencionado curso.

2 - SÍNTESE DAS APRESENTAÇÕES

Em suas palavras de abertura, o **Alte Esq (RM1-FN) Paulo Martino Zuccaro**, Presidente do Centro de Estudos Político-Estratégicos da Marinha, apresentou as boas vindas a todos os convidados e alunos presentes, ressaltando a importância do evento para os interesses da Marinha do Brasil (MB), especialmente no que diz respeito à Amazônia Azul e à segurança marítima.

Ele apontou três acepções de estratégia na Marinha, sendo estas a condução em seu nível mais alto: ação armada; o planejamento de Força; defesa e o planejamento estratégico com foco administrativo e de gestão pública. Inserido nessa lógica está o portfólio estratégico, parte de todo o processo estratégico, especialmente do planejamento de Força.

O Almirante Zuccaro concluiu ressaltando que o meio militar tem muito o que aprender sobre portfólio de projetos com o meio civil e empresarial.

2.1 - Portfólio de Projetos e as Estratégias Institucionais.

Em consonância, a **Profa. Dra. Elaine Tavares**, membro do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ), discorreu sobre o que são projetos estratégicos e como um portfólio é endereçado dentro de uma instituição. Sua apresentação, intitulada “**Portfólio de Projetos e Estratégias Institucionais**”, destacou, inicialmente, conceitos básicos e essenciais do mundo empresarial pertinentes ao ambiente militar.

Segundo Tavares (2023), um portfólio nada mais é do que uma reunião de projetos – um conjunto do que foi elaborado por determinada instituição para a gestão de projetos institucionais. Considerando que um dos desafios para a formulação de um projeto estratégico, como o da Marinha, por exemplo, é conseguir recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais para fazer tudo o que gostaria, como, então, uma instituição pode dar conta de escolher o portfólio de projetos adequado para o cumprimento de suas metas?

Primeiramente, é necessário identificar e classificar as partes interessadas no projeto, ou *stakeholders*, pois são estes que vão definir como funcionará o escritório de projetos, qual tipo de apoio a obter, qual tipo de planejamento e o modelo de gestão serão usados naquele projeto. Assim, a cultura de negócios por trás do processo estratégico precisa ser construída e gerenciada, segundo (Tavares, 2023): “Qualquer implementação de técnicas ou tecnologia se dá dentro de uma construção social, dentro de grupos que interagem e pressionam aquela técnica para seguir para um ponto ou para outro.”

Seguindo para a realidade da gestão pública, observa-se que existem diferentes instrumentos de cunho estratégico, como a Estratégia Federal de Desenvolvimento, os instrumentos relacionados ao orçamento, as políticas e planos nacionais, setoriais e regionais, e, por fim, o planejamento estratégico das instituições em si. No caso da Marinha do Brasil, existe um planejamento estratégico próprio alinhado ao do Governo Federal, é dessa estratégia organizacional que surge o portfólio de projetos. No planejamento da MB existem uma série de metas a serem cumpridas e os projetos escolhidos pela instituição devem estar em consonância com essas metas.

A realidade das instituições, no entanto, possui um contexto com orçamentos e prazos cada vez mais curtos e tecnologias em constante transformação, onde apenas

32% das empresas conseguem entregar projetos com a qualidade esperada, dentro do prazo e no custo previsto. Dessa forma, o gerenciamento precisa levar em consideração que as métricas a serem estabelecidas *a priori* por trás de um projeto precisam ser justas e alinhadas às necessidades da instituição.

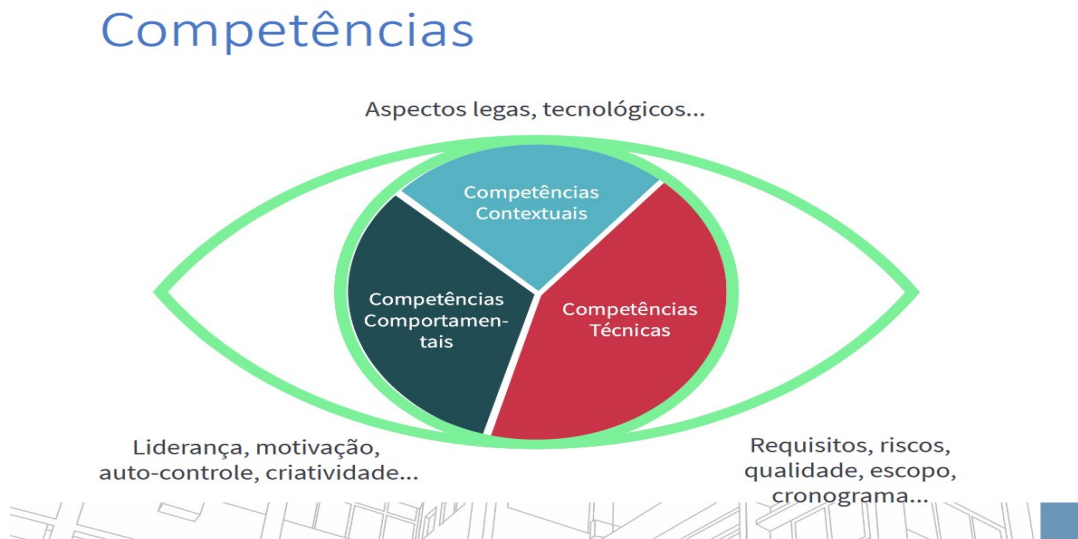


Figura 1 – As competências envolvidas em um projeto.

Enquanto a gestão de projetos trata do melhor jeito de executar uma determinada sequência de atividades, a governança de portfólios trata do que é preciso fazer – o que efetivamente deve-se desenvolver, a fim de atingir os objetivos finais da empresa. Para isso, é necessário equilibrar as inúmeras ideias de projetos e escolhê-las com base na compreensão de seus possíveis benefícios, em consonância com o conjunto de metas da instituição.

Em se tratando da gestão do portfólio, esta também se refere à administração centralizada dos projetos. A lógica da centralização permite um melhor trabalho acerca dos recursos, da gestão de riscos e do acompanhamento do andamento dos projetos. Dessa forma, desenvolvem-se, dentro do portfólio, os projetos que trazem maior benefício, que agregam mais valor e que mais agradam aos objetivos dos *stakeholders*.



Figura 2 – Escritório de Projetos.

Por fim, a palestrante pontuou os cinco passos cruciais para a implementação de um escritório de projetos e desenvolvimento de um portfólio. Esses passos são: identificar e avaliar as propostas de projetos; categorizá-las por objetivos estratégicos; delimitar critérios de priorização e montar um ranking com base na matriz de priorização de projetos, isto é, o impacto do projeto *versus* o esforço necessário para desenvolvê-lo; balancear os projetos de maior relevância para o portfólio; e monitorar e gerenciar os riscos que podem colocar o sucesso daquele projeto em comprometimento.

2.2 – Projetos Estratégicos do Ministério da Defesa.

Em sua apresentação, o **CAIte Alexandre Amendoeira Nunes**, Subchefe de Logística Estratégica do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, deu continuidade as apresentações, expondo o portfólio estratégico do Ministério da Defesa, assim como seus subportfólios, programas e projetos.

Inicialmente, definiu Projeto Estratégico de Interesse do Ministério da Defesa como o empreendimento cujo esforço é direcionado para o desenvolvimento ou aquisição de plataformas, sistemas de armas ou sistemas de comunicação de caráter operacional, a ser empregado em proveito de operações militares ou no adestramento de tropas.

Em seguida, expôs os três subportfólios que são contemplados no Portfólio de Projetos Estratégicos de Defesa (PPED): o Subportfólio de Defesa Nacional, o Subportfólio de Cooperação com o Desenvolvimento Nacional e o Subportfólio de Meio Ambiente, Oceanos e Mares.



Figura 3 – O Subportfólio de Defesa Nacional.

Dentro do Subportfólio de Defesa Nacional, estão sob a égide do Ministério da Defesa os seguintes projetos:

- O Projeto HXBR, que está em fase final e trata da aquisição de helicópteros de emprego geral nas Forças Armadas;
- O Projeto THX, para aquisição de helicópteros básicos de treinamento para a MB e a FAB;
- O Programa Estratégico de Comando e Controle da Defesa;
- O Programa de Apoio ao Ensino e à Pesquisa Científica e Tecnológica em Defesa Nacional (PRO-DEFESA), de gestão compartilhada com a CAPES.

Existem diversos projetos inclusos nos dois programas do Subportfólio. O Programa Estratégico de Comando e Controle da Defesa, que tem por finalidade consolidar projetos de comando e controle em desenvolvimento pelo EMCFA e pelas Forças Singulares, engloba projetos como: Projeto Sistema de Planejamento Operacional Militar; Programa de Plataforma de Intercomunicação e Projeto de Sistema Tético de Enlace de Dados em Radiopropagação Naval. O PRO-DEFESA,

destinado ao fomento e a cooperação entre instituições civis e militares para a implementação de projetos voltados ao ensino e pesquisa, possui projetos voltados para simuladores, tecnologias de fusão a laser, observatórios de políticas marítimas, entre outros.

O CAIte. Amendoeira encerrou seu breve relato dos projetos estratégicos que compõem o portfólio do Ministério da Defesa e passou a palavra para o Vice-Almirante Arentz.

2.3 – Portfólio Estratégico da Marinha.

O evento prosseguiu para a terceira apresentação, intitulada de “Portfólio Estratégico da Marinha”, proferida pelo **VAIte Carlos Eduardo Horta Arentz**. O palestrante se dispôs a elucidar o surgimento do conceito do portfólio, além de expor sua importância e explicitar, de forma objetiva, como é administrado seu conteúdo.

Iniciando sua apresentação, o VA Arentz ressaltou que a ideia do Portfólio passou a vigorar de fato em 2017, dentro da reelaboração do planejamento estratégico de longo prazo sobre o qual passou a Marinha com o PEM (Plano Estratégico da Marinha). Surgiu, então, a publicação “Portfólio Estratégico da Marinha” (EMA-418), que versava justamente sobre a iniciativa de elaborar uma estratégia de planejamento e que serviu, como definiu o VA Arentz, como um tipo de “Projeto de Portfólio”.

Em 2020 foi publicado o Plano Estratégico da Marinha para 2040 (PEM-2040) que se propõe, de acordo com a orientação do Comandante da Marinha, de revisar os preceitos elaborados em 2017 na EMA-418, a fim de aperfeiçoar o projeto de Portfólio vigente e estabelecer a necessidade da elaboração de cenários de longo prazo. Houve, então, um enxugamento de alguns dos projetos de 2017, e a renomeação de algumas iniciativas estratégicas do EMA-418, visando aprimorar o conteúdo das diretrizes do Portfólio.

O VA Arentz continuou sua apresentação expondo como se deu, de fato, o processo de atualização do Portfólio Estratégico da Marinha. A Circular nº 1/2023, publicada no dia 15 de dezembro de 2022, disseminou a ideia de fato, já com uma concepção definida com estratégias de planejamento.

Para realizar essa atualização foi feita, de forma criteriosa, uma análise direta dos projetos estabelecidos no EMA-418 de 2017 e no PEM-2040 de 2020, de maneira a filtrar aqueles projetos mais relevantes e viáveis, considerando-se o contexto naval contemporâneo.

Utilizando-se os trabalhos conduzidos pelo Sistema de Planejamento de Forças (SisForça)¹, os projetos foram categorizados conforme os campos de atuação da Marinha do Brasil: Defesa da Soberania, Apoio ao Estado e Apoio Institucional. O trabalho para se alcançar o novo portfólio da MB contou com a participação de Órgãos de Direção Setorial (ODS), Órgãos subordinados diretamente ao Comandante da Marinha de Direção Setorial (OMF) e o Órgão de Direção Geral (ODG), para executar a gestão dos projetos que compõem o conteúdo do portfólio.

Para melhor compreender a distribuição da gestão de projetos no portfólio, apresentam-se:

- ODG: Estado Maior da Armada (EMA);
- ODS: Diretoria-Geral de Material da Marinha (DGMM), Diretoria-Geral de Desenvolvimento Nuclear e Tecnológico da Marinha (DGDNTM), o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN), a Diretoria-Geral de Navegação (DGN); e
- OMF: Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar (SECIRM).

A figura 4 a seguir apresenta a distribuição dos projetos.

ODG/ODS/OMF	Quantidade Projetos	PROGRAMAS/SUBPROGRAMAS
DGMM	15	PROSUPER (1) PRONAPA(1) PROHIDRO (1) PROAERO (3) ESPORÃO(1) PROCOMBATE (3) PROGEM (2) SisGAAz (3)
DGDNTM	06	PROSUB (3) PMN (3)
CGCFN	03	PROADSUMUS
DGN	01	Segurança da Navegação
EMA	01	PROGEM
SECIRM	01	PROANTAR

Figura 4 - Divisão de projetos entre os órgãos de direção setorial

¹ Sistema de Planejamento de Força: trata-se de um trabalho em andamento no âmbito da MB para aprimorar o processo de planejamento da Força Naval.

O gerenciamento do Portfólio passa pela análise dos projetos de acordo com sua definição conceitual, seu alinhamento com os objetivos estratégicos, autorização e controle pelos membros que compõem a parte operacional. São analisados fatores essenciais como a comunicação estratégica entre os projetos já existentes, acompanhamento de desempenho e análise de riscos.

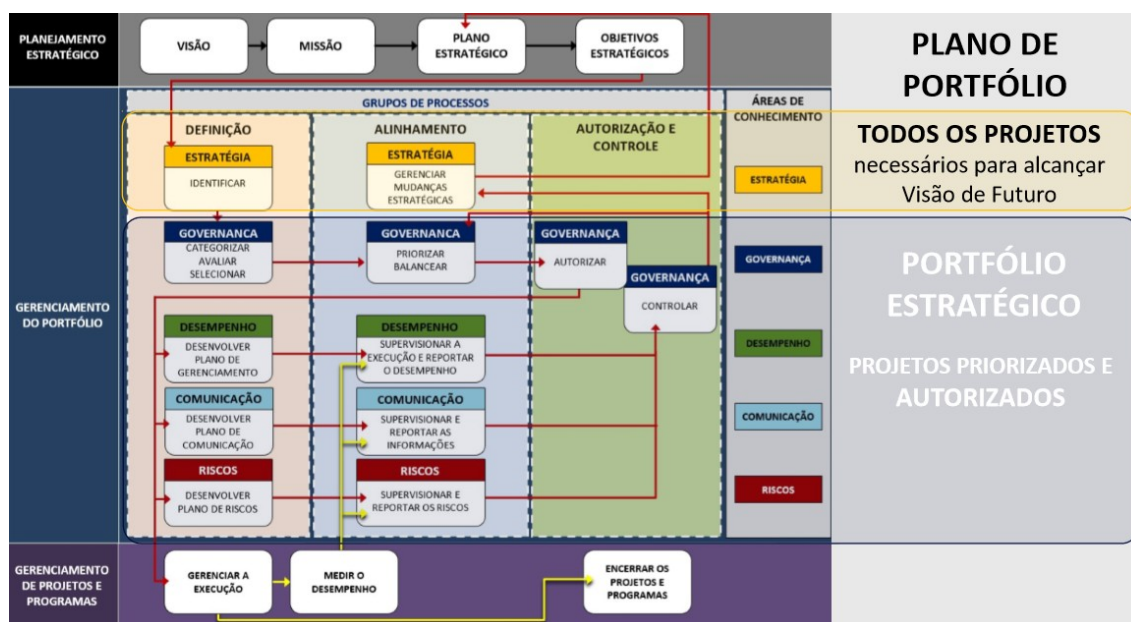


Figura 5 - Plano Gerencial do Portfólio Estratégico da Marinha

O VA Arentz ressaltou que os projetos que não estão sendo atualmente acompanhados de forma direta pelo Portfólio Estratégico não foram descartados e, ainda, possuem importância destacada.

Encerrou sua apresentação elucidando que o objetivo dessa estratégia organizacional das estratégias da Marinha Brasileira é permitir que sejam visualizados a relevância específica e conjunta de cada projeto componente dessa base de dados. O Portfólio Estratégico é uma assessoria para que as melhores decisões gerenciais sejam tomadas por parte dos decisores responsáveis.

3 - DEBATES

Após o período de apresentações deu-se início aos debates, moderados pelo **Capitão de Mar e Guerra (RM1-FN), Prof. Dr. Adriano Lauro**, Professor do Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos (PPGEM). Foram destacadas, pelo moderador, sete perguntas direcionadas aos três palestrantes.

Pergunta do CMG (RM1) Braga à Profa. Dra. Elaine Tavares:

O Portfólio Estratégico, sendo uma carteira de produtos que potencializam as sinergias entre diversos projetos institucionais, pode-se pensar no uso dessa ferramenta para priorizar projetos? Poderia ampliar alguns aspectos dessa questão, como encaixar no orçamento e as técnicas para isso?

R: A Profa. Elaine definiu que certamente o Portfólio Estratégico pode ser utilizado para esse fim, e sua composição discorre justamente sobre a utilização dos recursos e suas respectivas prioridades necessárias, de acordo com o potencial envolvido em cada situação de um projeto específico. Utilizou como exemplo de efeito comparativo, projetos de instituições privadas e acadêmicas, expondo que existem, inserido nesses projetos, diversas áreas específicas importantes, como marketing, logística, pesquisa e gestão financeira. Tais aspectos devem ser avaliados de acordo com seu potencial de relevância para que haja uma priorização encaixada no orçamento disponível, conforme a lógica interna de cada instituição. Deve existir uma relação “potencial x recursos”, para que seja feita com sucesso a lógica de priorização, a fim de compatibilizar os projetos com os recursos institucionais disponíveis.

Pergunta do CMG (RM1) Braga para o CAIte. Amendoeira:

Considerando-se o Hélice Tríplice brasileiro e os programas de fomento do Ministério da Defesa, como o PRODEFESA e o PROCAD, como estão as comunicações do MD com a BID e a academia? Há resultados do aprimoramento do Portfólio do Ministério da Defesa?

R: O CALte. Amendoeira diz que sim, existem resultados, e que o Ministério da Defesa, por intermédio de seus diversos órgãos age de forma a incrementar a interface entre o governo e o MD, com o fim de aprimorar e enriquecer seu Portfólio Estratégico de projetos pertinentes à Defesa. O Portfólio, inclusive, já carece de uma atualização, que vai ser obtida justamente por meio das ações do Ministério ao dialogar, por meio de reuniões, com órgãos que possam ajudar na complexificação do portfólio e discorrer sobre diferentes áreas de possíveis projetos. Destacou essa característica de incorporar novos atributos, explicitando como, em 2021, apenas um ano após sua aprovação, o Portfólio teve outros elementos incluídos, e essa é justamente a ideia que o Ministério busca, atualizá-lo a fins de aperfeiçoamento efetivo.

Pergunta do CMG (Ref) José Augusto para o VA Arentz:

O site “Poder Naval” noticiou, no início de 2022 o “retorno do PAEMB”, com vários incrementos em relação ao PAEMB-2009. Solicito confirmar ou corrigir tal informação.

R: O VA Arentz respondeu a pergunta dizendo que existiram alterações na nomenclatura, o PAEMB-2009, sofreu essa alteração durante o processo de atualização da sistemática de planejamentos de força e foi abandonado o termo. Prosseguiu, então, explicitando como o gerenciamento do Portfólio Estratégico se relaciona com essa questão, destacando a integração sinérgica de cada um dos projetos que compõem o portfólio, que se dividem em diversas áreas e elementos que são importantes e demandam uma lógica integrativa entre si. Foi feito, para esse fim, uma divisão em níveis de acompanhamento, sendo divididos os projetos de acordo com quem os supervisiona, como os níveis setoriais e os níveis de processo. Destacou também pontos da apresentação da Profa. Dra. Elaine, relacionada a necessidade da existência de comunicação entre os responsáveis, a fim de garantir que exista uma continuidade na elaboração desses importantes projetos componentes. Esses projetos possuem, também, uma conexão direta com outros setores da sociedade civil, ressaltando o que foi dito pelo CALte. Amendoeira sobre a Hélice Tríplice, como exemplo.

Pergunta do Alte. Zuccaro e do CMG (FN-RM1) Ricciardi ao VA Arentz:

Como o Portfólio Estratégico da Marinha se encaixa no SisForça? Como o Sr. visualiza a junção e a influência do SisForça, em desenvolvimento pela MB, com o Portfólio Estratégico da Marinha?

R: O Portfólio Estratégico da Marinha não é, em si, a solução, mas sim o resultado do que o SisForça busca desenvolver. Destacou que existem projetos já em andamento no âmbito naval e que são de fato importantes, bem como a existência de novos fatores que demandam pela elaboração de novos projetos, identificados pelos trabalhos do SisForça. Deve ser feito, então, a combinação coerente entre os projetos já existentes com os novos projetos que surgem a partir da análise de novas inspirações e necessidades observadas. O Portfólio, então, concretiza as necessidades que a Marinha identificou, e também funciona como instrumento de comunicação e convencimento internamente a MB e para atores externos.

Pergunta do CMG (RM1) Paulo Martins ao VA Arentz:

No GT de Criação da DGePM, ela foi pensada para ser a COPAC da Marinha Brasileira, e subordinada ao Estado Maior da Armada. Como fica a sobreposição de tarefas entre o DGePM e o novo escritório do EMA?

R: O VA Arentz iniciou sua resposta explicando que a DGePM está, hoje, subordinada à Diretoria Geral de Material da Marinha, junto com o Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. Prosseguiu explicitando que o gerenciamento do portfólio estratégico no âmbito do EMA é de supervisão, buscando identificar, juntamente com os setores cooperativos, indicadores que permitem ao chefe do Estado Maior da Armada e ao Almirantado ajustarem os projetos existentes e atuarem na elaboração de novas ideias. Além disso, o Almirantado age na priorização de projetos e a busca da compatibilização desses com a disponibilidade orçamentária, devendo analisar o impacto de cada projeto em comparação com os outros. O VA Arentz destacou que esse assunto foi tratado diretamente na apresentação da Profa. Elaine.

Pergunta da Doutoranda Carolina Ambinder ao VA Arentz:

A atualização de outros documentos que influenciam os projetos estratégicos, como o PEM 2040, ocorrerão apenas após a atualização da END e do PND?

R: As revisões das Políticas e Estratégias de Defesa Nacional e das diretrizes da END e do PND ocorrem a cada quatro anos, e esses documentos de alto nível são, naturalmente, extremamente importantes para as diretrizes que devem ser seguidas nos projetos de direcionamento. O VA Arentz destacou, no entanto, que as alterações tecnológicas são muito mais dinâmicas do que esse processo de atualização dos documentos do MD e, portanto, não é viável atualizar os projetos apenas de forma quadrienal. O processo de planejamento é contínuo, cíclico e permanente, e deve seguir, acordando-se com as diretrizes básicas da Marinha Brasileira, e, conforme existam alterações nos documentos oficiais, se adaptem posteriormente àquilo que for alterado em caso de necessidade.

Pergunta do CMG (RM1) Braga ao VA Arentz:

Sabemos das dificuldades de comunicação para as coordenações das atividades, quais medidas a Marinha têm desenvolvido para melhorar essa comunicação e incrementar essas sinergias?

Obs: o moderador passou a pergunta também para a Prof. Dra. Elaine, que respondeu a pergunta antes do VA Arentz.

R: O VA Arentz e a Profa. Dra. Elaine argumentaram que as dificuldades de comunicação derivam de vários elementos, exemplificando, por exemplo, as diferentes culturas dos comunicadores, que podem gerar desentendimentos entre os gestores das estratégias. Destacaram como a complexidade desses projetos gera a necessidade de superação desses problemas e, que a busca pela sinergia entre atores, agentes responsáveis e outros envolvidos nos processos de integração é fundamental para o desenvolvimento dos projetos. Todas as áreas de atuação envolvidas em um portfólio estratégico devem ser destacadas como importantes e, justamente por isso, devem passar por uma avaliação de impactos, superando as dificuldades encontradas em sua coordenação e atingindo seus respectivos objetivos de forma eficiente e conjunta.

4 - ASPECTOS RELEVANTES

As reflexões apresentadas no Simpósio exploraram diversos elementos cruciais para a gestão estratégica de uma instituição. Dentre os diversos pontos abordados,

destacam-se: os benefícios da elaboração de um portfólio; a importância de um bom gerenciamento da cultura de negócios e o zelo às boas relações; a importância da gestão dos recursos e da administração centralizada dos projetos; e, notadamente no âmbito das Forças Singulares, a importância da comunicação estratégica acerca da divulgação dos projetos e programas para a sociedade.

Ademais, vale ressaltar a importância dos projetos selecionados em um portfólio estarem orientados aos objetivos estratégicos da organização. Neste ensejo, o portfólio do Ministério da Defesa (MD) e o portfólio da Marinha do Brasil (MB) abrangem diversos projetos e programas em consonância com as metas do Governo Federal.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Simpósio “Portfólio Estratégico e a Transformação da Marinha” trouxe reflexões valiosas acerca do uso de um portfólio e da gestão de programas e projetos estratégicos no âmbito do MD e da Marinha. O evento promoveu com êxito a disseminação de conhecimentos civis e empresariais em consonância com o ambiente militar, trazendo reflexões teóricas interdisciplinares ao lado do contexto real das instituições para o debate, contribuindo, assim, com o desenvolvimento do pensamento estratégico com foco administrativo e na gestão pública.

Por fim, as apresentações e discussões desempenharam um papel fundamental na divulgação dos programas estratégicos da Marinha.

6 - REFERÊNCIAS

ARENTZ, Carlos Eduardo Horta. **Portfólio Estratégico da Marinha**. In: Simpósio Portfólio Estratégico e a Transformação da Marinha. Centro de Estudos Político-Estratégicos da Marinha e Escola de Guerra Naval: Rio de Janeiro. Jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Planejamento Estratégico Setorial de Defesa (PESD)**. (Atualizado) Brasília: Ministério da Defesa, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/orgaos-vinculados/conselho-superior-de-governanca-do-ministerio-da-defesa/arquivos/2022/pped_final_aprovado_versao_para_impresao.pdf. Acesso em: 19 maio 2023.

_____. Senado Federal. **Decreto nº 9.628, de 26 de dezembro de 2018**. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/30760711/publicacao/30760722>. Acesso em: 19 maio 2023.

_____. Câmara dos Deputados. **Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/leicom/1999/leicomplementar-97-9-junho-1999-377583-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 19 maio 2023.

NUNES, Alexandre Amendoeira. **Portfólio Estratégico do Ministério da Defesa**. *In*: Simpósio Portfólio Estratégico e a Transformação da Marinha. Centro de Estudos Político-Estratégicos da Marinha e Escola de Guerra Naval: Rio de Janeiro. jun. 2023

TAVARES, Elaine. **Portfólio de Projetos e Estratégias Institucionais**. *In*: Simpósio Portfólio Estratégico e a Transformação da Marinha. Centro de Estudos Político-Estratégicos da Marinha e Escola de Guerra Naval: Rio de Janeiro. Jun. 2023.