



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Diagnóstico de Gestão Pública Contemporânea da Organização “Centro de Instrução de Guerra Eletrônica do Exército Brasileiro”

Nícolas Lobo Lobato

[RELATO TÉCNICO] GT 3 Gestão de Organizações Públicas

Diagnóstico de Gestão Pública Contemporânea da Organização “Centro de Instrução de Guerra Eletrônica do Exército Brasileiro

Resumo:

O presente trabalho trata do diagnóstico de gestão pública contemporânea do Centro de Instrução de Guerra Eletrônica do Exército Brasileiro, organização na qual este autor desenvolve atividade laboral, no ano de 2022. O estudo da gestão pública contemporânea se reveste de inúmeros desafios aos que se debruçam sobre importante tema da Administração Pública, fazendo com que se elevem as preocupações, a fim de aumentar o nível de desenvolvimento da gestão pública, de modo a aprimorar questões relativas à legalidade e moralidade, sem deixar de lado, o fortalecimento das capacidades de formulação e inovação, nas questões relativas às políticas públicas. Assim, o presente trabalho pretende realizar o diagnóstico de gestão pública contemporânea do Centro de Instrução de Guerra Eletrônica do Exército Brasileiro, de modo a apresentar reflexões em torno das questões trabalhadas na disciplina, propondo ao final, um rol de ações, visando o aprimoramento do modelo de governança pública, focado em resultados.

Palavras-chave: Diagnóstico. Gestão pública. Organização.

Introdução

O estudo da gestão pública contemporânea se reveste de inúmeros desafios aos que se debruçam sobre importante tema da Administração Pública. Em verdade, os desafios para sua compreensão são resultados da evolução da própria sociedade que nos rodeia.

Deste modo, os gestores devem elevar suas preocupações, a fim de aumentar o nível de desenvolvimento da gestão pública, de modo a aprimorar questões relativas à legalidade e moralidade, sem deixar de lado, o fortalecimento das capacidades de formulação e inovação, nas questões relativas às políticas públicas.

Neste diapasão, o presente trabalho pretende realizar o diagnóstico de gestão pública contemporânea do Centro de Instrução de Guerra Eletrônica do Exército Brasileiro, instituição de ensino de Guerra Eletrônica e Cibernética, na qual este autor exerce atividade laborativa. Pretende-se apresentar reflexões em torno das questões trabalhadas na disciplina, propondo ao final, um rol de ações, visando o aprimoramento do modelo de governança pública, focado em resultados.

Para o cumprimento de tal tarefa, serão realizados 07 (sete) exercícios a fim de realizar o presente diagnóstico, onde serão analisadas as principais questões e dilemas a respeito da temática. Posteriormente, será realizada a análise dos resultados, a fim de verificar se os achados comprometem ou potencializam a efetividade da organização. Por fim, com o resultado dos exercícios e após a integração de tais características, pretende-se propor uma agenda contendo iniciativas de aprimoramento institucional.

Diagnóstico dos Exercícios

2.1 Relato Exercício 1 – Em quais paradigmas você trabalha?

No presente exercício verificou-se que, no Centro de Instrução de Guerra Eletrônica (CIGE) o paradigma da gestão pública predominante foi o burocrático, com média 4,43. Neste paradigma, tem-se como eventuais problemas/limitações: a dificuldade do gestor ter iniciativa face a problemas emergenciais, devido ao formalismo próprio de uma organização militar e o apego quase que total às regras e regulamentos, os quais não evoluem na mesma medida dos problemas enfrentados pelo gestor.

Como principais vantagens, atesta-se que o gestor tem a tendência de seguir estritamente às normas legais, sendo o desvio de finalidade mais restrito. Ademais, os gestores tendem a padronizar as soluções, o que pode facilitar a tomada de decisões em problemas recorrentes e similares.

2.2 Exercício 2 – Avalie seu modelo de governança

Os resultados empíricos somados às respostas do exercício 2 trouxeram que o resultado do padrão de governança do CIGE se assemelha ao classificado como Equilíbrio Capacitante, o que significa dizer, segundo especificações do método aplicado, que a governança do órgão atua produzindo eficiência na realização de esforços, desempenho e resultados em benefício da sociedade.

2.3 Exercício 3 – Índice de alinhamento do modelo de gestão

O objetivo deste diagnóstico é estimar o coeficiente de alinhamento do CIGE, o qual permite uma estimativa da extensão do modelo de gestão do órgão, bem como se a organização atua pautada em relação aos desafios colocados, pelo contexto no qual atua.

Ao realizar o referido exercício chegou-se à conclusão de que o coeficiente de alinhamento é de 91%. O desalinhamento apresentado, *a priori*, não compromete a eficácia organizacional, uma vez que por se tratar de um estabelecimento de ensino, fatores externos e internos, sofrem pequenas mudanças ao longo das tarefas realizadas.

Espera-se, com o aperfeiçoamento das práticas de gestão contemporânea haja o contínuo alinhamento da eficácia organizacional. A fim de promover maior alinhamento, deve-se estimular a formação de grupos de trabalho por projetos a serem realizados, bem como deve ocorrer maior estímulo à liderança nestes grupos.

2.4 Exercício 4 – Inovação

No exercício Inovação verificou-se que a organização, por se tratar de um estabelecimento de ensino para a formação de recursos humanos especializados em Guerra Eletrônica e Guerra Cibernética, desenvolve constante estímulo à inovação e à geração de novas ideias.

Como oportunidade de melhoria, deve-se fomentar a criação de espaços continuamente abertos à comunidade científica e especializada, a fim de estimular a troca de informações, bem como ao repositório de conhecimentos.

2.5 Exercício 5 – Identificando e caracterizando uma experiência colaborativa

No exercício 5, descreveu-se a experiência colaborativa do Exercício Militar denominado Guardião Cibernético, o qual foi realizado no CIGE no ano de 2022. Tal atividade teve como objetivo incrementar a proteção cibernética das Infraestruturas Críticas (IC) de interesse para a Defesa Nacional nas áreas de energia, financeira, nuclear, transporte, água, defesa e de comunicações.

A atividade teve como atores, militares das Forças Armadas, profissionais de Bancos, Concessionárias de serviços Públicos, Setor Nuclear, Empresas do setor cibernético e de TI, dentre outros, e suas perspectivas são aprimorar a defesa do setor cibernético no Brasil.

A história da criação desta rede de governança remonta ao ano de 2018, criada de forma a integrar o pensamento e a cultura da defesa cibernética no Brasil, através de vários setores, os quais estão envolvidos direta ou indiretamente, com o setor cibernético brasileiro.

O exercício é realizado anualmente e no ano de 2022 entrou em sua 4ª edição. Ademais, o exercício tem como objetivo comum e problema público complexo subjacente, a criação e apresentação de um ambiente realista no qual as infraestruturas críticas participantes, precisam proteger-se dos ataques cibernéticos aos seus sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC).

Busca-se, ainda, formar uma rede de conhecimento e de colaboração para a formação de conhecimento do setor de defesa cibernética, a fim de estimular o *networking* entre profissionais, bem como proporcionar a irradiação do conhecimento técnico-profissional.

Dentre as principais lideranças, pode-se citar o Ministério da Defesa, o Comando de Defesa Cibernética, a Escola Nacional de Defesa Cibernética e o próprio CIGE, como estabelecimento de ensino voltado para a formação da especialização militar em Guerra Cibernética.

Como principais *hubs*, citam-se os Centros de Defesa Cibernética do Exército em

Brasília-DF e o Comando do Exército em São Paulo - SP. Nestes *hubs* são realizadas simulações construtivas sobre a questão da Defesa Cibernética e há a troca de informações através de conhecimentos e situações hipotéticas apresentadas no exercício.

As relações com a sociedade em rede se dão através de reuniões, expedição de ofícios, divulgação em sites do evento, de modo a fomentar a participação dos atores envolvidos no setor cibernético brasileiro. Ademais há adoção de *frameworks* internacionais e ferramentas de compartilhamento de informações.

2.6 Exercício 6 – Avaliação da maturidade colaborativa

Com relação à Avaliação da Maturidade Colaborativa, o CIGE teve média 3,97, indicando atuação de maneira mediana.

Quanto ao aspecto A (Direcionadores), os líderes têm boa disposição para abraçar uma causa coletiva, dentro das possibilidades e do respeito à hierarquia e disciplina. Ademais, há incentivos para a colaboração entre os integrantes da organização, bem como em adotar soluções para problemas comuns.

Quanto ao aspecto B (Dinâmica Colaborativa), no quesito engajamento e princípios, a organização identificou de forma satisfatória os interesses e valores comuns. Também ocorre a definição e alinhamentos dos objetivos do órgão. Na parte da deliberação, há no CIGE espaço aberto para a deliberação das estratégias e intervenções dos agentes, o que permite o atingimento do bem comum. Por consequência, o processo decisório é estruturado e conduz a ações embasadas e concretas.

No quesito Motivação Compartilhada, existe confiança entre os componentes da organização, fruto de um entendimento e compreensão de interesses satisfatórios. Isto ocorre pelo respeito existente entre todos os agentes componentes do órgão, o que proporciona legitimidade e confiança nas relações interpessoais.

Quanto ao aspecto Dinâmica Colaborativa, a liderança da organização desempenha um papel baseado na hierarquia, porém adota a flexibilidade na tomada de decisões. Ademais, o conhecimento é compartilhado entre todos os integrantes do Centro, motivado pela própria essência de estabelecimento de ensino, onde há a cultura organizacional de disseminação do conhecimento, predominando, na muitas das vezes, o espírito de colaboração. Por fim, há na quase totalidade do período, a existência de recursos, tanto humanos, quanto logísticos, técnicos e orçamentários, a fim de possibilitar a execução das atividades de ensino do órgão.

Quanto ao aspecto Ações Colaborativas, as ações dos integrantes do órgão contribuem de forma marcante para a consecução dos objetivos educacionais. Já no aspecto

Impactos/Adaptação, a colaboração entre os agentes do órgão tem impactado positivamente no oferecimento dos produtos de ensino, bem como tem gerado reflexos positivos, através da satisfação e produção dos militares instrutores.

2.7 Exercício 7 – Mensurando e avaliando a maturidade para resultados

No aspecto Agenda Estratégica destacam-se positivamente a compreensão do ambiente e o estabelecimento de propósito na medida em que o Centro de Instrução estabelece interações onde há implementação satisfatória da compreensão dos ambientes internos e externos.

Neste aspecto é necessário melhorar a definição de resultados, uma vez que não há nenhuma documentação, explicitando, de forma gráfica, a estratégia da organização, o que dificulta a visualização dos programas, impactos e produtos.

Deste modo, prioritariamente, deve-se engajar as lideranças do órgão, a realizar brainstormings e reuniões, a fim de pôr no papel, este mapa estratégico, a fim de se possibilitar a melhor visualização da estratégia da organização.

No aspecto Alinhamento da Estrutura Implementadora destacam-se positivamente os alinhamentos de processos e orçamentário, uma vez que há satisfatória identificação e priorização dos processos, através de iniciativas para que estes melhorem gradativamente. Ademais, há boa preocupação na alocação e monitoramento, para a adequada execução financeira e orçamentária, havendo reuniões de prestação de contas mensais.

Neste aspecto, é necessário melhorar a pactuação interna e externa, uma vez que não é usual, nem costumeiro, que os agentes do órgão documentem as pactuações com o público interno e externo, de modo, que não há registros do que foi estipulado em reuniões, dificultando a cobrança em momento posterior.

Assim, deve-se estabelecer, prioritariamente, a necessidade de escrituração de atas, termos de compromisso ou outros instrumentos de pactuação, a fim de deixar registrado e estipulado os critérios para resultados futuros e esperados.

No aspecto Sistema de Monitoramento e Avaliação destacam-se positivamente a correção de rumos e os benefícios do sistema, uma vez que, no Centro de Instrução há claramente o fornecimento de informações de monitoramento para que determinados possam ter seus rumos corrigidos, bem como, através de reuniões semanais, há a oportunidade para que haja soluções oportunas para realocação de recursos.

Neste aspecto, é necessário melhorar o *accountability*, através da ampliação do fornecimento de dados das licitações e contratos, bem como da melhoria da transparência, no que tange ao fornecimento de informações do desempenho dos gestores, devido a inexistência

de critérios objetivos para a sua mensuração, sejam eles positivos ou negativos.

Por fim, como iniciativa prioritária, é necessário o engajamento da alta liderança do órgão, a fim de estipular critérios objetivos para a mensuração do desempenho dos gestores, desde o nível operacional, até ao estratégico, com a finalidade de fornecer um feedback rápido, possibilitando assim, a correção de rumos, o mais rápido possível.

Recomendações

O CIGE no que tange ao paradigma da administração pública, prevalece o burocrático, onde visualiza-se o formalismo próprio de uma organização militar e o apego quase que total às regras e regulamentos. Sugere-se, então, o desenvolvimento da iniciativa, por todos os escalões de comando, a fim de facilitar a governança da organização, sempre lastreando-se às normas legais vigentes.

No que concerne ao modelo de governança, o Centro atua produzindo eficiência na realização de esforços, desempenho e resultados em benefício da sociedade, no que tange à produção de conhecimento em Guerra Eletrônica e Cibernética. Deve-se estimular a colaboração entre os agentes do órgão, através da atuação sinérgica e trabalho em estado-maior, a fim proporcionar um ambiente de interlocução e flexibilidade.

Passando para o Alinhamento do Modelo de Gestão, verifica-se que o Centro tem alinhamento de 91%, o que representa uma satisfatória eficácia organizacional. Para a melhoria do índice, e conseqüente maior alinhamento, deve-se estimular a formação de grupos de trabalho, formados e idealizados por projetos a serem realizados, bem como estimular a liderança nestes grupos, a fim de atender às demandas e a disponibilidade de recursos.

No que tange à Inovação, o CIGE, por se tratar de estabelecimento de ensino, fomenta constantemente o estímulo à inovação e à geração de novas ideias. Prioritariamente, deve-se criar fóruns de discussões, bem como fomentar a produção científica por parte do Corpo Docente, de modo a ampliar o repositório de conhecimentos.

Quanto à Governança em Rede, verificou-se que o Centro é um importante difusor de conhecimentos no setor cibernético brasileiro, sendo palco de atividades que buscam difundir as atividades de defesa cibernética. Ademais, no que tange à maturidade colaborativa, o órgão consegue atuar de forma satisfatória, verificando-se que há uma boa integração entre seus recursos humanos, contribuindo para que o conhecimento flua de forma dinâmica. Deve-se continuar a incrementar este quadro de colaboração, fomentando ainda mais a participação em grupos de trabalho, bem como a realização de exercícios integradores, entre a comunidade científica-profissional e o órgão.

Por fim, quanto a Governança para Resultados, atestou-se que o Centro define com certa clareza objetivos e resultados que deseja alcançar, porém não estipula graficamente o seu mapa estratégico. Ainda, verifica-se que o Centro tem alinhamento de processos e de orçamento, indicando que realiza planejamento lastreado em metas e possibilidades orçamentárias, devendo melhorar bastante no que tange ao estabelecimento de pactuação interna e externa, para o estabelecimento de metas e resultados. Ademais, há um satisfatório sistema de monitoramento e avaliação, devendo haver a melhoria da transparência e mensuração dos desempenhos dos gestores.

Após os exaustivos exercícios realizados para o diagnóstico quanto à Gestão Contemporânea do CIGE, chega-se as seguintes ações e/ou iniciativas de aprimoramento institucional:

4.1 quanto ao paradigma da administração: deve-se estimular a iniciativa por parte dos gestores, através fomento às lideranças setoriais, sem olvidar-se dos ditames legais, inerentes à instituição militar.

4.2 quanto ao modelo de governança: deve-se estimular a colaboração entre os agentes do órgão, através da atuação sinérgica e trabalho em estado-maior, a fim proporcionar um ambiente de interlocução e flexibilidade.

4.3 quanto ao alinhamento do modelo de gestão: deve-se estimular a formação de grupos de trabalho, formados e idealizados por projetos a serem realizados, bem como estimular a liderança nestes grupos, a fim de atender às demandas e a disponibilidade de recursos.

4.4 quanto à inovação: deve-se criar fóruns de discussões, bem como fomentar a produção científica, por parte do corpo discente, de modo a ampliar o repositório de conhecimentos.

4.5 quanto à governança em rede: deve-se continuar a fomentar este quadro de colaboração, fomentando ainda mais a participação em grupos de trabalho, bem como a realização de exercícios integradores, entre a comunidade científica-profissional e o órgão.

4.6 quanto à governança por resultados: deve-se realizar a idealização do mapa estratégico do órgão; estabelecer a pactuação interna e externa de modo a estabelecer peremptoriamente as metas e resultados; e melhorar a sua transparência através da divulgação de licitações e contratos, bem como estabelecer melhores parâmetros para a mensuração do desempenho dos gestores, em todos os níveis.

Considerações Finais

Este estudo teve como escopo, apresentar a percepção do autor, por meio da realização

de 7 (sete) exercícios a fim de sistematizar as principais reflexões e estabelecer conclusões e propostas, referente aos assuntos debatidos na Disciplina Gestão Pública Contemporânea.

Neste sentido, realizou-se o levantamento junto ao Centro de Instrução de Guerra Eletrônica do Exército Brasileiro, instituição de ensino ao qual este aluno faz parte, através das percepções empíricas e dos ensinamentos colhidos na disciplina, com o intuito de propor agenda, fins aprimoramento institucional do Centro.

Verificou-se que o órgão tem determinadas características, próprias do meio militar ao qual faz parte, tais como o paradigma burocrático, o qual é pautado pelo seguimento aos regramentos institucionais. Ademais, a característica de estabelecimento de ensino faz como que o CIGE esteja mais propenso à inovação. Ainda, verifica-se que o órgão tem colaboratividade satisfatória, porém deve-se prosseguir com a realização de fóruns e exercícios de modo a integrar o Centro à comunidade técnico-profissional da área.

Com relação à governança em rede, o órgão deve melhorar aspectos quanto à estratégia da organização, notadamente quanto ao estabelecimento de modelos gráficos. Deve ainda buscar pactuar o estabelecimento de metas e resultados, bem como melhorar a transparência e determinar parâmetros para a avaliação dos gestores em todos os níveis.

Por fim, observou-se que há muito caminho a avançar para que o Centro de Instrução de Guerra Eletrônica evolua e aprimore suas atividades, atinja melhores resultados e aumente a sua geração de valor público. Todavia, já é possível constatar um importante progresso nesse sentido.

Referências

MARQUES, Jaqueline Maria Jacobsen. O valor público gerado pelo TCE-MT: como aprimorá-lo?. 2019. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP, Brasília, 2019.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. Revista do Tcu, Brasília, v. 130, n. 1, p. 42-53, ago. 2014.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo. Gestão Pública Contemporânea: slides do bloco 1 - aulas 1 (27/08) e 2 (28/08). Brasília: Instituto Brasiliense de Direito Público, 2022. 35 slides, color.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo. Gestão Pública Contemporânea: slides do bloco 2 - aulas 3 (16/09) e 4 (17/09). Brasília: Instituto Brasiliense de Direito Público, 2022.

66 slides, color.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo. Gestão Pública Contemporânea: slides do bloco 3 - aulas 5 (30/09) e 6 (01/10). Brasília: Instituto Brasiliense de Direito Público, 2022. 28 slides, color.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo. Gestão Pública Contemporânea: slides do bloco 4 - aulas 7 (14/10) e 8 (15/10). Brasília: Instituto Brasiliense de Direito Público, 2022. 63 slides, color.