

Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) reflexo do Projeto Netuno na área de Ciência e Tecnologia (C&T) da Marinha do Brasil

Autoria: CT(QC-IM) Ana Cláudia Cardoso - 144

Orientador: CMG(RM1-EN) Ricardo França

Co-orientador: CT(IM) Diego Lopes Pontes Duarte

RESUMO

Convida-se os senhores a embarcarem no Projeto Netuno, largai-vos as espias desta Fragata, que irá nos guiar a uma viagem às margens do PEO de um Instituto de Pesquisa da Marinha do Brasil, com objetivo de um lado de implantar o Projeto Netuno e por outro sugerir estratégias para torná-lo operacional. O estudo pretende pesquisar, na área de C&T, projetos em desenvolvimento em uma Organização Militar de pesquisa na direção de resultados possíveis sobre uma análise das partes interessadas, por meio de um instrumento, reconhecido como Projeto Netuno. Será realizada uma pesquisa bibliográfica, documental e exploratória e, ao mesmo tempo, um estudo de caso aplicado no Instituto de Pesquisa Almirante Paulo Moreira (IEAPM), em Arraial do Cabo, R.J.

Palavras-chave: Programa Netuno. Gestão de Estratégica. Matriz SWOT. Partes Interessadas. Projeto. Programa.

1INTRODUÇÃO

O contexto histórico ratifica a importância de se prever mudanças organizacionais adaptadas às inovações, sejam elas provenientes do cenário político, econômico ou social.

De acordo com Pagliuso, Cardoso, Spiegel (2010), menciona-se que são inegáveis os benefícios oriundos da adoção de modelos de referência à gestão organizacional. Depreende-se que o conhecimento sobre como obter uma gestão voltada à excelência pode traduzir a concepção estratégica em um Projeto de mudança de inovação organizacional.

Nesse sentido, este artigo trata da apropriação de conhecimento sobre o comportamento das partes interessadas para internalizar a abordagem de mudança nesta organização militar. Apesar de a Instituição Militar demonstrar uma estrutura rígida quanto aos aspectos de hierarquia e disciplina, infere-se que para garantir a efetividade do compartilhamento desses saberes estratégicos, sejam eles proativos ou reativos, deve-se construir uma linha de pesquisa capaz de identificar em uma análise representativa, a identificação de seus *stakeholders* e em outra análise o impacto do comportamento deles nas atividades organizacionais, além da evidência de pontos fortes; pontos fracos; oportunidades e ameaças com capacidade de direcionar o percurso estratégico.

A funcionalidade linear das Forças Armadas é retomada em duas abordagens históricas das constituições, da seguinte forma:

Art 161 - As forças armadas são instituições nacionais permanentes, organizadas sobre a base da disciplina hierárquica e da fiel obediência à autoridade do Presidente da República. (BRASIL,1932)

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (BRASIL,1988)

Após a apreciação da evolução apontada durante dessas leituras das Constituições Brasileiras, é perceptível em cada momento da história a evidência de uma estrutura sobre pilares rígidos de conduta e obediência ao superior.

A prontidão nesse atendimento da missão de cada uma das organizações depende tanto da estrutura formal característica intrínseca das Forças Armadas, mas também de uma adaptação às inovações. A confirmação dessa premissa é precisamente descrita no Livro Branco de Defesa Nacional, ao apontar uma exigência, na qual a organização deverá conter dados estratégicos, institucionais e materiais detalhados sobre as Forças Armadas, definidas em uma Política de Defesa Nacional (BRASIL, 2008)

Corroborando nessa percepção de instigar a uma ação estratégica, a Política de Defesa Nacional, com a contextualização do valor da defesa ao País, cujo significado é apresentar-se com um conjunto de medidas e ações do Estado, com ênfase no campo militar, para a defesa do território, da soberania e dos interesses nacionais contra ameaças preponderantemente externas, potenciais ou manifestas (BRASIL, 2008)

Essa definição é uma preocupação em atingir determinados esforços (metas) para chegar ao objetivo do bem maior e para isso deve-se considerar o ambiente interno das organizações militares, no intuito de permitir a aprendizagem que contribuirá para novas atuações estratégicas (planos).

O objetivo desta pesquisa é, então, definir os *stakeholders* e verificar como eles podem interferir no PEO do IEAPM, por meio de um instrumento, reconhecido como Projeto Netuno cuja essência é permitir uma gestão estratégica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Estratégica

A gestão estratégica se torna essencial como fonte de apoio ao planejamento frente a um cenário de transformação no âmbito social, político, econômico, tecnológico (KUNSCH, 2006).

Um apontamento a ser de grande pertinência é a questão da tomada de decisões que é meramente subjetiva, aos olhos de quem só observa o fato, mas objetiva na visão de quem deverá ser preciso.

Ao construir um pensamento estratégico a partir da observação dos elementos acima é preponderante indagar: O planejamento deve considerar que mesmo a estrutura formal existente, é viável permitir sua melhoria, em razão da Gestão por Excelência?

Na Marinha do Brasil, especificamente, essa pergunta define que a inércia de decidir quanto a esse aspecto será um prejuízo quanto à presteza do serviço militar, em prol da segurança da sociedade, garantida como um dos direitos fundamentais ao povo brasileiro, previsto no artigo 5º da Constituição Federal do Brasil/88.

Nessa visão, é necessário agir alinhado aos preceitos estratégicos a serem efetivados, por meio do planejamento. Trata-se de um inter-relacionamento construído sobre o pilar da sinergia, ao demonstrar que a não correspondência será impactada nos compromissos voltados à Gestão da Excelência.

Assim, o vínculo a ser apreciado no momento de fazer as escolhas, ou seja, de balizar uma decisão com foco em um projeto que abrange uma metodologia de gestão por excelência orientada às percepções voltadas às mudanças é crucial.

2.2 Fundamentos da Excelência em Gestão

O gerenciamento estratégico é capaz de propiciar inovações estruturadas nos fundamentos pertinentes à administração da excelência administrativa definida, por meio do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO)

Esses fundamentos expressam significados reconhecidos no mundo todo como percursos estabelecidos às organizações que buscam tanto se aperfeiçoar quanto adaptar-se às mudanças globais, são eles: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação,

liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE [FNQ], 2011).

Com a definição desses elementos fundamentais como orientações a serem consideradas, suscita-se a viabilidade de se obter um aprimoramento na elaboração de um Planejamento Estratégico Organizacional

2.2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Drucker (2010), apropria-se da palavra planejamento estratégico como algo que não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Dessa maneira uma organização consegue obter a capacidade, atualmente, de orientar se aos caminhos estratégicos e conduzi-los ao encontro de um modelo de planejamento por excelência adaptável às realidades do ambiente externo.

Nesse sentido, o ato de planejar pode ser reconhecido como uma ferramenta apta a apreciar fatos cujos propósitos são direcioná-los às estratégias vigentes. Desse modo, nesta pesquisa destaca-se a conjuntura propícia à Gestão por Excelência, cuja essência é prover uma estratégia organizacional em busca de agregar uma visão a respeito do Programa Netuno.

2.2.2 Programa Netuno

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) engloba o reflexo de experiências, conhecimentos e trabalhos de diversas organizações especialista do Brasil e exterior. Dessa forma se estrutura sobre critérios de avaliação voltados à liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimentos; pessoas; processo e resultados.

Esses critérios representam a organização como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. No intuito das organizações militares obedecerem a esses parâmetros, foi criado na Marinha do Brasil o Programa Netuno.

Desde sua criação, em 2006, ele busca adaptações àquele processo planejado de modo a facilitar sua absorção e implementação na Força Armada, levando-se em consideração a cultura naval, mas sem desviar do alinhamento original, em sua fundamentação, concernente aos demais entes da administração pública brasileira compromissados com a GesPública. (BRASIL,2015).

Apresentam-se, nessa diretriz, situações e procedimentos de caráter operacional a serem observados pelas OM de modo a complementar tanto o Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA-134) quanto o Manual de Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha (EMA-130), no intuito de contribuir para a implementação de uma gestão de alta *performance* na MB, bem como, para o aumento da visibilidade institucional, por intermédio de prêmios concedidos às organizações militares, por promoverem a filosofia do Programa Netuno.(BRASIL,2015).

A respeito dessa observação, para promover uma gestão voltada à excelência é possível prover rumos estratégicos que considerem esse entendimento. Assim, as organizações militares podem atender a essa demanda a qual prevê um diagnóstico ambiental e no qual se adaptam.

Essa fundamentação é vista em algumas organizações que realizam essa proximidade com os objetivos do Programa Netuno, com base na abordagem teórica de, Favero et al (2015, p. 110) “é possível reconhecer uma gestão por excelência institucionalizada pelo programa netuno na Marinha do Brasil, por meio da Secretaria-Geral da Marinha cuja atribuição é conceder uma premiação interna, com o propósito de permitir a disseminação dos conhecimentos de boas práticas e a visibilidade institucional”

No intuito de realizar o detalhamento do Programa Netuno na Marinha do Brasil, a priori, é necessário o conhecimento de duas abordagens significativas, são elas: Projeto e Programa. Ressalta-se desses conceitos são utilizados tanto no Programa Netuno, quanto no PEO como meios viáveis para se atingir os objetivos esperados.

2.2.3 Projetos

Destaca-se, o conceito programa com objetivo de ser um grupo de projetos gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente (PMBOK,2017) assim, confirma-se a necessidade de realizar o Projeto Netuno que prevê o gerenciamento de todos os projetos desenvolvidos na área de Acústica Submarina, por intermédio, dessa concepção programática.

Contribui com essa corrente conceitual, a seguinte abordagem: “projeto consiste em uma combinação de recursos organizacionais para se criar algo que não exista anteriormente e que irá fornecer uma melhora na capacidade de desempenho, tanto no desenho quanto na execução de estratégias organizacionais” (CLELAND e IRELAND, 2002)

Nesse sentido, também, é exequível conceituá-lo como ferramenta capaz de planejar, programar e controlar uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto. (KERZNER,2009)

Esses autores convergem a uma mesma aceção, destaca-se de forma anafórica o envolvimento das partes interessadas como condição para reconhecer a finalização de um projeto e ser capaz de subsidiar modificações plausíveis no PEO.

Assim, concentra-se o objetivo deste estudo acadêmico, um projeto orientado pelos vetores do Programa Netuno, que serão representados neste artigo pelo Projeto Netuno.

Apresenta-se dessa maneira a característica da singularidade na qual os resultados permitem ser únicos, especificamente no sentido de relacionar as partes interessadas ao PEO.

Além dessa qualificação apresentará, também, temporariedade, referenciada pelos autores supracitados, a definição de quando um projeto se encerra, isto é, quando ele alcança os benefícios para as partes interessadas e por fim o conceito de progressividade por ser ele desenvolvido de maneira gradativa, assim agrega cada grau de compreensão dos *stakeholders* ao PEO. Concernente à visão programa e projetos, é inquestionável o reconhecimento das partes interessadas.

2.2.3.1 Gerenciamento dos *Stakeholders*

Trata-se de um indivíduo, organização ou grupo que pode afetar, ser afetado ou sentir-se afetado, por uma atividade, decisão ou resultado de um projeto (PMBOK,2017)

Ratifica-se que para obter uma prospecção da visão por excelência subsidiada pelo programa netuno é necessário considerar o comportamento das partes interessadas e inseri-los no paradigma planejado. Diante disso, propõe-se uma influência gerencial capaz de elaborar métodos para relacionar as partes interessadas com a organização. (FREMANN e MC VEA, 2001). Desse modo, identifica-se e verifica-se o grau de impacto desses grupos na organização e conseqüentemente no PEO, fim contribuir para a melhoria contínua da gestão por excelência.

Wideman (2004) define pontos a serem considerados. São eles:

1. Os requisitos dos *stakeholders*, sejam ostensivos ou disfarçados, devem ser levados em consideração;
2. Pode existir entre as partes interessadas interdependência;
3. O sucesso de um projeto é sinalizado pela satisfação coletiva dos *stakeholders*; e

4. A necessidade dos atores deve ser levada em consideração durante todo o ciclo de vida do projeto.

A forma pela qual essas projeções tornam-se válidas é o momento no qual será realizada a proposta do Projeto Netuno que advém deste programa em na direção de ser o responsável por identificar o rol das partes interessadas, de acordo com o compromisso voltado à Gestão por Excelência a ser alcançado. Na sequência dessa identificação, estabelece-se o poder e a influência dos atores da seguinte forma: poder decorrente de posição hierárquica ou carisma ou liderança pessoal; forças, fraquezas e alianças com outros *stakeholders* poderosos; e impactos positivos ou negativos do uso desse poder nos objetivos do projeto.

Portanto, uma análise construtiva sobre esses aspectos deve ser levada em consideração em uma tomada de decisão estratégica.

A partir dessa conferência da relevância dos atores, estruturado sobre o pilar do Programa Netuno, elabora-se o Projeto Netuno capaz de suscitar subsídios de informações com juízo de valor, no sentido de guiar uma Organização Militar, neste caso o IEAPM, a caminhos diferenciados e inovadores.

Como recurso necessário a prover o planejamento estratégico suscita-se a ferramenta Matriz SWOT, após apreciar os resultados tanto de poder quanto de interesse em uma mensuração qualitativa das partes interessadas, bem como do perfil desses *stakeholders*.

2.2.3.2 Matriz SWOT (*Strengths*(Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats*(Ameaças))

Segundo, McCreddie (2008), o pragmatismo central concentra-se em uma ação consubstanciada a realizar a análise interna e externa dos ambientes a serem avaliados pelas organizações e prevê uma base para planejamentos estratégicos organizacionais. A SWOT convém para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da instituição no ambiente em que atua.

Destaca-se, então, uma mensuração, no intuito de considerar concepções sobre ambiente interno e externo. Assim, para Tachizawa e Freitas (2004), esse procedimento pode se realizar, ao limitar o ato de averiguar a definição dos objetivos posicionados em quatro quadrantes provenientes tanto do âmbito interno quanto externo. São eles:

1. 1º quadrante: existência de potencial de ação ofensiva, ao apontar o quanto as forças ajudam a aproveitar oportunidades;
2. 2º quadrante: capacidade defensiva, ao ressaltar as forças que irão ao encontro das ameaças;
3. 3º quadrante: nível de debilidade da capacidade ofensiva, significa o quanto a fraqueza pode causar problema para que se possa usufruir das oportunidades; e
4. 4º quadrante: nível de vulnerabilidade da organização, constitui indicar o quanto o conjunto de fraquezas pode ampliar o efeito das ameaças.

A disseminação desta ferramenta cujo ato de avaliar compreende dispor da Matriz SWOT para propiciar a continuidade do PEO ou alteração dele é a razão de ser da estratégia organizacional por excelência.

3METODOLOGIA

Este estudo é fundamentado em uma pesquisa exploratória com uma abordagem qualitativa, documental e sustentada, por meio de um levantamento bibliográfico no Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em uma janela temporal dos últimos cinco anos com as palavras-chave definidas no resumo.

Ressalta-se que a partir dos dados levantados, será realizada uma entrevista semi-estruturada, junto ao coordenador, que detém responsabilidades diante do Programa Netuno no IEAPM. A escolha de selecionar essa organização militar no âmbito da C&T como objeto de estudo será abordado na análise de dados.

Ao referenciar o conceito de entrevista semi-estruturada, segundo Trivinões (1987) e Manzini (2003) deve-se ter atenção à formulação de perguntas que seriam básicas para o tema investigado. Nessa mesma linha de raciocínio, agrega-se a visão de Manzini (1990), quando suscita que a partir de um roteiro para entrevista, devido à didática desse instrumento semi-estruturado, é possível direcionar perguntas, no intuito de complementar a pesquisa, que surgem de questões momentâneas inerentes ao ato da entrevista.

Trata-se de um modelo relativizado, nesse sentido é seguido como forma de orientação e não como impedimento à evolução da pesquisa.

O roteiro utilizado na entrevista proposta se estrutura sobre a definição dos procedimentos a serem considerados na pesquisa, conforme Trivinões (1987). Apresenta-se do seguinte modo:

Tabela 1 - Estruturado roteiro de entrevista semi-estruturada

| Roteiro(TRIVINÓS,1987) | Roteiro da Pesquisa |
|---|--|
| 1. Questionamentos básicos são apoiados em teorias e hipóteses relacionadas ao tema da pesquisa | Indagar sobre qual a função gerencial que mais contribui para otimizar os resultados;os objetivos estratégicos podem sofrer alterações; a estrutura linear das Força Armadas impede mudanças organizacionais; O aumento de eficiência, eficácia e efetividade, diante da visão do Programa Netuno influencia o PEO do IEAPM; de que forma a avaliação dos resultados do PEO pode contribuir em um processo de tomada de decisão estratégica; a implantação de um Projeto Netuno é capaz de inserir conhecimentos sobre a importância de considerar os STAKEHOLDERS nos projetos desenvolvidos pelo IEAPM e influenciar o PEO. |
| 2. Questionamentos dariam margem a novas hipóteses surgidas a partir das respostas do entrevistado. | O que referente a influência do Programa Netuno na prestação de serviço dessa OMPS, encontra-se em andamento, quais estão se mandamento por desinteresse da OM e quais estão paralisados, por razões contrárias ao PEO. Informações sobre pesquisa de satisfação junto aos clientes diretos do IEAPM. |
| 3. O foco principal seria colocado pelo pesquisador-entrevistador | De que forma as partes interessadas provenientes dos projetos de Acústica Submarina em desenvolvimento no IEAPM podem contribuir para a implementação de um Projeto Netuno direcionado a identificá-las e analisá-las, como forma de agregar esses resultados ao PEO atual. |

Fonte: A própria autora adaptado de (TRIVINÓS,1987).

O intuito desse estudo é sugerir estratégias capazes de prover a implantação do Projeto Netuno, de acordo com os resultados coletados. Assim, essas análises serão colocadas em uma matriz de SWOT para determinar as ações que deverão ser tomadas, ao considerar o gerenciamento dos *stakeholders* em prol do PEO.

Acrescenta-se a essa metodologia a pertinência em considerar dez regras para se obter uma pesquisa eficaz que segundo, Wright (2000), para alcançar esse resultado é necessário aceitar as seguintes metas:

Tabela 2 - Metas metodológicas no contexto da pesquisa realizada neste artigo acadêmico

| METAS DO AUTOR | METAS DA PESQUISA |
|--|--|
| Todo novo processo inicia sua obsolescência no dia que atinge seu ponto de equilíbrio; | Indagar sobre o planejamento estratégico realizados em uma organização militar, antes que se torne obsoleto. |
| Impedir que seu processo, produto ou serviço se torne obsoleto. | Analisar o PEO do IEAPM de forma contínua em busca da gestão por Excelência. |
| Se, a pesquisa deve ter resultados, então a distinção no século XIX sobre pesquisa aplicada e pura pode ser esquecida, porque as ciências são ferramentas da pesquisa. As ciências não são disciplinas, mas ferramentas | Revisão bibliográfica, ao considerar abordagens tanto sobre ciência política quanto à ciência da administração. Utiliza-se um roteiro como instrumento para realizar a entrevista semi-estruturada. Destaca-se que para alinhar teoria à praticidade do PEO, algumas ferramentas científicas são utilizadas, auxiliadas por conceitos sobre Gestão estratégica, fundamentos da excelência em gestão, planejamento estratégico, programa netuno, projetos e gerenciamento de <i>stakeholders</i> . |

| | |
|---|--|
| A pesquisa não é um esforço, mas três considerando o aperfeiçoamento, evolução gerencial e inovação. | O presente artigo questiona o PEO atual, descreve uma atuação das organizações militares no sentido de gerenciarem fatos externos aos seus objetivos estratégicos e prevê um estudo no sentido de melhoria desse planejamento, ou seja, o atendimento aos três esforços. |
| As correções triviais são tão difíceis de fazer e enfrentam tanta resistência quanto as mudanças fundamentais. | A pesquisa bem sucedida pergunta: Se alcançarmos a finalidade desse estudo, isso fará diferença, fundamentalmente, real nos objetivos da organização? |
| A pesquisa requer resultados tanto a curto quanto a longo prazo. A pesquisa é um trabalho separado, mas não uma função separada. | Apontar os resultados obtidos, como forma de permitir a apropriação deles na melhoria do PEO ou na sugestão de novas pesquisas advindas a partir dessa. Esse artigo é um trabalho separado, mas a partir do momento que apontar resultados, significará que seu papel isolado passará a ser ampliado ao objetivo geral dessa pesquisa e com capacidade para viabilizar futuras pesquisas. |
| A pesquisa eficaz requer o abandono organizado, ou seja, precisa ser posto em julgamento. | A pesquisa parte de uma indagação relativa a manter ou melhorar o PEO de uma organização militar voltada à Ciência e Tecnologia, diante de sua estrutura linear. |
| A pesquisa tem de ser medida | Descrever os resultados apropriados ao objetivo geral deste artigo acadêmico. |

Fonte: A própria autora adaptado de (WRIGHT, 2000).

4ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1 Considerações iniciais

A Gestão por Excelência se estabelece em diversas organizações militares da MB. No caso deste trabalho, o foco está claramente balizado por dois interesses: de um lado, implantar o Projeto Netuno, e, por outro lado, sugerir estratégias provenientes para executá-lo.

Com esse intuito, no âmbito da Ciência e Tecnologia, a Diretoria-Geral de Desenvolvimento Nuclear e Tecnológico da Marinha (DGNTM) destaca-se, ao contribuir com sua função para garantir a nossa soberania no mar em proveito do Poder Naval e do Desenvolvimento Nacional. A essência dessa atribuição é suscitar nas subordinadas a mesma estratégia alinhada ao seu planejamento macro.

Nessa linha de pesquisa, destaca-se no PEO da DGNTM, uma organização militar que possui três organizações militares prestadoras de serviços (OMPS) que entregam serviços de Ciência e Tecnologia a clientes internos e externos da MB, são elas: Instituto de Pesquisas da Marinha (IPQM), Instituto de Estudos do Mar Almirante Paulo Moreira (IEAPM) e o Centro de Análise e Sistemas Navais (CASNAV), com as seguintes responsabilidades:

1. O IPQM tem a execução de suas tarefas voltadas às áreas como armas, guerra acústica, guerra eletrônica, sistemas digitais de interesse da Marinha do Brasil;
2. O IEAPM vem desenvolvendo e executando serviço para entrega a seus clientes nas áreas de bioincrustação da Marinha, monitoramento ambiental e medição de ondas ; e
3. O CASNAV tem o intuito de realizar a avaliação operacional, aperfeiçoamento e a capacidade de otimizar o emprego das Fragatas Classe Niterói, sendo reconhecido como órgão das áreas de ciência e tecnologia da Administração Pública Federal Direta, além de executar seus serviços nas áreas de criptografia, engenharia de sistemas, gestão de informações e pesquisa operacional, entre outras.

O Programa Netuno é transversal –atinge a Marinha do Brasil – como um todo estabelece relações laterais que reduzem o isolamento entre áreas, típico da organização clássica.

Assim, o passo inicial foi analisar os conceitos apresentados pela literatura sobre o papel das Forças Armadas reconhecidas como um modelo rígido de gestão, mas que recebe influência de outra abordagem teórica. Assim, é possível observar que essa estrutura linear, ao ser percebida isoladamente não concede à organização benefícios em prol da coletividade, no sentido de aprimorar estratégias voltadas ao Programa Netuno.

Dessa forma, o início da pesquisa de campo constituiu um estudo de relevância e representatividade que delimita o alcance deste artigo acadêmico, na direção da proposição de um Projeto Netuno apto a permitir a inserção dos atores nas estratégias institucionais.

Ressalta-se que a prestação de serviço destinada ao meio ambiente, é prevista apenas como atribuição do IEAPM. Trata-se da única OMPS, dentre as demais apresentadas, habilitada a oferecer serviços na área ambiental, de grande visibilidade mundial.

Aliado ao forte investimento em C&T pelo estado do Rio de Janeiro, a preocupação com o meio ambiente afirma o motivo pelo qual foi definido o IEAPM como campo de estudo nesta pesquisa, por estabelecer responsabilidades com projetos na área de ciência e tecnologia para atender a uma demanda sem degradar o meio ambiente.

O IEAPM apresenta-se como uma OMPS-C criada, pela Lei nº 8.691/1993, ou seja, um órgão de Ciência e Tecnologia, localizado em Arraial do Cabo, que tem sob sua responsabilidade a Ilha de Cabo Frio, importante área de preservação ambiental, também utilizada para experimentos científicos; o Museu Oceanográfico da Marinha e o prédio “Amazônia Azul” que abriga o Departamento de Pós- Graduação, ambos funcionam como difusores de conhecimento científico e da mentalidade marítima. (PEO,2018)

Depreende-se, neste, momento, de uma expressão mencionada pelo Almirante Paulo Moreira, ao apresentar de forma sábia a seguinte contextualização a respeito da efetiva função do IEAPM: “Que nos apropriemos desse mar com uma posse real, profunda, apaixonada e definitiva.”(PEO, 2018)

Infere-se dessas palavras de sabedoria, uma certeza sobre os objetivos estratégicos do IEAPM, ao suscitar determinados valores: identifica-se essa OMPS com a garantia da posse sobre o mar de forma a prover estudos complexos sobre suas riquezas, além de cultivar na mente dos militares e das pessoas interessadas a ideia de engajamento à mentalidade marítima.

4.2 Análise de Relevância

Corroborando nesse sentido, um alinhamento além dessa concepção que visa abranger direitos a respeito do produto ou do processo de conhecimentos, nesse caso no domínio científico-industrial.

A atribuição do IEAPM concerne a sua competência para planejar e executar atividades de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico nas áreas de oceanografia, meteorologia, geologia e geofísica marinha, instrumentação oceanográfica, acústica submarina e engenharia costeira e oceânica, promover, estimular e apoiar a realização de pesquisas de interesse da Marinha do Brasil no âmbito da universidade, instituições e entidades governamentais e privadas, no intuito de manter atualizada e ampliar o desenvolvimento de suas tarefas. (PEO, 2018)

Nesse contexto, a OMPS contribui com sua função para fomentar a garantia de nossa soberania no mar e em proveito do nosso poder na via do desenvolvimento nacional, isto é, é o IEAPM habilitado a subsidiar responsabilidades descritas em seu PEO.

De que forma o IEAPM pode aprimorar seus processos, ao implantar o Projeto Netuno? Essa questão retórica consegue definir que essa direção é viável, caso seja possível identificar e analisar as partes interessadas dos projetos em andamento.

Existem três dimensionamentos dos projetos em desenvolvimento, um quando eles são definidos como finalísticos, o segundo como apoio e o terceiro como gerencial. Os projetos atividade-fim da OMPS são aqueles que atingem o grau de prioridade nas estratégias dessa organização e são identificados do seguinte modo: Projeto de Pesquisa & Desenvolvimento; Projetos de Serviços Tecnológicos e Gerenciamento de conhecimentos

A identificação dessas três dimensões contribui para uma delimitação na qual será definida como uma restrição dessa pesquisa acadêmica. Nota-se que os orientados à evolução do conhecimento de uma maneira abrangente são os apresentados como P&D. À medida que esses processos se desenvolvem, eles recebem as seguintes classificações:

1. Estruturantes: com ênfase em Acústica Submarina e Biotecnologia Marinha;
2. Satélite: complementamos estruturantes; e
3. Secundários: na Área do Ambiente Marinho.

Ser contextualizado na direção de P&D e limitado à classificação estruturante ressalta à pesquisa um questionamento pertinente: Como definir quais projetos serão primordiais a estruturação do Projeto Netuno?

Considera-se que o primeiro ponto é avaliar quais os projetos em andamento que demandam maior percentual investido destinado ao IEAPM, não só da própria Marinha do Brasil como também relativo às organizações de fomento.

Destacam-se projetos de pesquisa realizados com recurso interno da Marinha do Brasil (PB-Victor) com o maior índice de investimento. Esses são os relacionados à Acústica Submarina, na qual os valores orçamentários são sigilosos e não passíveis de divulgação neste artigo acadêmico. São eles identificados:

Tabela 3 - Identificação dos projetos e suas peculiaridades com recurso da Marinha do Brasil

| PROJETOS | CONTEXTUALIZAÇÃO |
|---|--|
| Comunicações Submarinas (CSUB) | Desenvolvimento de um sistema de comunicação submarino, por métodos acústicos confiável, escalável e seguro; |
| Projeto de Sistema de Propagação de Energia Acústica (PROPENERG) | Iniciar ações para se obter, armazenar e analisar dados coletados por técnicas de sensoriamento acústica submarino que permitam a produção de informações sobre a massa líquida, fundo e subfundo marinho das águas jurisdicionais brasileiras (AJB), aumentando o conhecimento das características ambientais fundamentais ao emprego do Poder Naval; e |
| Projeto de Sistema de Previsão do Ambiente Acústico sobre o Planejamento das Operações Navais (SISPRES) | Fornecer informações ambientais de propagação acústica na área de interesse da MB, em sistema computacional único, amigável e multiplataforma. |

Fonte: A própria autora adaptado do PEO do IEAPM.

Destaca-se, também, nesse paradigma de alto investimento nessa área relacionada ao estudo do som subaquático, mas considerando projetos cujas instituições financiadoras são extra-MB e direcionam o maior vulto de recursos (informação sigilosa e de cunho estratégico) para atender às seguintes demandas:

Tabela 4 - Identificação dos projetos com recursos Extra- Marinha do Brasil e suas peculiaridades

| PROJETOS | CONTEXTUALIZAÇÃO | RESPONSÁVEL POR FOMENTAR O PROJETO |
|---|--|--|
| Projeto de Construção de Métodos de Sinalização com características de Ruído Bioacústico para comunicação submarina (BIOCOM): | Desenvolver metodologias específicas para aquisição autônoma de sinais bioacústicos em zonas costeiras. | Conselho Nacional de desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) |
| Projeto Laboratório de Monitoramento por Métodos Acústicos da Ressurgência (LABMMAR): | Construção e aparelhamento de um laboratório de monitoramento acústico e estudos da ressurgência na área de Arraial do Cabo. | Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), por meio da Fundação de Desenvolvimento de Pesquisa de Pesquisa (FUNDEP) |

| | | |
|--|--|---|
| Projeto Comunicações Submarinas (CSUB-FINEP) | Desenvolver sistemas seguros de transmissão de dados, por mídias acústicas, entre plataformas submarinas e de superfície, bem como entre estações de terra e plataformas submarinas. | Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), por meio da FUNDEP. |
| Projeto Raia de Tiro Virtual | Localização de Fontes Sonoras com Bóias Acústicas | CNPq |

Fonte: A própria autora adaptado do PEO do IEAPM.

Em suma, percebe-se que a demanda referente a esses projetos sejam eles com recurso da MB ou extra-MB são reconhecidos com alto percentual destinado, especificamente, à Acústica Submarina.

Com essa constatação, a relevância da seleção desses projetos como subsídios ao Projeto Netuno vem sendo confirmada, por serem condições elementares ao desenvolvimento do Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB).

O PROSUB tem como objetivo atender às diretrizes da Estratégia Nacional de Defesa. Teve sua criação com a proposta de ampliar a estrutura nacional de defesa, incorporando à força naval quatro submarinos convencionais e um com propulsão nuclear, a serem fabricados no Brasil, com transferência de tecnologia de parceiros externos.

Essa atribuição concede ao IEAPM um posicionamento estratégico, no sentido de corroborar com projetos propulsores de toda uma estrutura de apoio à inovação dos submarinos, que prestará um serviço de Dissuasão Nacional.

Destaca-se de maneira indiscutível, que prioridades nessa direção de Acústica Submarina tornam-se fundamentais na justificativa para a realização desse Projeto Netuno, que concerne em identificar as partes interessadas dos projetos desenvolvido supracitados e avaliar o poder e o interesse deles.

Como consequência da avaliação desses resultados, é previsto a inserção de melhoria para devida continuidade dos projetos na área de acústica submarina, ao conceder ao IEAPM a estratégia de avaliar os resultados e compartilhá-los no PEO atual, traduzindo a máxima de que a estrutura rígida militar permite o aprimoramento em seu planejamento como consequência dos resultados do Projeto Netuno.

4.3 Análise de Representatividade

Corroborando nesse limiar, um alinhamento dos projetos sobre acústica submarina com o objetivo estratégico evidenciado no PEO do IEAPM. Isso é comprovado, por meio do objetivo estratégico número 06 (seis) relativo ao ato de aperfeiçoar o relacionamento com o cliente, com a finalidade tanto de atingir a meta para obter a satisfação dos principais clientes, quanto a de divulgar, por intermédio da internet, anualmente, as atividades de pesquisas realizadas para potenciais clientes.

Depreende-se dessa informação representativa, que os projetos sobre acústica submarina são prioritários tanto na perspectiva do IEAPM, quanto na exigência da Lei nº10.973/2004- Lei da Inovação tecnológica.

Trata-se de uma sinergia entre a lei e o objetivo número 6 (seis) do PEO da OMPS localizada em Arraial do Cabo. O destaque ao objetivo abordado vai ao encontro aos conceitos apresentados relativos à estratégia, a projetos, ao gerenciamento de *stakeholders* e ao programa netuno.

Constrói-se, nesse momento, uma pesquisa sobre o patamar de atender à meta de analisar os clientes em busca das determinações da Lei de Incentivo receptadas pelo PEO, ao ressaltar a importância de reconhecer as partes interessadas e avaliá-las.

Para atender a essa contextualização é necessário propiciar a implantação do Projeto Netuno pertinente a identificar nos projetos de acústica submarina as partes interessadas responsáveis por viabilizar o ato de implantá-lo no paradigma estratégico.

Após ter sido realizada uma visita local ao IEAPM no mês de julho de 2018 e ter obtido acesso a essa base de dados restrita à abordagem deste artigo acadêmico, foi possível elaborar um roteiro com a definição de pontos básicos a serem considerados na entrevista semi-estruturada, no propósito de obter respostas suplementares à pesquisa para realizar o Projeto Netuno no IEAPM.

A proposição desse roteiro permite a complementação desta pesquisa. As perguntas foram analisadas por um profissional da Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), no intuito de validar a abordagem quanto à clareza e objetividade das questões apontadas.

Assim, foi realizada mais uma visita à Arraial do Cabo no mês de setembro de 2018 para realização efetiva da entrevista semi-estruturada. Nessas interrogações abria-se margem ao responsável para comentários a respeito de assuntos que o profissional desse a conotação de ser imprescindível para conhecimento do estudo em andamento e para elaboração de novos questionamentos surgidos da interação momentânea entre o pesquisador e o entrevistado.

Desse modo, foi realizada uma análise extra-roteiro, mas sem invalidar a metodologia, quanto ao instrumento definido neste artigo acadêmico. Assim, foi viável a apreciação dos resultados surgidos, realçando o tratamento deles no ambiente informacional-científico que buscou contribuir, sobremaneira, para demonstração complementar a um cenário quantitativo, a ser considerada no PEO atual e na definição do que pode ser levado em consideração para sua devida melhoria.

O coordenador consegue instigar a concentração da pesquisadora, ao mencionar que o foco do IEAPM ao investir em projetos voltados à Acústica Submarina, o enaltece, devido a ter conhecimento que seu trabalho, mesmo que individual contribui para uma visão macro, ou seja, ele e sua equipe participam do Programa de Desenvolvimento Nuclear, por meio de sua participação e dos membros de seu departamento, mesmo que indiretamente, nos projetos capazes de prover a construção de conhecimentos científicos na área de Acústica Submarina.

Além dessa questão, foi confirmado que uma decisão é fundamental no planejamento dos objetivos estratégicos de uma OM e que o IEAPM segue preceitos relacionados à eficiência, eficácia e efetividade em sua missão. Esse entrevistado expressa sua opinião com propriedade e a coleta dessa informação torna-se relevante, devido a experiência do entrevistado como Vice-Diretor em comissão anterior ao IEAPM, ao conduzir a implantação do gerenciamento de qualidade no ambiente hospitalar voltado a uma gestão por excelência subsidiada, por meio do Programa Netuno, no qual teve essa atribuição reconhecida em Prêmio de Qualidade.

Assim, destaca-se na entrevista que todos os projetos voltados à filosofia do Programa Netuno estão em andamento, além disso, é inexistente algum projeto que esteja sem andamento por desinteresse da OM, mas que existe projeto sem andamento, por razões contrárias ao PEO (Visitação à Ilha de Cabo Frio). Esse será desconsiderado na pesquisa, por não estar ligado diretamente à atividade-fim do IEAPM.

Tendo em vista, que esse direcionamento estratégico deve-se ressaltar a preocupação do IEAPM em reconhecer o planejamento como função gerencial apropriada a otimizar os resultados significa que o fato de uma organização militar ter uma estrutura rígida de hierarquia e disciplina, não poderá ficar inerte às mudanças do ambiente externo, principalmente na atuação de suas atividades em prol da proteção do Meio-Ambiente, cuja visibilidade institucional é avaliada pela sociedade.

Contudo, ratifica-se em suas palavras que a importância de considerar os *stakeholders* tanto na estrutura organizacional quanto na estrutura além IEAPM, visto que essas partes interessadas são passíveis de influenciar no planejamento da OM pesquisada, é fundamental, no intuito de garantir a gestão por excelência na prestação de serviços cuja competência é do IEAPM.

Assim, retoma-se a ideia de prover o objetivo geral deste trabalho, no sentido de autorizar a Fragata- Projeto Netuno navegar sobre a amplitude das ondas do PEO do IEAPM.

Ratifica-se que a formulação de objetivos é a delimitação das ações a serem promovidas estrategicamente, com foco na eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, a percepção sobre o foco das Forças Armadas, na Marinha do Brasil, na figura do IEAPM. É supracitado na argumentação introdutória e retomada a abordagem capaz de reconhecer a missão da OMPS seguir um planejamento organizacional devidamente adequado às melhorias.

O destaque a esses conhecimentos comprova, por meio das respostas, o resgate de uma ideia baseada na identificação das partes interessadas virem a influenciar nos objetivos estratégicos definidos no PEO. Dessa maneira, é relevante demonstrar que existe sinergia entre o resultado da pesquisa, por meio da coleta de dados, e sua disseminação no ato estratégico de planejar.

Para iniciar a navegação da Fragata autorizada a margear nesse alinhamento, identificam-se projetos direcionados à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), especificamente, os voltados à acústica submarina no rumo da identificação das partes interessadas e do relacionamento de poder e de interesse deles junto à organização é fundamental, ao objetivo geral desta pesquisa.

A relevância de mensurar qualitativamente o grau de poder e interesse das principais partes interessadas nos projetos referentes às atividades finalísticas do IEAPM pode propiciar alterações do PEO, em razão de uma visão estratégica sobre os *stakeholders*. O quadro nº1 define essas partes interessadas e reconhece características fundamentais à questão de influência advinda delas e instigadas por elas, no intuito de melhoria do PEO.

Quadro 1: Stakeholders dos Projetos sobre Acústica Submarina

| ID | Nome | Poder | Interesse | Perfil |
|----|--|-------|-----------|--------|
| 1 | Militares do IEAPM | MtA | A | + |
| 2 | Equipe do projeto | MtA | A | + |
| 3 | Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) | MtA | MtA | + |
| 4 | Organizações militares de Ciência e Tecnologia da MB | MtA | A | + |
| 5 | Instituições de ensino extra-MB | M | A | + |
| 6 | Sociedade | A | B | + |
| 7 | Órgãos de controle público orçamentário | A | B | + |
| 8 | Projetos similares | M | A | - |
| 9 | Mídia sensacionalista | A | A | - |
| 10 | Gerente do Projeto | MtA | MtA | + |
| 11 | Ministério da Defesa | MtA | MtA | + |
| 12 | Outras Forças Armadas | MtA | MtA | + |
| 13 | Clientes diretos à prestação de | MtA | MtA | + |

| | serviço da OMPS | | | |
|----|---------------------|-----|-----|---|
| 14 | Agências de Fomento | MtA | MtA | + |

Nota: Poder - partes interessadas exercem sobre OM; Interesse que elas possuem na OM e o perfil e contribuição positiva ou negativamente na OM. Legenda: Alto; muito Alto e Baixo.

Fonte: A própria autora.

A partir da identificação das 14 partes interessadas e selecionando apenas seis que apresentaram poder e interesse muito alto e perfil positivo, desenvolveu-se a continuidade da pesquisa, ao valorar, um ator capaz de influenciar com seu poder muito forte e interesse muito forte, nos projetos abordados no desenvolvimento dessa metodologia.

Dessa forma, três aspectos foram considerados, no intuito de limitar, ainda mais, o objeto de estudo, de forma a representação definida ser relevante e ir ao encontro do objetivo geral.

O primeiro ponto foi verificar entre os seis escolhidos, qual deles consegue contribuir de forma alinhada a uma preocupação em relação a continuidade de investimento na área de Ciência e Tecnologia?; qual parte interessada responsável por uma macro visão de conhecimento na área do Programa Netuno na Marinha do Brasil?; e qual relacionamento é capaz de influenciar diretamente no alcance do serviço prestado pelo IEAPM?

Essa delimitação corresponde, respectivamente, às partes interessadas que se apresentam na Tabela 03, em negrito.

Em razão disso, como instrumento viável a mensurar os resultados apresentados na Matriz SWOT abaixo, utiliza-se o parâmetro da Escala de Likert, com a finalidade de atribuir as seguintes proposições à influência dos *stakeholders* no IEAPM: (1) totalmente sem importância, (2) pouco importante, (3) importante; (4) muito importante e (5) totalmente importante.

Esse parâmetro encontra-se representado diante do cruzamento das características apresentadas como oportunidades, ameaças, forças e fraquezas na tabela seqüencial.

Quadro 01– Matriz SWOT sob a ótica das partes interessadas e os quadrantes com maior cruzamento de fatores

| | NOTAS | FORÇAS | | NOTAS | FRAQUEZAS |
|-----|-------|---|-----|-------|--|
| F1 | 4 | Imagem de confiabilidade da OMPS | Fr1 | 5 | Falta de comunicação com as partes interessadas |
| F2 | 3 | Realizar palestras cursos sobre Programa Netuno | Fr2 | 5 | Falta de gerenciamento das partes interessadas |
| F3 | 5 | Centralizar recursos das Forças Armadas | Fr3 | 5 | Incompreensão dos preceitos de Gestão por Excelência |
| | NOTAS | OPORTUNIDADES | | NOTAS | AMEAÇAS |
| Op1 | 4 | Reconhecer na MB às Boas Práticas sobre Programa Netuno | Am1 | 5 | Não continuidade dos Projetos |
| Op2 | 4 | Aumentar Parceria com Universidades | Am2 | 5 | Restrição Orçamentária |
| Op3 | 5 | Investir em Ciência e Tecnologia | Am3 | 5 | Falta de articulação do Governo Federal. |

Fonte: A própria autora.

Ressalta-se que nessa quantificação, as avaliações com pouca importância e nenhuma importância não foram contempladas, em razão dessas informações não apresentarem convergência com a intenção do objetivo estratégico 06 descrito no início desta pesquisa. Assim, destaca-se que a capacidade de aperfeiçoar o relacionamento com o cliente um rumo na direção do gerenciamento dos *stakeholders*.

Quadro 02 – Cruzamento dos Fatores de Forças & Fraquezas contra as Oportunidades & Ameaças.

| | | OPORTUNIDADES E AMEAÇAS | | | | | | |
|----------------------|--------------|-------------------------|--------|---------|----|--------|--------|---------|
| | | OP1= 4 | OP2= 4 | OP3 = 5 | | Am1= 5 | Am2= 5 | Am3 = 5 |
| FATORES DE FORÇA | F1 = 4 | 8 | 8 | 9 | | 9 | 9 | 9 |
| | F2 = 3 | 7 | 7 | 8 | | 8 | 8 | 8 |
| | F3 = 5 | 9 | 9 | 10 | | 10 | 10 | 10 |
| | TOTAL | | | | 75 | | | 81 |
| FATORES DE FRAQUEZAS | Fr1= 5 | 9 | 9 | 10 | | 10 | 10 | 10 |
| | Fr2= 5 | 9 | 9 | 10 | | 10 | 10 | 10 |
| | Fr3= 5 | 9 | 9 | 10 | | 10 | 10 | 10 |
| | TOTAL | | | | 84 | | | 90 |

F1 - Imagem da confiabilidade da OMPS (IEAPM)
 F2 - Realizar palestras e cursos sobre Programa Netuno
 F3 - Centralizar recursos para Forças Armadas
 Op1- Reconhecer na MB às Boas Práticas sobre Programa Netuno
 Op2- Aumentar parceria com as Universidades
 Op3- Investir em C&T
 Fr1- Falta de comunicação com os *stakeholders*
 Fr2- Falta de gerenciamento dos *stakeholders*
 Fr3- Incompreensão dos fundamentos de Gestão por Excelência
 Am1 - Não continuidade dos projetos
 Am2- Restrição Orçamentária
 Am3- Falta de articulação com o Governo Federal

Nota: Avaliação realizada por esta pesquisadora com base nos dados documentais e dados da entrevista com o responsável pelo Programa Netuno do IEAPM.

Fonte: Adaptado (LIMA ET AL,2017), elaborado pela autora.

Quadro 03 –Iniciativas Estratégicas

| COMBINAÇÃO DE FORÇAS E OPORTUNIDADES | ESTRATÉGIAS SUGERIDAS |
|---|--|
| F1 (Imagem de Confiabilidade com OP1 (Reconhecimento de Boas Práticas sobre o Programa Netuno) | Realizar pesquisa de satisfação com os todos os clientes diretos do Projeto de Acústica Submarina Realizar um Manual de Gestão da Qualidade |
| F2 (Realizar palestras sobre Programa Netuno) com OP1 (Reconhecimento de Boas Práticas sobre o Programa Netuno) | Qualificar militares nessa área, como multiplicadores do conhecimento |

Fonte: Adaptado (LIMA ET AL,2017), elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Fragata – Projeto Netuno- navegou em mares desconhecidos, mas cumpriu sua derrota. Esta pesquisa recorreu à evolução da Constituição Federal com objetivo de reforçar a missão da Marinha do Brasil perante os cidadãos. Dessa forma, comprovou-se uma estrutura linear capaz de adaptar-se às inovações.

Desse modo, a atribuição de Defesa Nacional suscitada da Lei Magna permite a MB prover estratégias provenientes, neste estudo, do PEO do IEAPM. Assim, destaca-se uma de suas responsabilidades, o dever de prestar serviços ao desenvolvimento, principalmente do PROSUB.

A aprendizagem exigida ao IEAPM, permitido pelo Programa Netuno proposto nesta pesquisa cujo propósito foi alcançado com a identificação dos *stakeholders* e a influencia deles na OM, além da elaboração de uma Matriz SWOT cujo objetivo é ser um direcionador a um novo paradigma de PEO.

Corroborando com essa abordagem uma informação concedida em visita dos alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais (CAIO) à Itaguaí (PROSUB), no mês de outubro de 2018, na qual foi nos apresentado o dimensionamento dos investimentos realizados na área de C&T, ou seja, uma ciência propulsora da Força Naval Submarina. Assim, essas informações, trouxeram ao nosso conhecimento que o IEAPM contribuirá para a operacionalização dos submarinos, ao prestar serviço no âmbito das comunicações submarinas.

Apesar das limitações apresentadas na análise de dados, o estudo das partes interessadas seguiu limitações necessárias e justificadas, ao longo da pesquisa. Os resultados analisados por meio da matriz de SWOT permitiram mostrar que o valor total atinente ao somatório das pontuações I foi de 90 pontos localizado no quadrante da vulnerabilidade, visto que as notas foram idênticas referente às fraquezas e às ameaças, consideraram-se as notas relativas às forças e oportunidades como determinantes ao posicionamento estratégico da OM, influenciando, por meio da melhoria de PEO. Assim, definem-se como combinações capazes de propiciar iniciativas estratégicas. Em razão disso foram selecionadas aquelas que para serem realizadas irão demandar, aparentemente, uma destinação de recurso razoável, diante das restrições orçamentárias, como demonstrado no quadro 03.

Cabe ressaltar, a importância de estudos futuros, como o estudar todas as partes interessadas envolvidas bem como sua representatividade no Projeto Netuno, realizar uma gestão de riscos sobre o não reconhecimento das relações identificadas nesta pesquisa e realizar este mesmo procedimento pesquisado com o outro projeto finalístico na área de Biotecnologia, devido a percepção do desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 dez. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6073.htm> Acesso: 15 out 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. 2ed. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2012.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas Gerais de Administração** (SGM-107). Brasília, DF, 2015.

_____, **Planejamento Estratégico do IEAPM**, Marinha do Brasil, Arraial do Cabo; 2018

_____, Constituição da República Federativa do Brasil de 1932, Brasília, 1932. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> Acesso: 20 set 2018.

_____, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Brasília, 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> Acesso: 20 set 2018.

_____, Lei nº 8.691/1993, de 28 de julho de 1993. Disponível: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8691.htm> Acesso em 18 out 2018

_____. Lei nº10.973/ 2004; de 02 de dezembro de 2004, Disponível: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm , Acesso: 14 ago 2018

_____. **Estratégia Nacional de Defesa**, Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008, Brasília: Casa Civil, 2008.

CLELAND, I.D. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichimann & Afonso, 2002

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909- **Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século**; tradução Nivaldo Montingelli Jr; São Paulo, Cenage Learning, 2010

FAVERO et al, **Programa Netuno inovação para melhoria de gestão na Marinha do Brasil** , Disponível: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0328_1747.pdf. Acesso: 22 set 2018.

FREEMAN, R.E.; MC VEA, J. **A stakeholders Approach to Strategic Management**. Oxford, 2001

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão**. 2014. Brasília.

KEZNER, H. **Project Management: a system Approach to Planning, Scheduling and Controlling**. 10. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009

KUNSCH, M. M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

MANZINI, E.J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, V.26/27, p.149-158, 1990/1991.

_____. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada** In: MARQUEZINE: M.C; ALMEIDA, M.A; OMOTE; S Colóquios sobre Pesquisa em Educação Especial. Londrina 2003. P. 11-25

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

PAGLIUSO, A. T., Cardoso, R., Spiegel, T. (2010), **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**, São Paulo: Instituto Chiavenato (org.), Saraiva.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017

TACHIZAWA, T.; FREITAS, A.A.V. **Estratégias de negócios: lógica e estrutura do universo empresarial**. Rio de Janeiro: Pontal, 2004.

TRIVINOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação** São Paulo: Atlas, 1987.

WIDEMAN, R.M.A **Management Framework for Project, Program and Portfolio Integration**. Bloomington, IL: Trafford. 2004

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: Conceitos**/ Peter Wright, Mark J.Kroll, John Parnell; tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves – São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, R.V.et al. **Os fatores críticos de sucesso em aderência à norma ISO 13.009:2015- um estudo de caso na praia de Itacoatiara em Niteroi no Estado do Rio de Janeiro**.v.6,n.3,p.486-510, out/dez.2017.
