

JOSÉ AUGUSTO CORREIA NETO

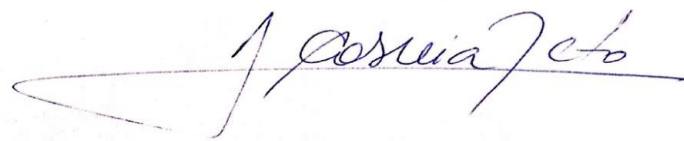
**AS IMPLICAÇÕES DA ESTRATÉGIA COORPORATIVA DO CENTRO DE
INTENDÊNCIA DA MARINHA EM NATAL (CEIMNA) NA DEFESA NACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso – artigo científico apresentado à Comissão de Avaliação de TCC da Escola Superior de Guerra – Campus Brasília como exigência parcial para obtenção do certificado de Especialista em Altos Estudos de Defesa.

Orientador: David de Andrade Teixeira

Brasília
2020

Os TCC, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, são considerados propriedade da Escola Superior de Guerra (ESG). É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho ou mencioná-los para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa. Os conceitos expressos nos TCC são de responsabilidade do autor e não expressam necessariamente qualquer orientação institucional da ESG.

A handwritten signature in black ink, reading "José Augusto Correia Neto". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke extending to the left.

JOSÉ AUGUSTO CORREIA NETO (ID 629.980-6)

JOSÉ AUGUSTO CORREIA NETO

**AS IMPLICAÇÕES DA ESTRATÉGIA COORPORATIVA DO CENTRO DE
INTENDÊNCIA DA MARINHA EM NATAL (CEIMNA) NA DEFESA
NACIONAL**

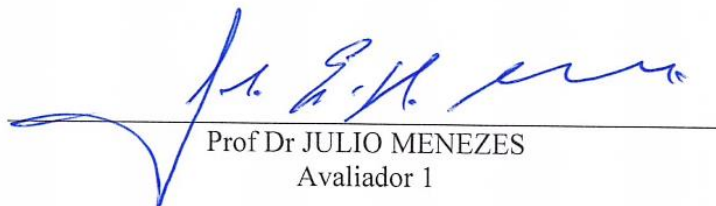
Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola Superior de
Guerra – Campus Brasília, como
exigência parcial para a obtenção do
título de Especialista em Altos Estudos
em Defesa.

Trabalho de Conclusão de Curso **APROVADO:**

Brasília, DF, 21 de OUTUBRO de 2020



DAVID DE ANDRADE TEIXEIRA (Cel R1 FAB)
Orientador



Prof Dr JULIO MENEZES
Avaliador 1



CLÁUDIO ALFREDO CUNHA DORNELLES (Cel R1 EB)
Avaliador 2

As implicações da Estratégia Corporativa do Centro de Intendência da Marinha em Natal (CeIMNa) na Defesa Nacional

José Augusto Correia Neto¹

RESUMO

A proposta deste trabalho é analisar qual a ação, estratégica empregada pelo Centro de Intendência da Marinha em Natal (CeIMNa), que mais contribuiu para a Marinha do Brasil (MB), em benefício da Estratégia Nacional de Defesa (END). Com efeito, considerou-se a evolução do contexto histórico econômico mundial, até as alterações no ambiente econômico nacional com a adoção do Plano Real, em julho de 1994, e, posteriormente, em 1995, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Foram analisadas as evoluções dos modelos de administração no Estado, que levaram as instituições públicas a ingressarem na busca pela qualidade, transparência e excelência em suas gestões, com destaque ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que visa estimular e apoiar as organizações no desenvolvimento de sua gestão, a fim de gerar valor para a sociedade. A MB acompanhou essas mesmas mudanças, principalmente com a elaboração de um novo Planejamento Estratégico (2017). Por fim, constatou-se que a participação do CeIMNa na premiação da FNQ promoveu melhorias na sua gestão, que contribuíram com a MB na implementação e manutenção das diretrizes da FNQ.

Palavras chave: Gestão Corporativa. Modelo de Excelência da Gestão. Estratégia Nacional de Defesa. Política Nacional de Defesa.

The implications of the Corporate Strategy of the Navy Intendency Center in Natal (NICN) for National Defense

ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze which action, strategic employed by the Navy Intendency Center in Natal (NICN), which contributed most to the Brazilian Navy (BN), in benefit of the National Defense Strategy (NDS). In effect, the evolution of the world economic historical context was considered, until the changes in the national economic environment with the adoption of the Real Plan, in July 1994, and, later, in 1995, with the Master Plan for the Reform of the State Apparatus. The evolution of management models in the State was analyzed, which led public institutions to join the search for quality, transparency and excellence in their management, with emphasis on the Management Excellence Model (MEG), of the National Quality Foundation (NQF), which aims to encourage and support organizations in the development of their management, in order to generate value for society. BN followed these same changes, mainly with the elaboration of a new Strategic Planning (2017). Finally, it was found that NICN's participation in the NQF award promoted improvements in its management, which contributed to BN in the implementation and maintenance of NQF guidelines.

Keywords: Corporate Management. Management Excellence Model. National Defense Strategy. National Defense Policy.

¹ Bacharel em Ciências Contábeis (Moraes Júnior – RJ), Oficial da Marinha do Brasil e Assessor de Controle Interno da Marinha em Brasília. Trabalho de Conclusão de Curso de Altos Estudos em Defesa (CAED) da Escola Superior de Guerra (ESG), Campus Brasília, 2020.

1 INTRODUÇÃO

“Num mundo inundado de informações irrelevantes, clareza é poder” (HARARI, 2019).

O início de uma grande mudança no papel do Estado na Economia foi a implementação de sua visão reguladora, no final do século XIX, com a votação da Lei *Antitruste*² (1890), quando o Governo dos Estados Unidos da América demonstrou a sua preocupação com a formação de monopólios industriais e comerciais (NETO, 2012).

Nesse sentido, têm destaque as palavras de Eduard Molan Gaban e Juliana Oliveira Domingues, transcritas por Erik Felipe Medeiros, que denominam concorrência como: “[...]algum tipo de situação mercadológica, [...] onde os preços praticados são muito próximos ou iguais, dando assim ao consumidor a preferência de compra [...]” (2012, p.60).

Outro fator que influenciou a mudança de atuação do Estado foi a Grande Depressão da década de 1920, que evidenciou importantes resultados da fragilidade do sistema Econômico da época, tais como: aumento alarmante do desemprego, a diminuição da produção e a fragilidade dos sistemas econômicos internacionais (BRESSER-PEREIRA, 1997). Um novo modelo econômico tornava-se urgente, diante das carências apresentadas pelos governos, e que acarretasse uma melhoria na Sociedade.

Segundo Neto (2012), “foi neste contexto, na década de 1930, que John Keynes se apresentou defendendo duas abordagens: (1) um gradual aumento da participação do Estado na produção nacional; e (2) a criação de instrumentos legais para a regulação dos mecanismos econômicos”.

Com isso, em julho de 1944, 44 países, inclusive o Brasil, reuniram-se na cidade de *Bretton Woods*, pois, segundo Barreto (2009), “o objetivo era urgente: de reconstruir o capitalismo mundial, a partir de um sistema de regras que regulasse a política econômica internacional”.

A partir dos anos 1970, porém, com o crescimento distorcido e o processo de globalização, o Estado entrou em crise e se transformou na principal causa da redução das taxas de crescimento econômico, da elevação das taxas de desemprego e do aumento da taxa de inflação (BRESSER-PEREIRA, 1997). O capitalismo, que tinha demandado uma competição intraestado, passou para

²Tal medida visava limitar os poderes dos grandes produtores e empresários do comércio, de modo a diminuir a possibilidade de manipulação da oferta e do aumento do nível geral de preços. Isto é, a estrutura influencia a conduta e determina o desempenho (GAMA; RUIZ, 2005).

um novo patamar, exigindo a competição entre os estados, quando se estabeleceu o contexto da economia globalizada.

Com isso, foram observados um aumento da competição internacional e uma reorganização da produção mundial, pelas multinacionais. O mercado ganhou mais espaço e, de certa forma, alterou as barreiras comerciais criadas pelos estados nacionais, transformando a competitividade internacional em condição de sobrevivência para o desenvolvimento econômico de cada país (BRESSER-PEREIRA, 1997).

O Estado passou por um novo desafio, com o uso dual do seu Poder de Proteção. Por um lado, (1) proteger seus cidadãos, com políticas sociais; e, em outra linha de ação, (2) exigiu-se do Estado uma administração mais eficiente e com a diminuição do custo sobre as empresas nacionais, com a finalidade de obter maior competitividade internacional.

Este novo desafio precisava estar alinhado com uma estratégia de desenvolvimento econômico e social. Segundo Castelar e Siscú (2009, p. 12), “desenvolvimento significa alterar sistematicamente as metas, os mecanismos, as modalidades, os agentes e as instituições responsáveis por sua promoção”.

Em contrapartida, surgiu o crescente anseio da sociedade por serviços públicos, com mais qualidade e economicidade, o que passou a ser um vetor de importância aos pesquisadores, com o interesse de medir e avaliar todos os setores, principalmente com relação a aspectos de eficiência³, eficácia⁴ efetividade⁵ e economia (SILVA et al., 2018, p. 800). O Poder de Proteção do Estado passa a ser alvo do Poder de Fiscalização das Políticas Públicas.

Nessa conjuntura, que surgem os balizamentos da Política e, conseqüentemente, da Estratégia que envolvem a Defesa Nacional. Esta deve constituir uma Política de Estado e não uma Política de Governo, possibilitando participação ativa na definição de prioridades, alocação de recursos e elaboração do orçamento. Segundo Almeida (2010), “A Defesa Nacional deve ser entendida como um bem público provido à sociedade por meio de *políticas públicas*”.

Como resultado, o Ministério da Defesa (MD) e as Forças Armadas (FA) têm buscado promover e, de certa forma, têm conseguido transmitir à sociedade, de maneira clara, o

³“A eficiência pode ser medida por meio dos resultados, da produtividade e dos custos” (SILVA et al, 2018, p. 803).

⁴“Em síntese, é escolher certo o que fazer, selecionando os objetivos adequados e os melhores meios de alcançá-los”. (SILVA et al, loc. Cit).

⁵“a qual afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefícios à sociedade” (SILVA et al, loc. Cit).

verdadeiro conteúdo de sua missão, que permaneceu desconhecido, em detalhes e com fundamentação adequada, por algum tempo. Como exemplo, as duas versões da Política de Defesa Nacional (1996 e 2005) são decretos presidenciais e não leis produzidas com amplo debate legislativo (MARTINS; NUNES, 2017).

Assim, considerando a evolução histórica de intervenção estatal – sob a luz das recentes discussões das demandas da gestão pública, abrangendo os avanços administrativos e as novas teorias que visam superar os problemas, incorporando ao setor público técnicas gerenciais e estratégicas, inseridas por meio do princípio da eficiência e os conceitos administrativos de eficácia, efetividade, economia e economicidade –, fica evidente a necessidade de se estabelecer um novo paradigma de modelos de gestão que se sobressaem, então, como primordiais para o trinômio: Segurança, Desenvolvimento e Defesa Nacional (SDD).

Segundo Santos e Cardoso (2001), nas palavras de Vieira (2017), “[...] a conjuntura apresentada na esfera privada também atingiu os órgãos da Administração Pública”. Para tanto, novos modelos de gestão pública foram estabelecidos na busca da efetividade da atuação governamental e do controle por resultados (VIEIRA, 2017).

No âmbito das Forças Armadas, a condução de uma Organização Militar (OM) não poderia encontrar-se em condição divergente, pelo fato de exigirem capacidade administrativa e coordenação por parte de seus dirigentes, visando alcançar com efetividade os objetivos e metas estabelecidos (VIEIRA, 2017).

Nesse contexto, apresenta-se o CeIMNa, OM da MB, subordinada diretamente ao Comando do 3º Distrito Naval (Com3ºDN), que possui funções administrativas, financeiras e logísticas, propiciando o apoio necessário à prontidão das forças operativas e administrativas da Marinha nos seguintes estados: Rio Grande do Norte, Pernambuco, Alagoas, Paraíba e Ceará.

Dentro de tal conjuntura, o CeIMNa, como exemplo de atuação proativa, mudou a sua postura estratégica, procurando novas ferramentas, em conformidade com a abordagem do ambiente promovido quando da participação no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), para o Desenvolvimento Nacional. Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (2011), o PNQ proporciona às organizações evoluir seu estágio de maturidade, na busca pela excelência da gestão.

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG), segundo a (FNQ) (2011, p.5), “está alicerçado em fundamentos publicados em Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão, estruturado em critérios e requisitos que expressam a compreensão sobre a Excelência em Gestão”.

Portanto, na tentativa de abrir novas perspectivas para a administração pública, coloca-se a seguinte *questão*: Qual a ação estratégica empregada pelo CeIMNa, *que mais contribuiu* para a Marinha em benefício da END?

Nesse sentido, o objetivo geral do presente artigo é investigar, inicialmente, as mudanças na gestão pública, as vantagens competitivas e os resultados na gestão do CeIMNa, que contribuíram com a Marinha na implementação e manutenção das diretrizes da END, com eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

Para que esse propósito possa ser atingido, será necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a postura estratégica histórica da Administração Pública no Brasil, os conceitos fundamentais sobre estratégia e planejamento estratégico, a evolução estratégica do CeIMNa, com o intuito de apresentar as medidas implementadas pelo Centro que se posicionaram com o alinhamento estratégico do País; e
- Apontar os resultados alcançados que comprovam os benefícios da adoção das medidas de melhorias de gestão da Marinha em proveito dos objetivos da PND e da END; e apontar a estratégia que mais e maiores resultados logrou.

Desse modo, considerando os diversos métodos científicos de pesquisa, foi utilizado o método que proporcionam as bases lógicas da investigação científica. Em relação às bases lógicas de investigação científica, Gil (2008) destaca: “O método dedutivo relaciona-se ao racionalismo, o indutivo ao empirismo, o hipotético-dedutivo ao neopositivismo, o dialético ao materialismo dialético e o fenomenológico, naturalmente, à fenomenologia”.

Conforme a proposta inicial deste artigo científico, o método fenomenológico apresenta-se como o mais apropriado para a abordagem em desenvolvimento, quando o pesquisador se preocupa em mostrar e esclarecer o que é dado.

Ainda, segundo Gil (2008), “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação”.

Há diversas propostas por diferentes autores para classificar as pesquisas. Nas palavras de Selltiz et al. (1967), transcritas por Gil (2008), “classificam as pesquisas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais. Será utilizada a pesquisa exploratória.

Para isso, a pesquisa será baseada em estudos de autores, como, por exemplo: Bresser-Pereira, Beltrão, Campos, Drucker, Chiavento; entre outros pensadores que elaboraram trabalhos pertinentes ao assunto. O estudo terá caráter qualitativo, com ênfase no estudo documental.

Visando entender o cenário, serão analisados os eventos históricos mais próximos da realidade do CeIMNa, e que foram possíveis vincular as estratégias corporativas implementadas na mudança de comportamento que geraram vantagens competitivas para o atendimento aos objetivos da PND e da END.

Neste sentido, será realizada a pesquisa em fontes documentais voltadas especificamente para o assunto gestão corporativa, suas normas, relatórios da FNQ, Manual de Gestão do CeIMNa, o próprio planejamento estratégico, relatório de gestão, vantagens competitivas, seus conceitos e pressupostos, para justificar a relevância do estudo, no período de 2015 a 2019.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução Histórica na Administração Pública no Brasil

Um impacto positivo, em 1968, foi a invenção do contêiner como um grande condutor na globalização mundial dos últimos 60 anos. Segundo Keedi (2015), “[...] uma pesquisa sobre o desenvolvimento do mundo na metade de século XX, o contêiner é, segundo este interlocutor, o pai da globalização visível que existe no mundo”.

Ainda, segundo Keedi (2015), “Com a padronização dessa unidade, pode-se começar a construir navios mais adequados para o seu transporte [...]. Também instalações portuárias adequadas a esses equipamentos e ao contêiner etc”.

Neste contexto, podemos verificar o grande avanço para o Brasil, no desenvolvimento econômico e comercial, e a segurança no transporte dos produtos nacionais.

Outro impacto, desta vez negativo, foi a criação da Organização de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), em setembro de 1960, com uma política petrolífera única, aos membros para o

controle da produção e dos preços do petróleo, a fim de pressionar os demais países. Isso gerou um desequilíbrio no mundo inteiro, com altas taxas de inflação e desempregos (MELO, 2008).

Um novo modelo de Estado, com uma administração pública voltada para excelência, tornava-se essencial, deixando de lado o modelo burocrático – sem o adequado foco no resultado e no cliente – que é possível observar a partir da década 1990. Segundo as palavras de Merton (1970), transcritas por Sanabio et al (2013), os grandes problemas do modelo burocrático, que geraram o seu mau funcionamento, foram: “[...] A supervalorização de regulamentos, a despersonalização das relações humanas, os exageros de autoridade, a resistência à mudança, [...], a formalidade excessiva, a hierarquização das decisões [...]”.

Do ponto de vista administrativo, o Estado foi patrimonial⁶ até os anos 1930, sem distinção entre o patrimônio público e o privado. Nos 1930, a administração passa a ser burocrática e preocupada, principalmente, com a efetividade da ação pública. Em 1979, a criação do Ministério da Desburocratização foi um importante passo para a evolução, com o objetivo de reduzir a estrutura burocrática na economia. A partir de 1995, com a reforma, a Gestão Pública inovou ao relevar os conceitos de eficácia e efetividade (BRESSER-PEREIRA, 2007). Segundo Sanabio et al (2013), “o novo modelo gerencial foi advindo do desgaste do modelo burocrático”.

Com isso, as transformações gerenciais da administração pública contribuíram para a SDD, com a evolução na gestão, por meio de alguns mecanismos, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Formas de Administração Pública no Brasil

CATEGORIA	1821-1930	1930-1985	1990-...
Administração	Patrimonial	Burocrática	Gerencial
Características mais marcantes observáveis para distinção dos três modelos de administração do Estado.	Nepotismo; Falta de controle para inibição de Corrupção; Ineficiência; Improvizo; Carência de profissionalismo e de métodos de trabalho eficazes, eficientes e efetivos; e falhas de planejamento.	Excesso de formalismo; Perda da noção básica de servir à Sociedade; O controle como fim e não meio ou ferramenta; Ineficiência e auto-referência; e Clientelismo e fisiologismo.	<i>Accountability</i> : prestação de contas dos governantes; Transparência: clareza nos procedimentos adotados; Participação e controle social (Conselhos Municipais e Audiências Públicas); Criação de regimes temporários de emprego; e Flexibilização do direito administrativo.

Fonte: O Autor. Baseado em Sanabio et al (2013) e Bresser-Pereira (2007).

⁶ “[...] as práticas patrimonialistas são antagônicas às bases da Sociedade moderna, na qual Estado e mercado são dissociados, as organizações são regidas por diretrizes impessoais e o governo organiza-se para atender aos anseios da Sociedade civil” (SANABIO et al, 2013).

O forte movimento por parte da Sociedade em criar mecanismos de controle social, além de promover o desenvolvimento econômico, gera, antes de tudo, o apreço pela cidadania e participação popular (OLIVEIRA, 2009).

Neste contexto, podemos citar a Política de Defesa Nacional (PDN), por não estar focada apenas em questões puramente militares, mas também questões ambientais, econômicas, sociais e políticas. Adicionalmente, a Estratégia Nacional de Defesa (2008) ressalta a necessidade de participação de todo o povo brasileiro na sua elaboração, consolidação e aperfeiçoamento.

2.2 Evoluções Gerenciais com Efeito na Administração Pública

Em 1964, foi criada a Comissão Especial de Estudos da Reforma Administrativa (Comestra), tendo Hélio Beltrão como seu presidente e principal inspirador das inovações, com o propósito de efetuar a descentralização na administração pública (ANDRADE, 2014). Em 1967, Roberto Campos comandou uma reforma administrativa ampla⁷, que será pioneira, anunciando a futura reforma gerencial de 1995. Segundo Júnior (2006, p. 226), este anúncio levou a autores, como Gaetani (2003, p.24 e SS) e Bresser-Perreira (2001, p. 15), a afirmarem que a reforma administrativa de 1967 “foi precursora de muitos princípios adotados pela reforma gerencial do governo Fernando Henrique Cardoso na década de 1990”.

No Ministério da Desburocratização, em 1979, a criação do Programa de Desburocratização representou a extensão da abertura política ao cotidiano do homem comum, para protegê-lo dos abusos da burocracia (BELTRÃO, 1984, p.8).

Já no contexto monetário, o Plano Real, em julho de 1994, promoveu mudanças importantes na economia do Brasil, proporcionando a estabilidade da moeda⁸ e o controle inflacionário⁹ (NETO, 2012). Depois de um longo período de altas taxas inflacionárias na economia, foi possível verificar, na prática, uma nova realidade para o futuro do país que incutiu em todos os segmentos de nossa sociedade.

⁷A reforma do Decreto-Lei n. 200 ou a reforma desenvolvimentista (ANDRADE, 2014).

⁸“O regime cambial adotado no Brasil, o de câmbio flutuante, permitiu que a moeda nacional oscilasse aos sabores do mercado, na interação entre oferta e demanda por divisas”. (NETTO, 2009).

⁹“[...] criação de um mecanismo institucional de controle, com as reuniões do Copom e a fixação do sistema de metas de inflação.” (NETTO, 2009).

A partir de 1995, quando começa a Reforma da Gestão Pública, especificamente em novembro daquele ano, a administração inovou ao aumentar a preocupação com os conceitos de eficácia e efetividade, com o lançamento, pelo Governo Federal, do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), tendo o seu instrumento de aplicação, o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (BRASIL, 1998a). O principal propósito deste programa¹⁰ foi introduzir uma mudança de valores e comportamentos no setor público, de modo a desenvolver uma administração pública gerencial, em substituição ao modelo tradicional burocrático existente (BRASIL, 1998b).

Segundo Bresser-Perreira (1997, p. 41), só existiram duas reformas administrativas no capitalismo: “[...]. A primeira foi a da implantação da administração pública burocrática, em substituição à administração patrimonialista [...]. A segunda foi a administração gerencial em substituição à administração burocrática”.

E, neste todo, podem ser citados os seguintes exemplos: (1) no nível micro, a melhor redistribuição de renda, a ponto de o consumidor, com nível de salário baixo, possuir maior poder aquisitivo; e (2), no nível macro, a reforma estrutural trouxe políticas fiscais e monetárias, todas favoráveis ao desenvolvimento econômico (FARO, 2017).

Na busca pela melhoria da gestão organizacional, os modelos de referência à gestão desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais (BRASIL, 2019f, p. 7).

Ainda, segundo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (BRASIL, 2019f), “Como exemplos de modelos de excelência em gestão, temos: o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) [...]; e o Modelo em Excelência em Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ”. Esses modelos representam o “estado da arte da gestão contemporânea”.

A ENAP (BRASIL, 2019f) considera a gestão contemporânea como: “A contemporaneidade do modelo de gestão implica em aperfeiçoá-lo continuamente para que se mantenha atual a qualquer tempo”. Segundo a FNQ (2017, p. 12), “Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente [...] que são encontrados em

¹⁰ “[...] “articular um novo modelo de desenvolvimento que possa trazer para o conjunto da Sociedade brasileira a perspectiva de um futuro melhor.” (BRASIL, 1995).

organizações de Classe Mundial [...] que buscam [...] aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais”.

Segundo Silva e Souza (2015), a eficiência é “[...] uma simples forma de não se desperdiçar o bem público, fazendo uso com a qualidade ajustada com o serviço a ser realizado, visando pela qualidade [...]”.

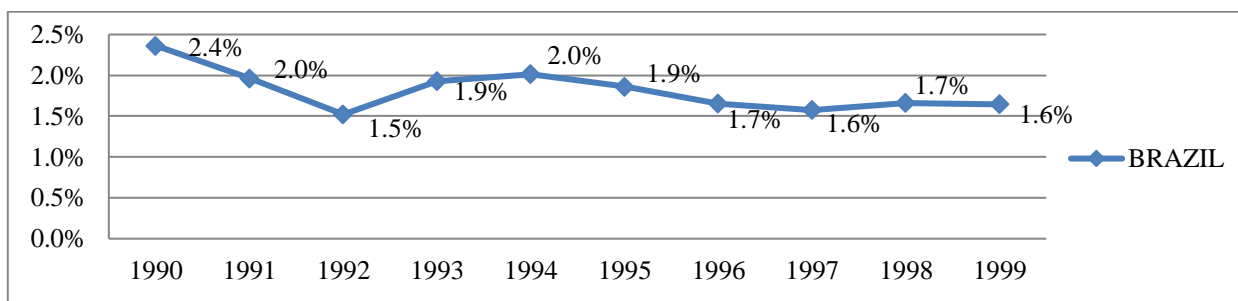
A efetividade, segundo Matias-Pereira¹¹ (2010), nas palavras transcritas por Silva e Souza (2015), “[...] ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade”. De acordo com Silva e Revorêdo¹² (2005 apud; SOUZA, 2015), “[...] O gestor público torna-se econômico quando é eficiente produzindo mais benefícios com menos recursos [...]”.

Segundo Amorim et al (2018), “Para que haja alinhamento da gestão pública, aos programas de governo, é necessário que a administração pública conheça a si própria e saiba medir o alcance e efetividade de suas ações.

2.3 O Plano Estratégico da Marinha e a Estratégia Nacional de Defesa

Na década de 1990, houve um impacto negativo na capacidade operacional das Forças Armadas, com a queda acentuada no orçamento de Defesa, em relação ao Produto Interno Bruto do Brasil (PIB).

Gráfico 1 - Despesas militares do país como porcentagem do PIB (1990-1999)



Fonte: SIPRI (2020).

¹¹MATIAS-PEREIRA, J. Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e ações governamentais. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

¹²SILVA, C. A. T.; REVOREDO, W. C. Economicidade da Gestão Pública Municipal: Um Estudo das Decisões do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 1, n. 2, p. 9-22, maio/ago. 2005b.

E, já em 1996, foi publicada a Política de Defesa Nacional (PDN), fixando os objetivos para a Defesa da Nação, capacitação nacional e o envolvimento dos setores civil e militar (MARTINS; NUNES, 2017, p. 205).

A PND e a END são direcionamentos para a defesa do País e definem o que e como fazer, respectivamente. Segundo a PND: “Enquanto a primeira apresentava o posicionamento do País em relação à sua defesa e estabelecia os Objetivos Nacionais de Defesa – OND, a Estratégia orientava todos os segmentos do Estado brasileiro quanto às medidas a serem implementadas [...] (BRASIL, 2016b, p. 4).

Dessa forma, apresenta-se as tarefas básicas do Poder Naval, atribuídas à Marinha: “controle de área marítima; negação do uso do mar; projeção de poder sobre terra; e contribuição para a dissuasão” (BRASIL, 2016c, p. 26). Ainda, segundo a END, o Poder Naval deve:

[...] explorar suas características intrínsecas de mobilidade, de permanência, de versatilidade e de flexibilidade, que, favorecidas pela liberdade de navegação, pela disponibilidade de pontos de apoio logístico fixos, estrategicamente posicionados, e pela incorporação de apoio logístico móvel às forças em operação, proporcionam o emprego do Poder Naval em largo espectro de atividades [...] (BRASIL, 2016c, p. 26).

A MB, a partir de 2017, mudou a sistemática de elaboração do seu Plano Estratégico da Marinha (PEM), por meio de Objetivos Estratégicos organizados em uma cadeia de valor, orientados pela Visão de Futuro da MB, de uma gestão corporativa que já alcançava o Objetivo Estratégico de política de Estado.

O PEM já existia em versões anteriores a 2017, mas não significava que não se coadunava à política de Estado. Como isso, algumas adequações necessitariam ser providenciadas. Dessa forma, o PEM precisaria fazer conexão com a PND e a END, e possibilitar mensuração, para qualificar e quantificar o produto entregue à sociedade, visando os seguintes aspectos: prazos, custos benefício, eficiência, eficácia, efetividade e economicidade. Com o intuito de demonstrar os resultados do Comando da Marinha (CM), foram considerados os projetos estratégicos da Força.

Segundo o Relatório de Gestão (RG) de 2018 do Ministério da Defesa (MD):

Os Projetos Estratégicos de Defesa estão diretamente relacionados à construção de capacidades de defesa e são aqueles contemplados no Programa AVANÇAR, instituído pela Portaria nº 442, de 13/12/2017, do então Ministério do

Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, destinados a orientar as ações governamentais e comunicar à Sociedade os investimentos públicos de infraestrutura estratégicos e prioritários do Poder Executivo federal, além do Projeto “Navios Classe Tamandaré”, de responsabilidade da Marinha do Brasil, em razão de sua dimensão estratégica para a Defesa Nacional e dos valores aportados no empreendimento [...] (BRASIL, 2019d).

Segundo o MD (BRASIL, 2019d), “o CM é responsável pelo Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB), pelo Programa Nuclear de Marinha (PNM) e pelo Projeto Navios Classe Tamandaré (PCT).”

O PROSUB, lançado em 2008, prevê a construção, no Brasil, de submarinos convencionais e nucleares. O Programa tem contribuído para o fomento da indústria nacional, o desenvolvimento de novas tecnologias e a nacionalização de sistemas e equipamentos (BRASIL, 2019d).

O PNM tem como propósito o domínio do ciclo de combustível nuclear e o desenvolvimento e construção de uma planta nuclear de geração de energia elétrica, visando à propulsão nuclear de submarinos (BRASIL, 2019d).

O PCT, com o objetivo de promover a renovação da esquadra com navios construídos no país, é capaz de proteger a extensa área marítima brasileira, denominada “Amazônia Azul”, realizar operações de busca e salvamento, e atender compromissos internacionais, entre outras tarefas (BRASIL, 2019d).

Em face ao exposto, ressalta-se que os três programas estratégicos contribuem para o trinômio SDD: segurança (econômica e militar) do País, desenvolvimento de novas tecnologias (não dependência externa) de ponta e uso militar e civil, e defesa com a dissuasão (negar o uso do mar).

No Quadro 2 pode-se observar os indicadores estratégicos da MB e os valores gerados para a sociedade. Os indicadores são os Objetivos Navais (OBNAV) estabelecidos no PEM. Com isso, foi possível fazer o alinhamento estratégico dos OBNAV com as Estratégias de Defesa (ED) da END (BRASIL, 2020).

Quadro 2 - Indicadores Estratégicos da Marinha do Brasil (continua)

Indicadores	Valor Gerado	Diretrizes da END
OBNAV6. Executar Operações e Ações de Guerra Naval	Poder Naval preparado e pronto para contribuir com a Defesa da Pátria e a dissuasão. Comissões Planejadas.	ED1; ED2 e ED10.

Quadro 2 - Indicadores Estratégicos da Marinha do Brasil (conclusão)

OBNAV7. Executar o Emprego Limitado da Força	Realização de Patrulha Naval (PATNAV) e Inspeção Naval (IN) para repressão de ilícitos no interior das Águas Jurisdicionais Brasileiras (AJB).	ED9.
OBNAV8. Cumprir Atividades Benignas	Poder Naval preparado e pronto para: a manutenção ou restabelecimento da ordem, “desenvolvimento nacional”, “política externa” a “segurança marítima”.	ED8 e ED11.
OBNAV9. Aprimorar a Interoperabilidade	Capacidade da MB de executar operações envolvendo planejamento, doutrina e a compatibilidade dos equipamentos com outras instituições.	ED1; ED2; e ED10.
OBNAV10. Comunicação Estratégica	Poder Naval preparado, com credibilidade, contribuindo para a dissuasão.	ED17 e ED18.

Fonte: BRASIL (2020), Relatório de Gestão (RI) 2019.

Com isso, destaca-se a descrição das ED da END, que a MB contribui:

ED1 - Fortalecimento do Poder Nacional; ED2 - Fortalecimento da capacidade de dissuasão; [...] ED8 - Incremento da presença das instituições de Estado em todas as regiões do País; ED9 - Adoção de medidas educativas; ED10 - Contribuição para a atuação dos órgãos federais, estaduais e municipais; ED11 - Promoção da integração regional; ED12 - Promoção da cooperação internacional; ED13 - Atuação em organismos internacionais; [...] ED17 - Promoção da temática de defesa na educação; e ED18 - Emprego da Comunicação Social (BRASIL, 2016c).

3 GESTÃO COORPORATIVA DO CENTRO DE INTENDÊNCIA DA MARINHA EM NATAL

A Marinha possui um programa de qualidade baseado no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), chamado Programa Netuno (PN)¹³, destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares (OM).

O conhecimento promovido pela nova forma de atuação é um recurso estratégico importante para as organizações, pois gera uma vantagem estratégica na resolução de problemas (ALENCAR; FONSECA, 2016).

O PN é realizado a cada 2 anos, com a finalidade de reconhecer, destacar e certificar as OM, que notoriamente pratiquem e comprovem um excelente desempenho institucional, com qualidade em gestão, baseado nos critérios da Tabela 1¹⁴.

¹³“O Programa é um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares (OM) e, conseqüentemente, proporcionar à MB as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País.” (BRASIL, 2015, p. 4-1).

¹⁴Semelhante ao GESPÚBLICA, o PN também se utiliza do Modelo de Excelência em Gestão Pública. Com o propósito de incrementar a capacidade administrativa das OM constantemente, o programa disponibiliza ferramentas

Tabela 1–Evolução do CEIMNA no Programa Netuno

Crítérios	2014	2015	2016	2017	2018
1 - Liderança e desempenho global	119	104	141	150	142
2 - Formulação e implementação de estratégias	90	88	110	126	126
3 - Imagem e relacionamento com outras OM e órgãos extra-MB	94	90	120	127	127
4 - Responsabilidades Sócio Ambiental, Ética e Controle Social	94	102	120	118	122
5 - Gestão do conhecimento e informações comparativas	70	72	86	88	100
6 - A tripulação, seu trabalho, sua capacitação	130	122	163	169	175
7 - Processos orçamentários, finalísticos e apoio	103	125	165	165	170
TOTAL	700	703	905	943	952

Fonte: AMORIM et al (2018) e BRASIL (2019b).

Com a implementação do PN, um dos requisitos era a elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO). O CeIMNa elaborou o seu PEO em 2015. Assim, a avaliação da gestão passou a ser interna (Conselho de Gestão (CG) – elemento de assessoramento integrado à estrutura organizacional da OM) e externa, por meio de Inspeção Administrativa-Militar (IAM), Visitas Técnicas-Funcionais (VISITEC) e Auditorias. Segundo o PEO (2015) do CeIMNA, o CG “[...] Possui o propósito de assessorar a Direção do CeIMNa na administração econômico-financeira e gerencial, e no desenvolvimento organizacional, mediante planejamento, programação, controle e fiscalização da aplicação de recursos [...]”.

No Quadro 3 é possível verificar a evolução na gestão do CeIMNa, pois os resultados obtidos, conforme preconizados em programa e prêmios de qualidade e sustentabilidade, agregam valor à organização, com novos métodos de aperfeiçoamento da gestão da estratégia. A geração de valor será demonstrada no Quadro 4.

Quadro 3– Evolução Estratégica do CEIMNA

Estratégias	Até 2015	2016	2017	2018
Programa Netuno	✓	✓	✓	✓
Planejamento Estratégico Organizacional	✓	✓	✓	✓
Mapa Estratégico	-	-	✓	✓
Prêmio Nacional da Qualidade	-	✓	✓	✓

Fonte: Autor. Baseados nas referências (BRASIL 2015 e 2019e).

A mudança na postura estratégica do CeIMNa, assim como ocorreu no Estado Brasileiro, é uma transição do modelo burocrático para o modelo gerencial. OPEO (2015) contempla a análise estratégica, que visa avaliar o ambiente interno e externo, possibilitando evidenciar as forças,

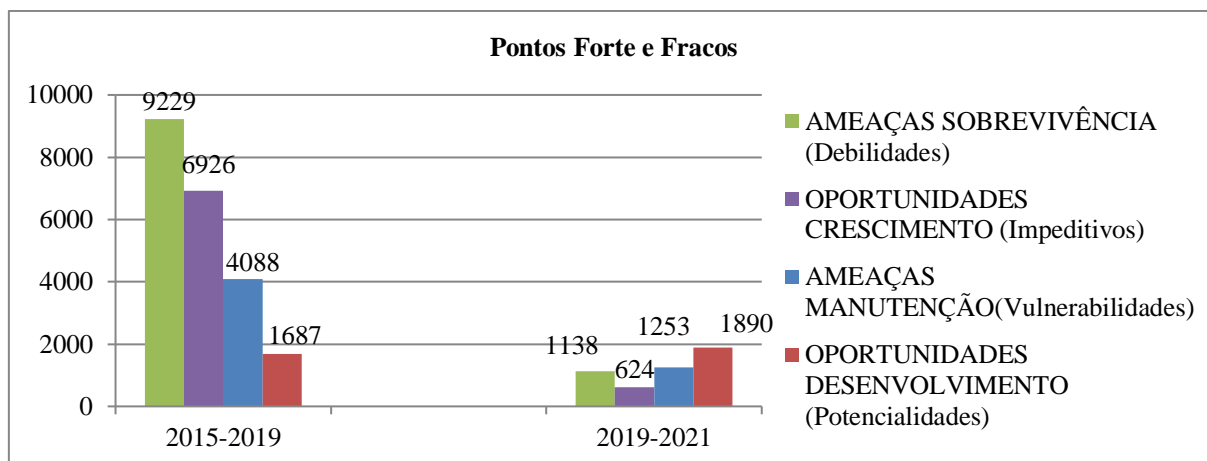
de gestão que permitem diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial e planejar ações visando à sua melhoria. O Programa, em 2011, passou a utilizar um modelo mais completo de 1.000 pontos.

fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise estratégica simplesmente não iria resolver os problemas de gestão do Centro.

Com isso, no PEO, foi implementada a Matriz GUT (Gravidade-Urgência-Tendência), utilizada na tomada de decisões, priorização de estratégias e solução de problemas, de forma a tratá-los com o objetivo de priorizá-los. Para se estabelecer o posicionamento estratégico do CeIMNa, utilizou-se, ainda, da Matriz SWOT¹⁵. Esta Matriz consiste em uma análise cruzada entre forças e fraquezas com oportunidades e ameaças (BRASIL, 2015).

No Gráfico 2 pode-se observar uma redução significativa das ameaças (debilidades e vulnerabilidades). Houve, ainda, redução dos fatores impeditivos para o crescimento e uma melhoria nas oportunidades para o seu desenvolvimento (potencialidades).

Gráfico 2 – Comparação da Análise Estratégica PEO (2015-2019) e PEO (2019-2021)



Fonte: BRASIL (2015) e (2019e).

Com essa visão sistêmica, O CeIMNa passou a ter mentalidade estratégica, contribuindo para trinômio SDD, em especial, ao Desenvolvimento Nacional. Ademais, desenvolveu-se uma estrutura mais eficiente, com objetivos estratégicos capazes de serem medidos e acompanhados, proporcionando um incremento na segurança administrativa, financeira e econômica, além do desenvolvimento de oportunidades para a geração de valor para a sociedade, e uma defesa dos interesses sociais, na utilização dos recursos públicos.

Além do posicionamento estratégico, o CeIMNa, pelo seu PEO (BRASIL, 2015, p. 22), passou a estabelecer, para os objetivos estratégicos: iniciativas estratégicas, indicadores, metas,

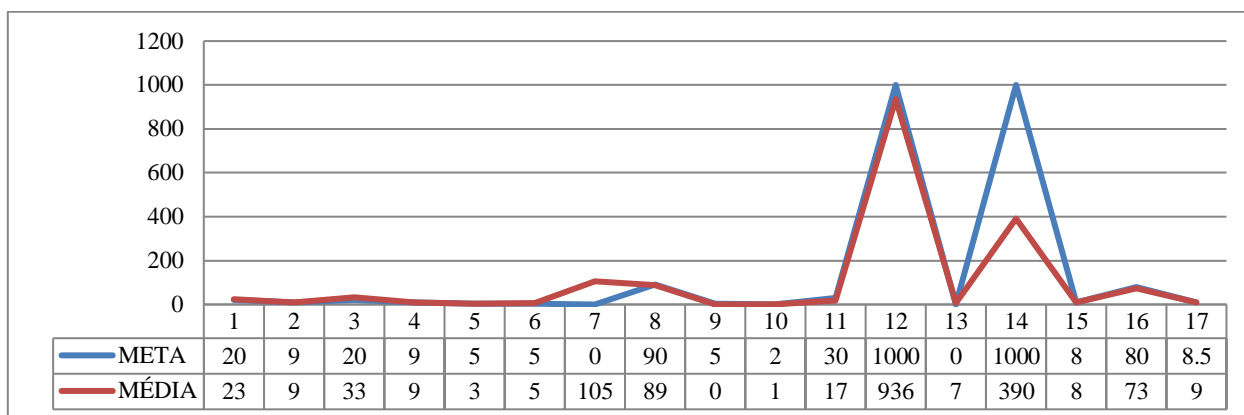
¹⁵O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) (BRASIL, 2019e).

responsável e prazo. As iniciativas estratégicas definiram como a OM pretendia “chegar lá” e os indicadores permitiram o acompanhamento, visando atingir as metas estabelecidas pela alta administração.

Os Indicadores de Desempenho Estratégico foram definidos de forma a descrever o atual desempenho e estratégia, mensurando o grau de cumprimento das metas do CeIMNa, sua periodicidade, requisito de partes interessadas e referencial comparativo (BRASIL, 2015, p. 25).

No Gráfico 3 foram destacados os indicadores estratégicos¹⁶. Com isso, observam-se que quase todos os indicadores cumpriram a meta estabelecida, com exceção do PN (952 pontos) e do PNQ (519), ambas de pontuação máxima 1.000 pontos.

Gráfico 3 – Indicadores Estratégicos do CeIMNa (2015 – 2018)



Fonte: BRASIL (2019e).

Segundo a FNQ (2018), a maioria dos indicadores relevantes para gestão dos resultados econômico-financeiros foi apresentada, e todos exibem melhorias no ciclo apresentado. Os resultados dos indicadores Satisfação das Instituições Sociais (IndSInsSoc) e os referentes às Ações Sociais (IndASoc) apresentaram melhoria, nos últimos três ciclos, e estão alcançando os níveis de atendimento dos requisitos da parte interessada.

¹⁶1. Identificação e Desenvolvimento de novos líderes, 2. Nível de Motivação da Força de Trabalho, 3. Qualificação Técnica do Pessoal, 4. Satisfação dos Clientes Externos, OM Apoiadas, 5. Pagamentos Imediatos (COPIMED), 6. Lead Time no Abastecimento, 7. Lead Time de Licitações, 8. Valor Agregado de um produto/serviço do CeIMNa, 9. Desligamento voluntário da Força de Trabalho, 10. Economia Gerada, 11. Lead Time Finanças, 12. Avaliação no Programa Netuno, 13. Prêmio Eficiência no Abastecimento, 14. Prêmio do PNQ, 15. Satisfação das instituições sociais, 16. Ações Sociais e 17. Satisfação dos produtos/serviços pelos Fornecedores.

Outro passo importante na gestão estratégica do CeIMNa foi a utilização de uma avaliação externa da gestão, fora do ambiente da Marinha. O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) tem como referência o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), cuja característica mais importante é a de ser um modelo sistêmico (FNQ, 2011). O pensamento sistêmico é gerenciar, levando em conta as múltiplas relações de interdependência entre as unidades internas de uma organização e de seu ambiente externo, minimizando e qualificando o gasto público, aumentando a capacidade da organização de agregar valor à sociedade (BRASIL, 2019f, p. 8).

O processo de avaliação do PNQ consiste em duas etapas. Na etapa I, é feita uma análise prévia (Autoavaliação, Perfil da Organização, Evidências e Indicadores), com quatro Avaliadores designados, verificando possíveis inconsistências e preparação da visita às instalações. Na etapa II, por sua vez, consiste em uma visita às instalações, com o objetivo principal de confirmar as informações prestadas, esclarecimento de dúvidas, além de possibilitar uma visão global, “in loco”. O resultado do processo de avaliação é o Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG) (FNQ, 2018)¹⁷.

Tabela 2 – Evolução do Prêmio Nacional da Qualidade

Crítérios	2016	Fundamentos	2017	2018
Liderança	56,5	Liderança transformadora	68,72	94,44
Estratégias e Planos	0	Pensamento Sistêmico	29,38	34,56
		Adaptabilidade	24,88	21,55
Clientes	28	Compromisso com as partes interessadas	62,5	81,56
Pessoas	43			
Sociedade	8,5	Desenvolvimento Sustentável	23,41	37,92
Informações e Conhecimento	13	Aprendizado Organizacional e Inovação	35,95	44,61
Processos	48	Orientação por Processos	28,57	50,39
Resultados	24,5	Geração de Valor	156,25	154,38
TOTAL	221,5	TOTAL	429,66	519,41

FONTE: AMORIM et al (2018) e FNQ (2017 e 2018).

Segundo Amorim et al (2018):

Em um nível mais detalhado, destaca-se que os referidos modelos permitem verificar se a implementação do sistema de gestão da organização incorpora o

¹⁷ O Sistema de Avaliação (escala de 1.000 pontos) visa determinar o nível de maturidade da gestão da organização para os Fundamentos e Temas agrupados em duas dimensões: a Dimensão Processos, relacionada a sete Fundamentos, e a Dimensão Geração de Valor, relacionada a um Fundamento (FNQ, 2018, p. 2 e 6). O DMG trabalha para identificar a maturidade da gestão na empresa e é baseado no MEG. Portanto, toda organização que passa pelo diagnóstico recebe uma nota de avaliação, que indica o seu nível de maturidade (FNQ, 2018).

ciclo PDCL (Plan, Do, Check, Learn), que é uma metodologia utilizada para fomentar o sistema com novas aprendizagens, em busca da melhoria contínua.

A missão do CeIMNa é:

Executar as atividades gerenciais do abastecimento e exercer a centralização da obtenção, da execução financeira e do pagamento das Organizações Militares apoiadas (OMAp), a fim de contribuir para a prontidão dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, sediados ou em trânsito na área de jurisdição do Comando do 3º Distrito Naval (Com3ºDN), bem como dos estabelecimentos de terra apoiados (BRASIL, 2015, p. 6).

A geração de valor pode ser certificada por duas avaliações no CeIMNa (Quadros 4 e 5). A primeira, por meio do PN, avaliado pelo COM3ºDN; e, a segunda, pela FNQ.

A certificação da evolução na gestão corporativa do CeIMNa, pela avaliação do Com3ºDN, baseou-se no Plano de Melhoria da Gestão (PMGes), que tem o seguinte propósito: “ [...] de definir as ações a serem empreendidas que possibilite a melhoria da gestão, no âmbito do [...] CeIMNa” (BRASIL, 2019b, p. 2).

No quadro 4, conforme relatório de avaliação da FNQ, são apresentados exemplos práticos de como a gestão corporativa do CeIMNa gera valor para a sociedade.

Quadro 4 – Geração de Valor do CEIMNA pela FNQ (continua)

Geração de Valor	Resultados	Exemplos
Econômico-Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Referencial Comparativo (RC). ✓ Requisito da Parte Interessada (RPI) que permitam avaliar os fatores Competitividade. ✓ Compromisso relacionado aos resultados econômico-financeiros, demonstrando uma geração de valor aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os requisitos econômico-financeiros são projetados e definidos durante o ciclo de elaboração do Plano Plurianual (PPA) atendendo às diretrizes do Governo Federal.
Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicadores “Conformidades e Não Conformidades com as Normas Ambientais”. ✓ Indicador “Quantidade de Atividades Voltadas ao Sistema de Gestão Ambiental (SGA)”. <p>Denotam melhoria e são superiores ao RPI estabelecido, sendo pelo menos um estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os impactos ambientais são identificados na Matriz de Leopold¹⁸, assim como as ações de minimização. ✓ São realizados testes e medições para avaliar os níveis de desempenho, como, o de combustível, pela Petrobras (semanalmente) e qualidade da água do lago (semestralmente).

¹⁸A matriz de Leopold é composta de indicadores versus fatores de impacto, com a possibilidade de permitir atribuir valores de grau e de importância de impacto para cada item analisado (GEBLER; LONGHI, 2018).

Quadro 4 – Geração de Valor do CEIMNA pela FNQ (conclusão)

Sociais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicador “Índice de Satisfação com os Projetos Sociais”. ✓ Indicador “Utilização de Fornecedores Locais”. Apresentam melhoria nos últimos três ciclos e estão alcançando os níveis de desempenho definidos como RPI. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ São realizadas, pela força de trabalho, aulas de reforço para estudantes de duas escolas. ✓ Também contribuem para a Missão Atalaia (casa de acolhimento para idosos) por meio de doações de gêneros alimentícios e serviços de manutenção.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicador “Satisfação dos Clientes”. ✓ Indicador “Valor Percebido pelo Cliente Quanto ao Custo Benefício”, relacionados à Avaliação da Imagem. São estratégicos e denotam melhorias em três ciclos consecutivos. Além disso, a maioria apresenta desempenho superior ao RPI estabelecido. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A avaliação da satisfação do cliente é realizada por meio de pesquisa de satisfação semestral, em que são avaliados atributos como flexibilidade, esforço, rapidez no apoio prestado, qualidade e acesso/comunicação.
Força de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Foram apresentados, porém o fator Relevância precisa ser ampliado, para um ajuste fino, para a estratificação, considerando oficiais, praças e servidores civis, para os indicadores: Absenteísmo, Desligamento Voluntário, Clima Organizacional, Desempenho Funcional, Indicador de Disciplina e Acidentes de Trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> São implementados programas e prêmios estruturados de reconhecimento e incentivos como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ o Militar Padrão e Servidor Civil Padrão, escolhidos; ✓ o “Prêmio Bravo Zulu”, que reconhece atitudes e ações implementadas mensalmente; e ✓ o Prêmio Criatividade e Inovação, que premia a melhor ideia ao longo do ano.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Conformidades e Não Conformidades Legal e Regulatória de Obtenção”. ✓ “Utilização de Fornecedores Locais”. Sendo um deles estratégico, e demonstrando melhoria em três ciclos consecutivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Foram criados indicadores para avaliar o desempenho e a satisfação dos fornecedores.

Fonte: DMG (FNQ, 2017).

Na geração de valor ambiental, em relatório anterior da FNQ (2017), foi apresentada a preocupação de possíveis impactos ambientais negativos dos tanques de combustíveis (TC) subterrâneos. Assim, foram instalados TC flutuantes, em substituição aos modelos anteriores, eliminando os riscos de contaminação do subsolo e lençóis freáticos na região de Natal.

Tais impactos poderiam comprometer a imagem da MB perante a sociedade, abalando o trinômio SDD. A Segurança, porque quebra a confiança na proteção de suas instalações, que são mantidas por impostos pagos pelos cidadãos. O Desenvolvimento, pois pode parecer que o CeIMNa não desenvolveu novas técnicas necessárias para a melhoria da gestão pública. A Defesa Nacional, possibilitando a abertura para sociedade pensar que se não é capaz de defender aspectos ambientais e administrativos. Como ficaria a defesa no aspecto militar?

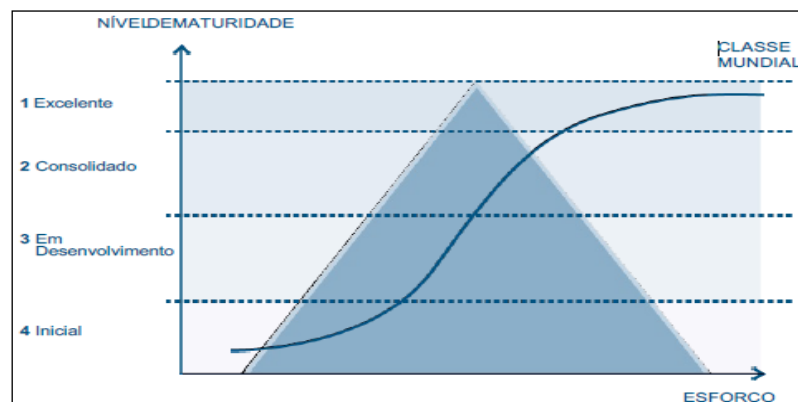
Outro ponto apontado pela FNQ é na questão do nível de maturidade da gestão. Segundo a FNQ (2011) “uma organização que está em busca da excelência em gestão, por meio de um programa de melhoria da sua gestão, passa por etapas e diferentes níveis de maturidade das suas práticas de Gestão”.

O CeIMNa participou de três ciclos (2016, 2017 e 2018) de premiação da FNQ, conforme Tabela 2. Mesmo com a atualização do modelo, o CeIMNa obteve um aumento de 94% na avaliação da maturidade de sua gestão, de 2016 para 2017 (AMORIM et al, 2018, p. 13).

Ao utilizar o MEG como referência, o CeIMNa conseguiu evoluir na busca pela excelência da gestão, mostrando-se uma organização adaptável, flexível, geradora de produtos e informações, em seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo (AMORIM et al, 2018). No Fundamento Adaptabilidade, apesar de um regimento sólido e normatizado na Organização, o CeIMNa busca os elementos favoráveis e impeditivos à mudança de forma encadeada com os diversos cenários, sendo que os comportamentos desejáveis, os padrões e melhorias de processos são tratados de forma ágil e com flexibilidade pelo CG (FNQ, 2018).

Conforme a FNQ (2017), o estágio de maturidade do CeIMNa está em desenvolvimento e seu sistema de gestão está em evolução, demonstrando competitividade e atendimento às expectativas de partes interessadas. Neste contexto, a figura 1 mostra o caminho para a excelência, representado na curva de evolução de maturidade.

Figura 1- Evolução dos estágios de maturidade da gestão



Fonte: (FNQ, 2017).

Por fim, outro instrumento que o CeIMNa utilizou para fortalecer a gestão corporativa, na mesma linha de pensamento do trinômio SDD, foi a implementação da Governança, que é

regulamentada pela Marinha. O CeIMNa padronizou a estrutura de governança por meio de regimento interno e ordens internas.

Segundo a FNQ (2018, p. 27), “O monitoramento é ágil e com controles pertinentes, incluindo auditorias, acompanhamento pelo COM3ºDN e reuniões do CG, que também avalia a prestação de contas da gestão e as atividades relacionadas à gestão de riscos (GR)”

O CeIMNa possui uma GR bem disseminada, por meio do Comitê de Gerenciamento de Riscos, que conta com a participação de membros dos departamentos. A metodologia obedece à política de gestão de riscos da Marinha (BRASIL, 2017a). Os riscos são apresentados no CG¹⁹ para receber as tratativas. O mapeamento dos riscos é abrangente e são classificados em interno, externo, operacional, legal e estratégico. A priorização é feita pela matriz GUT, anualmente, prevista na ordem interna para avaliar o controle e eficácia do monitoramento da gestão de riscos (FNQ, 2018, p. 28).

A conformidade com requisitos legais e regulamentares, e com as diretrizes estabelecidas, é assegurada, de forma corporativa, por meio do Relatório de Gestão, enviado anualmente à MB, e pela participação mensal nos fóruns do CG e do COM3ºDN. A verificação dos controles é feita pelo Centro de Controle Interno da Marinha, que envia notas de auditoria. As eventuais “não conformidades” são registradas no Parecer de Contas e são tratadas no CG (FNQ, 2018).

Segundo a Escola Superior de Guerra (ESG) (BRASIL, 2009, p. 136), “não tem sentido falar-se unicamente em desenvolvimentos político, econômico, social ou tecnológico, a não ser quando se deseja destacar o conjunto de atividades de determinada Expressão do Poder Nacional [...]”.

Ainda, segundo a ESG (BRASIL, 2009, p. 137), “[...] Desenvolvimento é um processo complexo de mudança, cuja tônica reside na valorização do Homem, no aprimoramento de seus Sistemas Sociais e, em última análise, na busca da melhoria da qualidade de vida da Sociedade”.

Com isso, o desenvolvimento político, militar, econômico e social na gestão do CeIMNa está alicerçado no seu desempenho, pelos “4 Es” (economicidade, efetividade, eficiência e eficácia), conforme Quadro 5, intimamente ligado aos Objetivos Nacionais da END, por meio das Expressões do Poder Nacional.

¹⁹Para mais informações ver: regulamentado no Regimento Interno (RI) do CeIMNa. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/ceimna/sites/www.marinha.mil.br.ceimna/files/Regimento%20Interno.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

Quadro 5–O Desempenho dos “4 Es”

Desempenho	Análise
Eficácia	As metas estabelecidas em termos quantitativos foram atingidas e são acompanhadas, periodicamente, pelo CG. Comprovação: Gráfico 3 e Tabela 2.
Efetividade	Os objetivos foram atingidos. Existe um retorno da Alta Administração na construção de uma gestão estratégica moderna. O Centro possui a capacidade de mudar o rumo, se necessário. Exemplo do PNQ, com a alteração dos critérios de avaliação, a pontuação dobrou. Demonstra que a organização está bem estruturada, com processos sólidos e mapeados, e com acompanhamento pelo CG. Existe a geração de valor à sociedade. Comprovação: Gráfico 2, Tabela 2, Quadro 4 e Figura 1.
Eficiência	Existe a correta utilização de recursos públicos, de acordo com as normas. O Centro passa por diversas avaliações técnicas orçamentárias, financeiras e contábeis, pelas respectivas Diretorias Especializadas da Marinha. Comprovação: Relatório de Gestão, IAM, Visitas Técnicas e o CG. Aprovação de Contas ²⁰ (TCU).
Economicidade	Existe a racionalização, reduzindo custos, mantendo a produtividade, a eliminação de desperdícios, descentralização de encargos e qualidade do gasto. Comprovação: Inteligência Artificial, por meio de auditorias contínuas. Programas de conscientização de uso de energia elétrica e água. Sistema de Custos na Marinha, identificação do custo para sociedade. Gestão de Riscos.

Fonte: Autor. Baseado em SILVA; SOUZA, 2015.

Dessa forma, o CeIMNa contribui para o Poder Nacional, nas suas expressões de acordo com END, com uma gestão estratégica inovadora, baseando-se em uma liderança transformadora, pensamento sistêmico, adaptabilidade, compromisso com as partes interessadas, desenvolvimento sustentável, aprendizado organizacional e inovação, orientação por processos e geração de valor, com novas técnicas no mercado, passando por avaliações periódicas (interna e externa) e sistemáticas, e agregando valor à sociedade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução do capitalismo foi um importante marco na relação comercial, principalmente com a evolução da Lei Anti-Truste, pois, com o advento da globalização, tudo que era necessário existir no capitalismo, ou seja, uma concorrência e uma competição leal dentro do Estado passou a ser também no mercado internacional, com a necessidade de ter a mesma característica.

O Poder dual do Estado, no sentido de proteger o indivíduo, a sociedade e as empresas, e também proteger o Estado como um todo, para a competição internacional, foi importante para as

²⁰ A consulta sobre unidades prestadoras de contas (UPC) pode ser feita no link: portal/tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/.

empresas serem competitivas, e para que não houvesse desperdício na máquina administrativa. Esse movimento ocasionou um aperfeiçoamento na forma de administrar o Estado, passando de um modelo burocrático para um modelo gerencial, podendo imperar a capacidade produtiva da Sociedade brasileira e das indústrias.

Em outro viés, despontou-se o crescente anseio da sociedade por serviços públicos de qualidade. Esse anseio passa a ser alvo da fiscalização das políticas públicas pelo Estado-Cidadão. Dentro dessa proteção do Estado e também do poder de fiscalização das políticas públicas desse Estado, surge o balizamento da política e, conseqüentemente, da estratégia que envolve a defesa nacional.

A Marinha do Brasil evoluiu na gestão estratégica corporativa, com a nova edição do PEM 2017. No último Relatório de Gestão, de 2019, já foi possível mensurar os resultados dos indicadores estratégicos.

Nesse contexto, o CeIMNa, a partir de 2015, mudou a sua postura estratégica, pois o sucesso no cumprimento da missão depende das estratégias definidas pela organização. Para isso, levou em conta uma série de fatores existentes nos ambientes externo e interno, que poderiam favorecer ou comprometer os esforços empreendidos. Essa mudança de mentalidade foi fruto dos valores agregados pela participação no PN e no PNQ. O CeIMNa passou a gerar mais valor para a sociedade, pois, até 2016, não havia a mensuração. Destaca-se ainda: o estabelecimento de Referenciais Comparativos, proporcionando a comparação com outros órgãos públicos e privados; e Requisitos das Partes Interessadas, buscando melhorar a efetividade dos serviços prestados.

Em tudo exposto, conclui-se que o CeIMNa apresenta processos aderentes ao PNQ e ao PN, com evidências na integração entre as diversas áreas, padronização dos processos, bem como pelos diversos canais, comitês e muitas práticas controladas pelos Sistemas de Gestão, e uso de ferramentas gerenciais que contribuíram com a MB na implementação e manutenção das diretrizes da END.

A adoção da ferramenta “Planejamento Estratégico em Órgãos Públicos” é um excelente instrumento de legitimação e condução das ações empreendidas, para o alcance de resultados satisfatórios nas políticas e ações a serem executadas, em um cenário de recursos escassos. Atualmente, em que muito se fala em “accountability” (transparência governamental), gestão por

resultados, análise qualitativa e quantitativa, entre outros, cabe aos responsáveis pelo cumprimento da missão dessas importantes instituições gerirem os recursos de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Por fim, a Nação espera uma mudança no contexto dos riscos e das ameaças do século XXI, de si mesma, de sua liderança, das Forças Armadas, o que pode ser demonstrado com uma materialidade efetiva na elaboração dos planejamentos estratégicos militares, que irão contribuir para os objetivos da PND e da END. A transformação das Forças Armadas, não é apenas em termos financeiros e de equipamentos, mas sim para contribuir com o trinômio de Segurança, Desenvolvimento Nacional e a Defesa Nacional.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Cícero Oliveira de; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da. **Excelência na Gestão Pública: a contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil**. 2016. Revista de Gestão. Vol 23, Issue 2, April–June. 2016, Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300170>. Acesso em: 23 abr. 2020.

ALMEIDA, Carlos Wellington de. **Política de defesa no Brasil: considerações do ponto de vista das políticas públicas**. Dissertação (Doutorado) –Universidade de la Empresa, Montevideo, Uruguai. 2010. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100009>. Acesso em 13 abr. 2020.

AMORIM, Thiago Martins; SILVA, Delmar Dias da; NETO, José Augusto Correia. **Contribuições do Novo Modelo de Excelência da Gestão para a Melhoria do Nível de Maturidade da Gestão no Centro de Intendência da Marinha em Natal e a sua Relação com o Programa Netuno**. Natal – RN, 2018. Disponível em: <http://www.socialiris.org/premiochico/anais.php#anais2018>. Acesso em: 22 jul. 2020.

ANDRADE, Caio César Vioto de. **A Trajetória do Ministério Extraordinário para a Desburocratização: entre rupturas e permanências do estado brasileiro**. 2014. Disponível em: http://www.semecip.ufscar.br/?page_id=162. Acesso em: 17 abr. 2020.

BARRETO, Pedro Henrique. **História – Bretton Woods**. Revista Desafios do Desenvolvimento IPEA. Ano 6 . Ed. 50 - 21/05/2009. Brasília, IPEA. 2009. Disponível em: http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2255:edicao-no-50&catid=1&Itemid=5. Acesso em: 22 jul. 2020.

BELTRÃO, Hélio. **Desburocratização e Liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984.

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: PDRAE, 1995.

BRASIL. Câmara da reforma do Estado. **Plano de reestruturação e melhoria da gestão do MARE - 1998**. Cadernos MARE da reforma do Estado, v.5. Brasília: MARE, 1998a.

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. **A reforma do aparelho do Estado e as mudanças constitucionais**. Cadernos MARE da reforma do Estado, v.6. Brasília: MARE, 1998b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Marinha. **Relatório de Gestão Exercício 2019**. Brasília-DF: MD, 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Marinha. Comando do 3º Distrito Naval. Centro de Intendência da Marinha em Natal. **Plano de Melhoria da Gestão**. 2019b. Natal, RN, 26 jun. 2019. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/ceimna/excelenciaemgestao>. Acesso em: 22 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Escola Superior de Guerra. **Fundamentos do Poder Nacional**. Rio de Janeiro: ESG, 2019c.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). 2019d. **Relatório de Gestão de 2018 do Ministério da Defesa**. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br>. Acesso em: 25 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Marinha. Comando do 3º Distrito Naval. Centro de Intendência da Marinha em Natal. **Planejamento Estratégico Organizacional 2019-2021**. 2019e. Natal, RN. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/ceimna/excelenciaemgestao>. Acesso em: 22 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Escola Nacional de Administração Pública. **Modelo de Excelência em Gestão dos Órgãos e Entidades que Operam Transferências da União**. (Módulo 1). 2019f. Disponível em: <https://repositorio.2019f.gov.br/>. Acesso em 14 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Marinha. Estado-Maior da Armada. **Política de Gestão de Riscos da Marinha**. 2017a. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20202836/do1-2017-05-09-portaria-n-110-de-4-de-maio-de-2017-20202729. Acesso em: 31 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Marinha. Comando do 3º Distrito Naval. Centro de Intendência da Marinha em Natal. **Gestão de Riscos Organizacionais**. 2016a. Natal, RN, 13 out. 2016. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/ceimna/excelenciaemgestao>. Acesso em: 22 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa**. 2016b. Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/estado-e-defesa/politica-nacional-de-defesa>. Acesso em: 13dez. 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. 2016c. Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/estado-e-defesa/estrategia-nacional-de-defesa>. Acesso em: 13 dez. 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Marinha. Comando do 3º Distrito Naval. Centro de Intendência da Marinha em Natal. **Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) 2015-2019**. 2015. Natal, RN. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/ceimna/excelenciaemgestao>. Acesso em: 22 jul. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Cadernos MARE da reforma do Estado, v.1. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do estado, 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil**. Revista de Sociologia Política, nr.28, Curitiba, Junho, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782007000100003. Acesso em 13 abr. 2020.

CAMPOS, Vicenti Falconi. **Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CATELLI, Armando e SANTOS, Edilene Santana. 2004. **Mensurando a criação de valor na gestão pública**. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6544/5128>. Acesso em: 25 mai.2020.

CASTELAR, Armando e SISCÚ, João e. **Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento**. Brasília: Ipea, 2009. 252p. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3225/1/Livro_SociedadeeEconomia.pdf. Acesso em: 18 abr. 2020.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984 apud

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Campus, 1999.

FARO, Kelly Cardoso. **Estabilidade da Moeda no Plano Real: Política Compensatória?**. Revista de Estudos Sociais, N. 39, V. 20, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322996354_estabilidade_da_moeda_no_plano_real_politica_compensatoria. Acesso em 01 abr. 2020.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Diagnóstico de Maturidade em Gestão**. 2018. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/ceimna/excelenciaemgestao>. Acesso em 14 abr. 2020.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Diagnóstico de Maturidade em Gestão**. 2017. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/ceimna/excelenciaemgestao>. Acesso em 14 abr. 2020.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Modelo de Excelência da Gestão**. 2011. Disponível em: <https://fnq.org.br/>. Acesso em 14 abr. 2020.

GAMA, Marina Moreira da Gama; RUIZ, Ricardo Machado. **A Práxis Antitruste No Brasil: Uma Análise Do Cade No Período 1994-2004**. 2005. Anais do XXXIII Encontro Nacional de Economia. Disponível em: <https://ideas.repec.org/p/anp/en2005/109.html>. Acesso em: 31 ago. 2020.

GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. **Lei Antitruste**. 3ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GBLER, Luciano; LONGHI, Alinise. **Aplicação da matriz de Leopold para avaliação expedita de impacto ambiental na produção de morangos: um estudo de caso em Ipê (RS)**. *Ambiência Guarapuava (PR)*, v.14, n.3, p. 709-727, Set/Dez, 2018. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/196283/1/4887-27669-1-PB.pdf>. Acesso em: 08 set. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

JÚNIOR, Aragon Érico Dasso. **Reforma do Estado com Participação Cidadã? Déficit Democrático das Agências Reguladoras Brasileiras**. 2006. Tese (Doutorado) –Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88466/236844.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2020.

KEEID, Samir. **McLean e o Contêiner - a reinvenção da roda**. 2015. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/categoria/opiniao/mclean-e-o-conteiner-a-reinvencao-da-roda>. Acesso em: 17 abr. 2020.

MARTINS, José Miguel Quedi e NUNES, Raul Cavedon. **Política Externa, Política de Defesa e Modelo de Desenvolvimento no Brasil: do estado desenvolvimentista ao estado logístico (1930-2017)**. *Revista Brasileira de Estratégia e Relações Internacionais*, v.6, n.12, Jul./Dez. 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/austral/article/download/78130/47689>. Acesso em 14 abr. 2020.

MEDEIROS, Erick Felipe; MARASSATI, Daniel Carlos; GOMES, Abner Jire Silva; DIAS, Laudénir Santos. **Lei Antitruste: aspectos positivos e negativos da Lei 12.529/11**. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/63831/lei-antitruste-aspectos-positivos-e-negativos-da-lei-12-529-11>. Acesso em 30 mar. 2020.

MELO, Isabela Esterminio de. **As Crises do Petróleo e seus Impactos sobre a Inflação do Brasil**. 2008. Disponível em: http://www.econ.puc-Rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Isabela_Esterminio_de_Melo.pdf. Acesso em: 17 abr. 2020.

NETO, José Augusto Correia. **Estudo de caso das limitações e possibilidades do Contrato de Autonomia de Gestão firmado pelo CRESUMAR na atual conjuntura**. 2012. Monografia (Mestrado), Escola de Guerra Naval, 2012.

NETTO, Julio Hegedus. **Plano Real: 15 anos de conquistas**. Instituto Milenium. 2009. Disponível em: <https://www.institutomillennium.org.br/plano-real-15-anos-de-conquistas/>. Acesso em: 22 jul. 2020.

OLIVEIRA, José Evandro do Nascimento. **O sistema de avaliação de resultados organizacionais e o princípio da eficiência no serviço público**. Monografia (Especialização) - Universidade do Legislativo Brasileiro. 2009. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/496519>. Acesso em 10 abr. 2020.

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. **Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão**. Ed. UFJF: Juiz de Fora – 2013.

SANTOS, Luiz A.; CARDOSO, Regina L. S. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil. Problemas e perspectivas**. XV Concurso de Ensayos del Clad. Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental. Caracas, 2001. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad.pdf>. Acesso em: 15 set. 2020.

SILVA, Romildo Araújo da e CASTRO Silva, Jorge Abrahão de. **Evolução e Dinâmica do Gasto Público no Brasil: Análise pela Metodologia da Despesa Efetiva do Governo Federal (1995-2005)**. 2008. Acesso em 08 abr. 2020.

SILVA, Danilo Oliveira e SOUZA, Rosangela Aparecida. **Os Paradigmas 4e's da Gestão Pública: Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade**. Simpósio de Ciências Aplicadas, FAIT. Outubro de 2015. Disponível em: http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/nqnrcydbfojpkzm_2017-1-17-19-18-27.pdf. Acesso em: 12 abr. 2020.

SILVA, Fernando Sabino, AMORIM, Pedro Henrique Muller Amorim, KREUTZ, Rafael Rudolfo, MASTELLA, Mauro. **Eficiência, Eficácia e Efetividade na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica sobre as Publicações em Periódicos Científicos**. 2018. Congresso Internacional de Desempenho no Setor Público. Florianópolis, SC. Disponível em: <http://cidesp.com.br/index.php/Icidesp/2cidesp/paper/view/431/201>. Acesso em: 04 abr. 2020.

SIPRI. **Military expenditure by country as percentage of gross domestic product, 1988-2019**. 2020. Disponível em: <https://www.sipri.org>. Acesso em: 24 ago. 2020.

VIEIRA, Marcelo Ramos. **Indicadores para Avaliação da Gestão: a viabilidade do uso de Indicadores de Transferência de Tecnologia no apoio à gestão do conhecimento do Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB)**. 2017. Monografia (Mestrado), Escola de Guerra Naval, 2020.