

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (AA) Luis Felipe Melo da Mata

INDICADORES DE DESEMPENHO E OS RESULTADOS DE EXCELÊNCIA:  
A PERFORMANCE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DOS COMANDOS DE DISTRITOS NAVAIS

Rio de Janeiro

2022

CC (AA) Luis Felipe Melo da Mata

INDICADORES DE DESEMPENHO E OS RESULTADOS DE EXCELÊNCIA:  
A PERFORMANCE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DOS COMANDOS DE DISTRITOS NAVAIS

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso Superior.

Orientador(a): CMG (Ref) Nilson da Silva  
Moreira

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2022

## **AGRADECIMENTOS**

Diante de mais um grande desafio na minha carreira, agradeço a Deus, meu maior guia e referência, que sempre ilumina meus caminhos, o que me possibilita transpor as barreiras da vida, em paz e com sabedoria.

Marilena e Jorge, meus pais, pela educação e amor despendido para minha formação como pessoa.

Janete e Luiz Carlos, meus sogros, pelo apoio incondicional e torcida pelo meu sucesso nessa fase importante da minha vida.

Renata, minha amada esposa, por sempre estar comigo, em todos os momentos, nada seria possível sem você.

Amanda e Gabriela, minhas lindas e amadas filhas, sou grato a Deus por tê-las colocado em minha vida. Depois de vocês meu mundo se tornou muito melhor.

CMG (RM1-CD) Noriô, agradeço pelo profissionalismo, aprendizado e amizade, que foram fundamentais para construção deste trabalho.

Atores-chave, pelo profissionalismo e disponibilidade de tempo para responderem o questionário e a entrevista, cujos dados fomentaram esta pesquisa.

Nas pessoas da CMG (RM1-T) Cláudia e CMG (RM1-T) Chiara, agradeço a todo corpo docente do C-SUP pelo desempenho e dedicação, que foram fundamentais para trazer o conhecimento e a tranquilidade para o resultado desta pesquisa.

CMG Fernando Luís, CMG (CD) Ivonete e CMG (T) Smith, pela cordialidade e consideração para que eu pudesse me dedicar aos estudos do C-SUP.

CMG (RM1-T) Franco, pela experiência e contribuição para consecução deste trabalho.

CMG (Ref) Nilson, meu Orientador, sempre presente e firme em suas orientações, que, desde o primeiro dia até o resultado final, demonstrou profissionalismo e entusiasmo, o que proporcionou a tranquilidade necessária para que eu desenvolvesse esta monografia.

## DEDICATÓRIA

Renata, Amanda e Gabriela, as pessoas mais importantes da minha vida, nada é por acaso, Deus está conosco, e o resultado deste trabalho é a certeza do nosso empenho e dedicação para sermos felizes.

## RESUMO

A Marinha do Brasil possui nove Comandos de Distrito Naval (ComDN) distribuídos por todas as regiões brasileiras. Subordinados diretamente ao Comando de Operações Navais (ComOpNav), são Organizações Militares (OM) dotadas de alta importância estratégica para a Força. Elas têm a mesma missão, cujo propósito é contribuir com as tarefas de responsabilidade da MB. Para isso, a gestão por excelência assume relevância para consecução dos objetivos estratégicos desses Comandos e dos interesses do país, que devem se orientar conforme o Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040), instituído em 2020. Nesse enfoque, os gestores precisam estar preparados, capacitados e motivados, o que é um desafio para a condução dos processos estratégicos. No que lhes diz respeito, a evolução da mentalidade de gestão da MB tem relação com o advento do Programa Netuno, em 24 de maio de 2007, que se dedica, desde então, a valorizar e implementar a Excelência em Gestão Pública em todas as suas OM. Integram-se também, no âmbito externo, os mecanismos orientadores dos órgãos públicos especializados nessa área, como o Ministério da Economia (ME) e o Tribunal de Contas da União (TCU), que fomentam o emprego das melhores práticas de gestão para toda a Administração Pública Federal. Destarte, o que se verifica é uma distinção entre as ações empreendidas pelos ComDN. Por sua vez, essa diferenciação implica a diversidade de métodos de gestão para o alcance dos mesmos objetivos. Evidencia-se a necessidade de inovar o *Benchmarking* entre os Assessores de Gestão e respectivas equipes. Para isso, foi elaborada uma síntese. Assim, foi examinada como as tendências de gestão de cada ComDN poderão contribuir para consecução da excelência dos resultados estratégicos de todos esses Comandos.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Comando de Distrito Naval. Gestão por Excelência. *Benchmarking*. Resultado Estratégico.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
ComDN	Comando de Distrito Naval
ComOpNav	Comando de Operações Navais
CGU	Controladoria-Geral da União
DAdM	Diretoria de Administração da Marinha
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ENDES	Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
GE	Gestão Estratégica
LOA	Lei Orçamentária Anual
MB	Marinha do Brasil
ME	Ministério da Economia
OM	Organização Militar
TCU	Tribunal de Contas da União
PEM	Planejamento Estratégico da Marinha
PA	Plano de Ação
PMGes	Plano de Melhoria da Gestão
PEO	Plano Estratégico Organizacional
PPA	Plano Plurianual
RAE	Reunião de Avaliação da Estratégica
SEGES	Secretaria de Gestão
SEDGG	Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
SEN	Sistema de Ensino Naval
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 A GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA .....</b>	<b>11</b>
2.1 Teorias vigentes no ramo público .....	13
2.2 Práticas de gestão por excelência .....	14
2.3 A importância do Processo de <i>Benchmarking</i> .....	19
<b>3 A PERFORMANCE DE GESTÃO ESTRATÉGICA DOS COMDN .....</b>	<b>22</b>
3.1 Boas práticas de gestão .....	23
3.2 Como processam as orientações dos órgãos públicos especializados.....	25
3.3 Principais aspectos da situação da GE dos ComDN .....	27
<b>4 O PANORAMA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DOS COMDN .....</b>	<b>30</b>
4.1 O assessoramento de Gestão Estratégica.....	31
4.2 O relacionamento entre os atores dos Comandos .....	33
4.3 Os avanços, principais desafios e soluções estratégicas .....	35
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>43</b>



# 1 INTRODUÇÃO

A Excelência em Gestão deve ser o maior propósito de qualquer órgão. É demonstrada pela eficiência dos seus resultados e na busca da Governança. Depende assim de diversos fatores, dentre os quais se destaca o modo como o gestor trabalha. Essa condição está intrinsecamente relacionada à competência que ele possui e à vontade em querer bem desempenhar suas atribuições (FERRADAES, 2019, p. 12).

A performance da gestão está vinculada ao processo de todos os recursos, métodos, atividades, ações e relações que são desenvolvidas para o alcance efetivo das metas, dentro de padrões estabelecidos e com envolvimento da Alta Administração, que, no que lhe concerne, precisa estar integrada com os objetivos estratégicos (HERRERO FILHO, 2017, p. 2-3).

Diante dos mecanismos que buscam permanentemente a melhoria da gestão dos órgãos públicos federais, menciona-se o entendimento da Secretaria de Gestão (SEGES) em relação à Gestão Estratégica (GE). Como órgão central do Sistema de Organização e Inovação Institucional (SIORG) do Ministério da Economia (ME), colocou-a no patamar de um dos temas prioritários para o governo brasileiro, por ser essencial à Governança Pública. Trata-se de um processo contínuo de tomada de decisão, em que envolve a definição dos objetivos e dos meios para alcançá-los, a fim de influenciar diretamente os resultados de políticas, programas e organizações públicas (BRASIL, 2019c, p. 4).

Integram-se também as orientações do Tribunal de Contas da União (TCU), que juntos organizam e promovem meios para empregar as melhores práticas de gestão por toda a Administração Pública Federal (APF). Nesse escopo, a Marinha do Brasil (MB) estabeleceu o Programa Netuno, em 24 de maio de 2007, que se dedica, desde então, em valorizar e implementar a Excelência em Gestão Pública em todas as suas Organizações Militares (OM).

Apesar desses mecanismos de gestão, dentre os nove Comandos de Distritos Navais (ComDN), é possível verificar, ao analisar seus Planos Estratégicos Organizacionais (PEO), que há uma aparente carência no relacionamento entre as Assessorias de Gestão dos ComDN. Problema que reflete no aprimoramento dos processos e serviços em comum. Por isso, há lacunas no desempenho estratégico, o que gera menos eficiência para a busca dos resultados de excelência.

Tal situação se justifica pela distinção entre as performances de GE desses Comandos, que se verifica na diversidade de métodos e ferramentas utilizados na GE, apesar das orientações e práticas de excelência divulgadas pelos órgãos públicos especializados da APF e pela própria MB, que buscam a simplificação, integração e centralização dos Processos Finalísticos, Gerenciais e de Suporte (BRASIL, 2019c).

Dotados de importância estratégica para a MB, os ComDN estão distribuídos pelas regiões brasileiras, subordinados ao Comando de Operações Navais (ComOpNav). Eles têm a mesma missão, cujo propósito é contribuir com as tarefas de responsabilidade da Força. Logo, para isso, a gestão por excelência assume papel significativo para consecução dos objetivos estratégicos desses Comandos e dos interesses do país.

Todos os nove Comandos devem orientar-se conforme o Plano Estratégico da Marinha – PEM 2040 (BRASIL, 2020b). Nesse enfoque, os gestores precisam estar preparados, capacitados e motivados, o que se torna, por conseguinte, um desafio para condução dos processos estratégicos.

Este trabalho procurará responder a seguinte pergunta de pesquisa: é possível aprimorar a performance da Gestão Estratégica (GE) dos nove ComDN, com o objetivo de buscar soluções para melhoria do desempenho institucional em comum, em vista da implementação de estratégias efetivas, estabelecendo métodos similares de gestão aos seus processos e atividades?

Sem dúvida, examinar como as tendências de gestão de cada ComDN poderão contribuir com os resultados estratégicos de excelência de todos esses Comandos é o propósito deste trabalho. Consideram-se tais tendências como o caminho ideal a ser seguido pelos gestores. Elas são formadas por suas opções e escolhas, que se coadunarão com os objetivos e as ações a serem empreendidas. Nesse ponto, destaca-se o Planejamento como instrumento primordial para gestão administrativa, do qual o Estratégico é considerado o de maior nível, por envolver diretamente a Alta Administração (MARTINS, 2022, p. 6).

Portanto, esta pesquisa procurou alcançar os seguintes objetivos: (i) descrever a abordagem teórica atinente às orientações dos órgãos especializados, que visam a excelência da gestão pública; (ii) identificar os métodos efetivos para o desenvolvimento de boas práticas de gestão estratégica de cada ComDN; e (iii) debater o problema com cada um dos Assessores de Gestão dos nove Comandos.

Por sua vez, para atingir cada objetivo, o trabalho buscou: identificar as teorias vigentes sobre a GE no ramo público; explicar as melhores práticas de gestão divulgadas pelos órgãos especializados; identificar as boas práticas dos atores em prol da mentalidade de gestão; identificar como são processadas efetivamente as orientações dos órgãos especializados sobre a gestão por excelência; explicar como se dá o processo de assessoramento da gestão; descrever o relacionamento entre os atores; e demonstrar os avanços, os principais desafios e soluções para busca da excelência em gestão no âmbito de cada ComDN.

Foi adotada a metodologia de pesquisa bibliográfica. Empregaram-se os PEO disponíveis dos ComDN (BRASIL, 2017, 2018, 2019, 2019a, 2021, 2021a e 2022), exceto dos 4º e 5º ComDN. Também se analisaram a legislação vigente (BRASIL, 2011, 2013, 2017b, 2019b, 2020, 2020a, 2020c, 2020d, 2020e, 2021c e 2021d) e as obras “Uma síntese da importância dos indicadores para a avaliação da gestão pública” (FERRADAES, 2019), “Guia Técnico de Gestão Estratégica” (BRASIL, 2019c), “Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU” (BRASIL, 2020g), “Guia Referencial para construção e análise de indicadores” (BAHIA, 2021), “Manual de Gestão de Riscos do TCU” (BRASIL, 2020h) e Manual de Procedimentos do Programa Netuno – MaPNetuno (BRASIL, 2021b) bem como a publicação Normas Gerais de Administração (BRASIL, 2021e), o Plano Estratégico da Marinha (BRASIL, 2020b), dentre outros.

Ademais, empregou-se as pesquisas descritiva e comparativa, por meio de técnicas diretas, dentre as quais o questionário e a entrevista, em busca dos componentes da síntese, constante do apêndice deste trabalho (VERGARA, 2005). Por sua vez, em prol da imparcialidade, foi preservado o anonimato dos atores-chave.

O questionário foi disponibilizado aos nove atores-chave, Assessor de Gestão de cada ComDN, e contempla perguntas objetivas. As respostas de todos identificaram os métodos efetivos para o desenvolvimento de boas práticas de GE.

Já a entrevista, realizada individualmente, sucedeu com oito dos nove atores, de forma padronizada, com perguntas elaboradas previamente, pois não foi possível a participação de um dos atores-chave. Explicaram como se dá o processo de assessoramento da gestão, o relacionamento entre eles bem como os avanços, principais desafios e soluções para busca da excelência em gestão no âmbito de cada Comando.

A pesquisa está dividida em cinco capítulos, iniciada neste introdutório, em que está contextualizado o assunto deste trabalho, sua relevância científica, o propósito a que se

destina e as metodologias para o alcance dos objetivos. O segundo capítulo abordará os mecanismos da GE, ou seja, teorias, conceitos e legislação vigentes, com o enfoque nas melhores práticas de gestão disseminadas pelo ME, TCU, ENAP e MB e a importância do Processo de *Benchmarking*. Por sua vez, o terceiro, especialmente intrínseco aos Comandos estudados, pautado nos resultados da síntese (apêndice), identificará as boas práticas empregadas, o processamento e a aplicação das orientações oriundas da MB e dos órgãos públicos especializados na GE. Do mesmo modo, o quarto capítulo, conforme as análises previstas na referida síntese, explicará como se dá o processo interno de assessoramento da gestão, descreverá o relacionamento entre os atores-chave e demonstrará os avanços, os principais desafios e as soluções para busca da excelência em gestão no âmbito de cada ComDN. Por último, no quinto capítulo, há a conclusão, em que constará a análise das questões da síntese (apêndice), cujo propósito buscará instaurar uma discussão sobre este tema.

## 2 A GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA

O compromisso institucional pela GE de excelência é dever da APF. Tarefa que se exprime na relação profícua dos gestores com as ferramentas, métodos, teorias e legislação vigentes. Pautada no interesse público, conforma-se com as austeridades econômica, política e social. Exige a vinculação desses agentes públicos e da própria APF com a *Accountability* (responsabilidade), que “[...]articula mecanismos de incentivo e responsabilização com a prestação de contas à sociedade do cumprimento de obrigações legais[...]” (BRASIL, 2019c, p. 52), sob a égide da Constituição (1988), conforme seu artigo 37, § 4º, que dispõe sobre as consequências dos atos de improbidade administrativa, sendo regulamentados pela Lei de Responsabilidade Administrativa (BRASIL, 2013). Correlaciona-se aos efeitos dos crimes que prejudicam a APF, previstos no título XI do Código Penal Brasileiro (BRASIL, 2022b).

A *Accountability* é considerada a expressão democrática que representa a responsabilização dos gestores por seus atos irregulares, administrativos ou penais, no desempenho das funções e cargos públicos, que atentam contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Além disso, ela se relaciona com o princípio da Transparência. Acresce que esse princípio é fundamental para que a sociedade tome conhecimento dos processos de Gestão Pública conduzidos pelos órgãos da APF (BRASIL, 2019c, p. 52).

A Transparência divulga como se administram as Gestões de Pessoal e de Recursos Orçamentários (BRASIL, 2011). Para isso, emprega canais digitais oficiais na rede mundial de computadores. Sobressai o Portal da Transparência do Governo Federal, criado pela Controladoria-Geral da União (CGU), que integra e permite o acesso livre e desimpedido a esses dados. Ademais, a Transparência se fundamenta no art. 1º da Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011), ressalvadas as restrições previstas no seu capítulo IV. Esse dispositivo concede legitimidade ao acesso a informações, por qualquer cidadão, bem como formaliza os meios para sua divulgação.

O emprego eficiente dos mecanismos de Governança, Liderança, Controle e GE evidenciam-se como pressupostos para que a APF possa alcançar seus objetivos (BRASIL, 2017b). A Liderança agrega atitudes, práticas e comportamentos do gestor, sustentada na integridade, competência, responsabilidade e motivação. A Governança orienta o relacionamento entre os elementos das equipes, pautada na ética e no moral. Para isso, todo órgão da APF deverá ter um Programa de Integridade formalmente instituído (BRASIL, 2017b).

Cabem aos membros designados adotar medidas educativas, sejam cautelares e preventivas, sobre esse tema, que devem ampliar a mentalidade de probidade administrativa do pessoal. Do mesmo modo, precisam controlar efetivamente os atos dos gestores para evitar corrupção e fraudes, dentre outras irregularidades, e devem dispor de ações que proporcionam a fiscalização dos processos, apuração das irregularidades e punição aos infratores. Para esse propósito, a CGU teceu as orientações e práticas de gestão que se coadunam com esse programa, disponíveis no Portal da Transparência, no seu endereço eletrônico oficial (BRASIL, 2019b).

No que lhe concerne, o Controle contribui para identificar as ameaças e fraquezas que possam impactar o desempenho da Governança (BRASIL, 2019b). É interessante que as probabilidades e tendências desses riscos sejam analisadas por meio de ferramentas de Gerenciamento ou Gestão de Riscos. Isso se deve ao fato de a identificação, a análise e o tratamento dos riscos serem fundamentais para o cumprimento da missão. Por meio dessa ferramenta, é possível atenuar os efeitos dos riscos dos Processos Finalísticos, de Governança e de Gestão, com o propósito de prover segurança às atividades dos órgãos da APF, sob os pontos de vista legal e econômico (BRASIL, 2019c, p. 17, e 2020h, p. 19).

A GE é o mecanismo que fomenta as Estratégias dos entes públicos. Por meio dela, são implementados, analisados e avaliados os processos, com fito de manter ciclos

permanentes de aprimoramento. Dessa forma, este capítulo discorrerá sobre teorias e práticas de GE que orientam os gestores para adoção da Governança de Excelência.

## **2.1 Teorias vigentes no ramo público**

É dever de todo órgão público estar preparado para que a gestão do seu negócio flua na direção pretendida, conforme a sua visão de futuro. É necessário o foco nas estratégias estabelecidas e o alinhamento à missão, para que as suas metas sejam efetivamente alcançadas (BRASIL, 2019c). Constitucionalmente, vincula-se aos princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, segundo resultados que produzam satisfação e sucesso para seus clientes.

A Evolução Tecnológica concede aos órgãos especializados em GE, dos quais se destacam o ME, o TCU, a CGU e a ENAP, a oportunidade para se aproximarem cada vez mais de toda APF. Promovida por meio da integração de sistemas de informação digital, as orientações e instrumentos de gestão fomentam métodos e mecanismos de uniformização do conhecimento das teorias e ferramentas da Gestão Pública de Excelência (BRASIL, 2017b, 2019b, 2019c, 2020, 2020g, 2020h, 2021f e 2017b). Tais ações se coadunam com outros princípios administrativos, como Economicidade, Interesse Público, Planejamento, Motivação, Probidade Administrativa e Igualdade.

Dentre os mecanismos de gestão com amparo na legislação (BRASIL, 2017b, 2019b, 2020 e 2020a), identificam-se as obras “Uma síntese da importância dos indicadores para a avaliação da gestão pública” (FERRADAES, 2019), “Guia Técnico de Gestão Estratégica” (BRASIL, 2019c), “Guia Referencial para construção e análise de indicadores” (BAHIA, 2021) e “Manual de Gestão de Riscos do TCU” (BRASIL, 2020h). As teorias e ações previstas nestes guias são organizadas e disponibilizadas para desenvolver e aperfeiçoar a capacidade gerencial dos gestores. Esses mecanismos promovem referências e instruções que não podem ser relegadas.

A Governança é a reunião de métodos, princípios, valores, ações e processos que, integrados e relacionados, subsidiam as tomadas de decisão na busca dos resultados economicamente austeros e impessoais (BRASIL, 2017b, e FERRADAES, 2019, p. 12). Os resultados precisam alcançar seu público-alvo, sem desvios de conduta e improbidade administrativa. Observa-se, dessa forma, que a GE deve ser conduzida por essas orientações e

práticas, que se sobressaem pelo empenho em fortalecer, coordenar, amparar, transformar, aprimorar, alinhar e inovar a Governança para haver eficiência no Planejamento Estratégico.

O Programa Netuno, coordenado pela Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), implementa métodos, ferramentas, instruções e exemplos para que as OM da Força desenvolvam uma GE adequada às orientações dos órgãos públicos especializados. Concentram mecanismos, ou seja, as normas, os manuais e os materiais de apoio. Assim, dentre os documentos normativos da MB, as Normas Gerais de Administração (BRASIL, 2021e) e o Manual de Procedimentos do Programa Netuno – MaPNetuno (BRASIL, 2021b) são considerados ferramentas primordiais para implementação da GE. O primeiro foi elaborado pela Secretaria-Geral da Marinha (SGM), OM diretamente subordinada ao Comando da Marinha, responsável pela implementação dos mecanismos de excelência em gestão no âmbito das demais OM. Outrossim, a SGM delegou à DAdM a tarefa de implementar, subsidiar e administrar a gestão da Marinha.

Segundo o MaPNetuno, é possível observar as orientações para consecução das fases do processo de gestão, desde o planejamento até sua implementação. Apesar de ser um compêndio de informações úteis para GE na MB, exige, do pessoal empregado nas equipes de GE, pleno conhecimento das orientações e práticas de gestão oriundas dos órgãos públicos especializados. Ressalta-se que a capacitação, fundamental para consolidar os resultados de excelência de GE, pode ser obtida por meio de cursos, instruções, treinamentos e, ainda, por Processos de *Benchmarking*, assunto que será analisado adiante.

## **2.2 Práticas de gestão por excelência**

Eficiência (relação entre o menor custo e o maior benefício), Eficácia (mede a intensidade do alcance das metas) e Efetividade (efeito do resultado alcançado) são palavras muito enaltecidas na APF (BRASIL, 2019b, e FERRADAES, 2019, p. 10). Outras, como Liderança, Competência, Risco, Desempenho e Resultado, associam-se àquelas durante todas as fases da gestão (BRASIL, 2020g e 2020h). O relacionamento entre elas decorre pela forma denominada Planejamento, deste, destaca-se o Estratégico. Sobressai então o PEO, em que todo órgão público estrutura formalmente o modo como deve operacionalizar suas estratégias (BRASIL, 2017b, 2019b, 2020a e 2022a, art. 165).

Fundamento da GE, o PEO é o documento de alto nível, constituído de partes que se complementam e interagem entre si (BRASIL, 2019c). Dessa forma, descrevem-se as

abordagens sobre as oito partes que constituem o PEO dos órgãos da APF. A primeira a ser citada é a Missão, ou seja, o propósito da existência de uma organização. Por meio do seu enunciado, é possível saber a identidade do órgão, o motivo da sua existência e o seu público-alvo. Outra parte é a Visão de Futuro, que precisa ser crível. A Missão do órgão exprime o que deseja ser após um período previamente definido. Para isso, busca adotar ações e medidas favoráveis que colaboram para o aperfeiçoamento constante do seu negócio (BRASIL, 2019c, p. 29, e CHIAVENATO, 2003a, p. 41).

A terceira prevê os Valores que, pautados em princípios éticos e morais, são definidos pelo órgão e traduzem sua identidade e propósitos. Necessitam ser do conhecimento do seu público-alvo, pois refletem o seu real compromisso (BRASIL, 2019c, p. 29). Por isso, consideram-se essenciais os Valores que o órgão acredita e adota no seu dia a dia. Noutra parte, demonstra-se o Diagnóstico Estratégico, que se vale da equipe de GE para sua elaboração. Para isso, desenvolve-se com o emprego eficiente da ferramenta denominada Análise ou Matriz SWOT – *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunitites* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), sigla proveniente da língua inglesa com sua tradução. Tal ferramenta também é conhecida como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Ele possibilita as análises precisas dos ambientes interno (Forças e Fraquezas) e externo (Oportunidades e Ameaças) (CHIAVENATO, 2003, p. 543).

A Análise SWOT, conforme Ansoff & McDonnell (1993), auxilia os gestores na fase de identificação dos aspectos significativos que se põem a favor e contra os interesses da organização. Para que o diagnóstico estratégico obtenha resultados bem estruturados, é preciso que a equipe de GE seja impessoal e esteja plenamente envolvida e concentrada e não se valha, durante a execução dessa fase do processo de GE, somente da impressão dos seus membros (BRASIL, 2021b, cap. 4, p. 5). No que lhe concerne, contribuem com a identificação desses aspectos, a experiência e o conhecimento adquiridos pelos gestores. Por certo, não podem deixar de valer-se da cultura organizacional, das atividades e das metas estabelecidas. Salienta-se que, após individualizadas as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, é indispensável promover ações que possam mitigar os riscos e potencializar os pontos positivos. Dessa forma, faz-se uso de ferramentas de análise ou gerenciamento de risco, como a Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT), que estabelece uma adequada priorização entre os dados da SWOT, por meio de algumas perguntas básicas, que possuem uma correspondente escala de pontos (BRASIL, 2021b, cap. 3, p. 11, e BOND, BUSSE e PUSTILNICK, 2012, p. 69).

Em outra parte do PEO constam os três grupos de Macroprocessos ou Funções, denominados Finalístico, de Governança e de Gestão. Eles representam, cada um, as atividades e processos da organização, conforme o propósito a que se destinam (BRASIL, 2019c, p. 17). As Funções Finalísticas são relacionadas à atividade-fim e as outras duas às atividades voltadas ao apoio. Do mesmo modo, a sexta parte do PEO abrange os Objetivos Estratégicos. Expressam os anseios do órgão, isto é, correspondem ao que o órgão almeja. Alinham-se estrategicamente à divisão tripartite das Funções Finalísticas, de Governança e de Gestão, enquanto se relacionam (BRASIL, 2019C, p. 49, e 2020a). Além disso, a sétima parte disponibiliza as Ações ou Iniciativas Estratégicas, que devem se harmonizar com os Objetivos Estratégicos. É por meio delas que o órgão operacionaliza sua gestão, a fim de executar suas estratégias para consecução dos seus objetivos (BRASIL, 2021b, cap. 4, p. 23).

A última parte lista os Indicadores de Desempenho. São desenvolvidos para prover dados estatísticos úteis, afetos aos processos de gestão previstos no PEO. Devem ser submetidos a análises críticas, no intervalo de tempo previamente definido, sendo examinados nas reuniões de avaliação estratégica. Assim, são avaliados os dados obtidos das fórmulas, fontes e parâmetros estabelecidos pelos gestores responsáveis (CHIAVENATO, 2003, p. 454). Por certo, a Missão, a Visão de Futuro, os Valores, o Diagnóstico Estratégico, as Funções Finalísticas, de Governança e de Gestão, os Objetivos Estratégicos, as Ações ou Iniciativas Estratégicas e os Indicadores são partes integrantes e complementares do PEO dos órgãos da APF.

Sem dúvida, é muito difícil projetar a Gestão por Excelência se não forem adotadas as orientações e implementadas as práticas de gestão dos órgãos públicos especializados. Inquestionavelmente, a ação mais recente que se destaca é o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado – TransformaGov (BRASIL, 2020) do Governo Federal, que promove os mecanismos de integração, aperfeiçoamento, modernização, informatização, inovação e otimização da GE dos órgãos públicos federais. Para isso, os gestores, na medida da sua competência e do grau hierárquico, devem estar familiarizados com esses mecanismos, sendo imprescindíveis ao planejamento, análise, implementação, acompanhamento e revisão dos processos de GE. A partir de então, é possível definir os Objetivos Estratégicos e as Ações Estratégicas para o alcance das metas.

Salienta-se que o PEO é um documento complexo e integrado, que exige, para sua elaboração e execução, conhecimento pleno do negócio, capacitação adequada dos gestores

diretamente envolvidos, participação dos membros responsáveis pelos setores-chave e, mais ainda, do envolvimento da Alta Administração. Dessa forma, as práticas de gestão por excelência tornam-se condicionantes para que as metas e estratégias sejam bem definidas. Verifica-se, portanto, que a GE depende dessas boas práticas de gestão.

Segundo Costa (2007, p. 265), o processo de planejamento estratégico se desenvolve pelas quatro etapas do Ciclo PDCA (*plan/planejar, do/fazer, check/chechar e action/agir*), ferramenta precípua para o processo de GE. Sua utilização sustenta a resolução de problemas e alcance de resultados desejados. O Ciclo PDCA se inicia na fase do Planejamento (*plan/planejar*), que conta com a Autoavaliação da Gestão. Nesta fase, os gestores dedicam-se aos desafios do órgão, suas expectativas e dificuldades. Projetam ações que possibilitam resoluções plausíveis e sustentáveis. Ao planejar, os gestores também estabelecem as metas diante das análises dos problemas e respectivas soluções viáveis (.

O Plano de Ação (PA) 5W2H, 5W3H ou 5W3H1S, são acrônimos de palavras da língua inglesa (*what/o que, why/por que, where/onde, when/quando, how/como, how much/quanto custa, how many/quanto deverá ser feito e show/mostrar os resultados*). Por sua vez, é a ferramenta de apoio e acompanhamento da gestão. Por meio dela, as metas são disponibilizadas individualmente. Para cada meta do PA, são definidos os seus responsáveis, as ações a empreender, o prazo para solução, o local onde deve ser resolvida, o porquê da sua existência, como deve ser solucionada e o valor que custa ao Erário (valor monetário). Ainda mais, podem ser definidos o custo quantitativo (pessoal e meios empregados) bem como o respectivo indicador de desempenho. Por ser mais detalhado e completo, o PA 5W3H1S é o mais indicado (BRASIL, 2021b, cap. 8, p. 3, e CUSTODIO, 2015, p. 32).

Já a segunda fase (*do/fazer*) transcorre em reuniões com os gestores e responsáveis de metas. Podem participar outros atores de interesse, inclusive os externos. As reuniões são pautadas na execução das metas propriamente ditas. É o instante oportuno para analisar os resultados parciais alcançados, o que possibilita a revisão das metas porventura insatisfatórias. Por ser dinâmica, é o melhor momento para o fortalecimento da capacidade gerencial de seus membros, pois nela são identificados os erros e acertos da GE (COSTA, 2007, p. 266, e BRASIL, 2021e, cap. 8).

A verificação da eficácia do PA é a terceira fase (*check/chechar*) do PDCA. Para sua consecução, são analisados os indicadores de desempenho desenvolvidos para medir as ações planejadas. Por vezes, é concomitante ao anterior (*do/fazer*). Tal inter-relacionamento decorre

pela necessidade do constante monitoramento das atividades da GE. A partir dessa etapa, os membros da equipe de gestão podem cumprir a última fase (*action/agir*), que implica nas decisões a serem tomadas pela Alta Administração. Os resultados bons e ruins influenciarão os rumos da GE (COSTA, 2007, p. 266, e BRASIL, 2021e, cap. 8). Desse modo, é preciso analisar o planejamento e executar as metas com fundamento nos dados dos seus indicadores.

Como o propósito é a evolução da gestão do órgão, o Ciclo PDCA cumpre sua tarefa ao ser executado permanentemente. Os ciclos podem ser anuais, em razão do alinhamento que a GE tem com a Lei Orçamentária Anual (LOA). Assim, as oportunidades de melhoria advindas ao final de cada ciclo realimentam o próximo, o que cria um círculo virtuoso para GE.

Em síntese, as orientações dos órgãos públicos especializados consistem em mecanismos essenciais para ampliar a maturidade de gestão de toda APF. Indubitavelmente, uma obra complementa a outra. As orientações do “Guia Técnico de Gestão Estratégica” do ME são as primeiras a serem aplicadas na GE. Este guia foi “[...] desenvolvido para profissionais que apoiam, executam ou participam dos processos de planejamento e [GE] em órgãos e entidades da [...] APF” (BRASIL, 2019c, p. 8). A abordagem principal deste guia é a implementação do PEO. Outrossim, delinea conceitos, métodos, ferramentas e requisitos para consecução dos processos de GE dos órgãos da APF.

No âmbito da MB, o Manual de Procedimentos do Programa Netuno (BRASIL, 2021b) tem finalidade similar ao guia do ME, voltado para os gestores da Marinha, trata de assuntos estratégicos, como gestão de processos, PEO, gerenciamento de riscos e de projetos, sistema de indicadores e conselho de gestão. Todavia, esse manual isoladamente não tem capacidade de prover todas as orientações para cumprir as metas da Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031 (BRASIL, 2020a), que o Governo Federal estabeleceu para o aprimoramento da Gestão Pública Federal, porque “[os PEO] deverão ser elaborados em consonância com os direcionadores estratégicos expressos [nessa legislação], nos planos setoriais e, principalmente, no Plano Plurianual (PPA)” (BRASIL, 2019c, p. 49).

Adicionalmente, o “Manual de Gestão de Riscos do TCU” (BRASIL, 2020h) é mais um mecanismo que deve ser lido, compreendido e aplicado na GE. Por meio dele, confere-se que o Gerenciamento de Risco é o procedimento que se coaduna com a Política de Gestão de Risco do TCU. No que lhe concerne, o TCU propõe os mecanismos de segurança que colaboram com a GE, a missão e os resultados pretendidos pelos órgãos da APF. Esse manual também

concede aos gestores as condições para otimização de tomadas de decisão nos níveis Estratégico (mais alto nível ou global), Tático (intermediário ou departamental) e Operacional (execução das tarefas ou supervisão) (CHIAVENATO, 2003, p. 171). Ainda mais, o manual do TCU orienta que a eficiência do diagnóstico institucional do processo de Planejamento Estratégico Organizacional é diretamente relacionada à análise correta de todos os riscos que afetam o órgão.

Acresce-se ao processo de GE a construção eficiente de indicadores de desempenho. Exige-se, para isso, que os gestores tenham conhecimento das orientações previstas nas obras “Uma síntese da importância dos indicadores para a avaliação da gestão pública” (FERRADAES, 2019) e “Guia Referencial para construção e análise de indicadores” (BAHIA, 2021). De fato, são os indicadores que representam os resultados da gestão do órgão. Eles mensuram a sua eficiência, eficácia ou efetividade, cujos dados servem de insumos para realização das análises críticas dos processos estratégicos durante as reuniões de avaliação estratégica. Dessa forma, os resultados dos indicadores são fatores contribuintes para o processo de melhoria contínua da GE, o aprimoramento do desempenho institucional e o *Benchmarking*. Assim, em virtude dessas orientações, os órgãos da APF muniram-se das condições e mecanismos que preveem e promovem ações integradas de GE. Por certo, essas ações são necessárias para a implementação do PEO e o controle eficiente das atividades decorrentes.

### **2.3 A importância do Processo de *Benchmarking***

Diante do cenário de otimização de custos orçamentários e de pessoal, transparência dos atos públicos, foco na integridade dos gestores e contínua transformação digital, os órgãos da APF não podem desviar-se da nova realidade administrativa. Cabem aos órgãos promoverem mudanças na cultura organizacional, para se adaptarem ao atual modelo de Governança Pública. Não se trata de comprometer as histórias e tradições dessas instituições. Os órgãos devem estar a par dos novos métodos, raciocínios, ferramentas, programas, enfim, dos modernos rumos da Gestão Pública. Para isso, o Governo Federal, por meio dos principais órgãos públicos especializados, promove os mecanismos de gestão que dão suporte doutrinário, técnico e normativo aos órgãos públicos da APF (BRASIL, 2011, 2013, 2017b, 2019b, 2020, 2020a, 2020c, 2020d, 2020e, 2021c e 2021d).

Para contribuir com a mudança da cultura organizacional, dentre vários processos colaborativos de gestão, destaca-se o *Benchmarking* Comparativo (CHIAVENATO, 2003, p. 588). Por meio dele, os órgãos podem realizar análises comparativas de gestão uns com os outros. Caso necessário, também é possível obter informações de instituições privadas. O *Benchmarking* é o processo que possibilita a interação com instituições de interesse, que tenham preferencialmente referências de Práticas de Gestão por Excelência.

Inicia-se esse processo ao observar o que precisa melhorar na gestão. O órgão deve se questionar, no intuito de saber como está sua gestão ao compará-la com outras similares. De posse dessa informação, poderá verificar o que precisa aprimorar. Para cumprir esse propósito, o *Benchmarking* Comparativo é a ferramenta ideal, devido sua praticidade, dentre outras existentes, como a Método Comparativo, que é um método de pesquisa para coleta de dados de grupos atuais, no passado ou entre eles (LAKATOS, 2005, p. 107) e a Estrutura Organizacional, na modalidade estratégica de cooperação, cujos subtipos são o ajuste, cooptação e coalizão (CHIAVENATO, 2003, p. 304). Nada valerá, caso os gestores não estejam imbuídos em acreditar que as mudanças na cultura organizacional do seu órgão são necessárias.

Uma vez passada a fase de compreensão dos gestores sobre a necessidade da mudança organizacional do seu órgão e certificar-se de que é possível aprimorar a GE por meio dessas mudanças, sem afrontar suas tradições, as equipes de gestores iniciam o processo de *Benchmarking* (CHIAVENATO, 2003, p. 589). Esse processo não resolverá por si só as lacunas da gestão do órgão, mas contribuirá com a definição de reais oportunidades de melhoria da gestão.

O *Benchmarking* Comparativo é um processo de gestão composto por quatro etapas para sua consecução, que coincidem com as fases do Ciclo PDCA. Inicialmente, na etapa de Planejamento, os gestores identificam as instituições e as práticas de gestão por excelência que se destacam no cenário nacional ou mundial. Principalmente, valem como parâmetros de análise, os resultados de excelência em gestão obtidos pelo órgão a ser comparado, os prêmios na área de gestão recebidos de organismos de notório reconhecimento público, as avaliações de gestão com tendência positiva, a imagem que detém na sociedade, o relacionamento que desempenha com seu público-alvo, clientes e parceiros, a publicidade dos seus atos e os meios de inovação que emprega na gestão.

De forma geral, Chiavenato (2003, p. 589) expõe que, após a seleção dos parâmetros de comparação, as equipes seguem para a etapa seguinte, que se destina às análises dos dados coletados. Os gestores agora precisam identificar, a partir dessas análises, as boas práticas de gestões estratégicas, operacionais e táticas, que diferem das que pratica. Para que as análises consigam obter resultados satisfatórios, devem os gestores analistas ter ao menos conhecimento das orientações e técnicas de gestão dos órgãos públicos especializados. Devem conhecer os seus processos de gestão e tenham participado das etapas da autoavaliação da gestão do seu órgão.

Ao final das análises, o resultado pretendido, dentre vários possíveis que possam aperfeiçoar a gestão, é lograr práticas de gestão por excelência, que promovam ideias inovadoras, processos otimizados, ferramentas de gestão eficientes, sistemas de inovação agregadores, modos efetivos de operação para redução de custos e aprimoramento da gestão de pessoas e da gestão orçamentária. Por ser um procedimento formal, realizado durante as reuniões da equipe de gestão, os resultados das análises precisam ser reduzidos a termo em um relatório para esse fim.

Finalizadas as análises, é a vez da terceira etapa, que corresponde às ações necessárias para sua priorização. Os gestores devem ter consciência das mudanças que serão realizadas e suas consequências. Essa fase consiste na organização detalhada dessas oportunidades, por meio do emprego do PA 5W3H1S, que permite a seleção dos gestores responsáveis, os prazos para implementação, os custos envolvidos, os modos de operação e as metas pretendidas (BRASIL, 2021b, cap. 8, p. 3, e CUSTODIO, 2015, p. 32). Além disso, é mister o gerenciamento de risco de cada oportunidade de melhoria listada no PA 5W3H1S, por ser uma ferramenta de apoio para tomada de decisão, que promove segurança nessa etapa do *Benchmarking* Comparativo e proporciona sua integração com o planejamento estratégico (BRASIL, 2020h, p. 43).

Para definição das metas, emprega-se a ferramenta SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time Based*), sigla proveniente da língua inglesa, cuja tradução para a língua portuguesa significa específica, mensurável, atingível, relevante e temporal (SOUZA, 2015, p. 89). Essa ferramenta é útil para confirmar que as metas definidas são viáveis, adequadas e proporcionam resultados tangíveis dentro de um espaço de tempo estabelecido. Por conseguinte, a última etapa contempla a aplicação das oportunidades de melhoria comparadas que foram gerenciadas com o apoio do PA 5W3H1S.

O processo de *Benchmarking* Comparativo cumpre a sua finalidade, ao ser aplicado com imparcialidade e impessoalidade, desde que respeitado o fundamento das orientações dos órgãos públicos especializados, cuja tarefa é concentrar esforços para harmonizar a GE no ramo público, pois é preciso uniformizar tais conhecimentos. Por certo, a implementação de redes colaborativas contribui para o sucesso desse processo.

Para isso, o Governo Federal criou o Programa TransformaGov (BRASIL, 2020), que também busca a implementação de mecanismos de transformação institucional, que traduzam em modernização dos órgãos da APF, por meio do aprimoramento da GE, a fim de produzir as condições ideais para o alcance dos objetivos estratégicos. A MB também valoriza o *Benchmarking* e estimula suas OM para compartilharem as boas práticas de gestão, no intuito de serem disponibilizadas no seu sítio eletrônico oficial (BRASIL, 2021b, e 2021e, inciso 8.5.6).

### **3 A PERFORMANCE DE GESTÃO ESTRATÉGICA DOS COMDN**

A performance da gestão está vinculada ao processo de todos os recursos, métodos, atividades, ações e relações desenvolvidas para o alcance efetivo das metas, dentro de padrões estabelecidos e com envolvimento da Alta Administração, que, no que lhe concerne, precisa estar integrada com os objetivos estratégicos (HERRERO FILHO, 2017, p. 2-3). Formalmente instituídos, os nove ComDN são OM subordinadas ao ComOpNav. Constituem-se em núcleos regionais de unidades navais, aéreas e de fuzileiros navais (BRASIL, 1997). Diferem-se uns dos outros pela jurisdição territorial que possuem.

Assim, o Comando do 1º Distrito Naval é sediado no Município do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro), o 2º em Salvador (Bahia), o 3º em Natal (Rio Grande do Norte), o 4º em Belém (Pará), o 5º em Rio Grande (Rio Grande do Sul), o 6º em Ladário (Mato Grosso do Sul), o 7º em Brasília (Distrito Federal), o 8º em São Paulo (São Paulo) e o 9º em Manaus (Amazonas).

Apesar da diversidade jurisdicional, os nove ComDN são administrativamente estruturados por Regulamento único, instituído pelo ComOpNav, em que está definida uma estrutura organizacional administrativa matriz e uma missão única (BRASIL, 2017c). Sob o amparo desse documento, cada um desses Comandos elaborou o próprio Regimento Interno,

que prevê as atribuições dos principais elementos organizacionais e as de outros não especificados naquele Regulamento (BRASIL, 2017c). São, assim, OM congêneres, chefiadas por um Oficial General da MB. Quer dizer que, independentemente do exercício de tarefas específicas, pela macroestratégia militar, os nove ComDN apresentam idênticos propósitos e tarefas que caracterizam a missão em comum.

Esses fatores são resultados da forma de Governança da Força, que propicia, portanto, os métodos, mecanismos e modelos para elaboração do planejamento estratégico (BRASIL, 2021b e 2021e). Por certo, após analisar essa realidade institucional, o contínuo aprimoramento da performance da GE dos ComDN, pela intrínseca natureza administrativo-militar, exige que haja interação e integração de ações e experiências entre os gestores desses Comandos. A seguir, destacam-se as boas práticas de gestão em uso pelos ComDN, o modo como processam as orientações dos órgãos públicos especializados em GE e os resultados da síntese (apêndice).

### **3.1 Boas práticas de gestão**

Entendem-se por boas práticas de gestão as ações desempenhadas pelos gestores, com o fito de produzir soluções capazes de aperfeiçoar os processos continuamente, cujos resultados se coadunam ao que foi planejado (BRASIL, 2019c, p. 52). São práticas essenciais para garantir o desenvolvimento do PEO, dentre outros instrumentos. Dessa forma, a síntese (apêndice) demonstrou que há oportunidades para o aperfeiçoamento da gestão de todos os ComDN. Corrobora-se com essa afirmação o fato do Programa de Gestão da MB influenciar a gestão desses Comandos, desde o momento que foram criadas as Assessorias de Gestão. Assim, as práticas de gestão promovidas pela MB, de certa forma, estimularam o desenvolvimento da gestão dos ComDN.

Todavia, as performances dos ComDN se diferem sob aspectos comuns como pessoal, capacitação, conhecimento, experiência, estrutura organizacional e tempo de existência do setor. Ademais, a análise desses fatores se encontra no subtítulo 3.3 desta pesquisa, que trata dos principais aspectos da situação da GE dos ComDN. Por certo, verificou-se que as boas práticas disseminadas pela MB, como a Premiação de Militar e Servidor Civil Padrão, a realização de Autoavaliação, o Canal de Ouvidoria, a Pesquisa de Clima Organizacional, a Carta de Serviços aos Usuários, as reuniões mensais do Conselho de Gestão e a divulgação de notas sobre assuntos afetos à gestão, bem como vagas para cursos na área

por meio do Plano do Dia, o meio de comunicação interno oficial de uma OM da Marinha, são boas práticas comuns de todos os nove Comandos.

Com fito de dar maior amplitude às suas ações, merecem ênfase as boas práticas de excelência em uso, oriundas de iniciativas próprias realizadas pelos gestores de cada ComDN. Consideradas boas práticas de gestão, poderiam ser adotadas por todos os Comandos. Pelo contrário, o aparente hiato de comunicação entre as Assessorias de Gestão prejudica a disseminação dessas ações proativas. No entanto, valem-se, por vezes, do Portal do Programa Netuno na rede interna da MB, para disseminar certas práticas de gestão, porém, sem haver uma evidente relação de *Benchmarking* entre os Assessores dos ComDN.

Portanto, segundo a síntese (apêndice), sobressaem-se, como boas práticas de gestão em uso pelos ComDN, a premiação do desempenho da gestão no âmbito do Distrito Naval, que reconhece as OM da área de jurisdição que se destacaram pelo desempenho da sua gestão no último ano; a Visita de Acompanhamento da Gestão, que promove mecanismos de aperfeiçoamento da gestão da OM visitada, por meio de orientações e análises dos processos de gestão; o Sistema de Inspeção Administrativo-Militar, criado por pessoal da OM, emprega um programa digital que eliminou o uso do papel durante as inspeções de desempenho da gestão nas OM da jurisdição; as reuniões mensais com os Assessores de Gestão e Coordenadores de Programa Netuno das OM subordinadas, destinadas ao *Benchmarking* e promoção das orientações sobre a gestão em curso; as capacitações realizadas internamente, que se acrescem aos cursos realizados pelo Sistema de Ensino da MB; e os intercâmbios com as áreas de gestão de outros órgãos públicos, visando estreitar o relacionamento institucional, para promover o *Benchmarking*.

As iniciativas dos gestores são fundamentais para aprimorar a qualidade da gestão. Assim, a modernização dos processos de GE seguem as orientações e critérios de excelência em gestão da MB, difundidos pelo Programa Netuno (BRASIL, 2021b e 2021e). Dessa forma, destacam-se os seguintes assuntos considerados relevantes para a MB: a avaliação da gestão, a gestão de processos, o planejamento estratégico organizacional, a gestão de riscos, o sistema de indicadores, a gestão da qualidade, o gerenciamento de projetos e o conselho de gestão (BRASIL, 2021e). Tal programa se propõe a institucionalizar as boas práticas de gestão. Essa proposta fornece mecanismos para que as OM desenvolvam seus processos com eficiência e eficácia.

No que lhe concerne, a MB manteve fidelidade aos programas de gestão desenvolvidos pelo Governo Federal, nos últimos 30 anos, pois esse alinhamento é primordial sob o viés estratégico. Dessa forma, disseminar boas práticas de gestão entre os ComDN se coaduna com a mentalidade de gestão da Força. No entanto, não bastando somente a teoria, tem que haver elementos capacitados profissionalmente e com vontade de agir, segundo os interesses da sua OM.

Por conseguinte, segundo a síntese (apêndice), os nove atores-chave reponderam que identificaram boas práticas de gestão praticadas por outros ComDN, sob o enfoque dos resultados afetos aos objetivos estratégicos em comum, nas seguintes proporções, quais sejam, 11,1% sempre, 44,4% muitas vezes, 22,2% nem muitas vezes e nem poucas vezes, 22,2% poucas vezes e 0% nunca identificam. Mais uma vez, há um contraste nas respostas. Em suma, a análise desses dados comprova que prevalece um desequilíbrio no relacionamento institucional entre esses atores-chave. Logo, a comunicação interativa entre os gestores, sobre os assuntos da área de GE e outros que possam estabelecer meios para trocas de experiências, contribui para a divulgação das boas práticas de excelência em gestão entre todos os Comandos.

### **3.2 Como processam as orientações dos órgãos públicos especializados**

Coube à SEGES, a competência para “propor, coordenar e apoiar a implementação de planos, programas, projetos e ações estratégicas de inovação, modernização e aperfeiçoamento dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal” (BRASIL, 2019c, p. 4). Para isso, estabeleceu os meios e as condições para que os órgãos da APF pudessem cumprir as metas necessárias para o alinhamento dos seus PEO às diretrizes da Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031 (BRASIL, 2020a). Nesse sentido, todos os órgãos da APF devem comprometer-se com a adoção dessas orientações técnicas.

Conforme a síntese (apêndice), que analisou as performances de gestão de cada ComDN, sob aspectos qualitativos como maturidade, capacitação, experiência, participação, estrutura organizacional e força de trabalho, constatou-se que há um hiato entre elas. Com efeito, persiste uma heterogeneidade no modo de administrar a GE entre as Assessorias de Gestão desses Comandos.

Elas são influenciadas pelo método adotado pela MB para implementação do seu programa de gestão (Programa Netuno), que gerencia os mecanismos de gestão para a Força. Ademais, diante da legislação, bem como das orientações, modelos e experiências disponíveis nos endereços eletrônicos dos principais órgãos e gestão do Brasil, ME, TCU, ENAP, dentre outros, que facilitam o emprego de várias ferramentas e a compreensão das teorias vigentes na área de GE, a incidência do uso efetivo desse material pelos gestores estratégicos dos ComDN ocorre com intensidade satisfatória para 55,6% dos ComDN.

Contudo, 44,4% das Assessorias de Gestão dos ComDN ainda não tinham conhecimento do Guia Referencial para construção e análise de indicadores (BAHIA, 2021), mecanismo de gestão fundamental para toda APF. Mesmo percentual de desconhecimento também foi verificado em relação ao importante Decreto que instituiu a Estratégia Federal de Desenvolvimento do Brasil no período de 2020 a 2031 (BRASIL, 2020a). Esse mecanismo legislativo considerou três cenários possíveis para a evolução econômica brasileira até 2031. Afinal, é uma ferramenta que busca elevar a renda da população do Brasil, objetiva mitigar as diferenças sociais e regionais. Assim, exige dos órgãos da APF que considerem, nos seus PEO, essas três condições para haver alinhamento entre as estratégias. Ademais, sob o enfoque da defesa nacional e a segurança institucional, a Estratégia Federal de Desenvolvimento previu o desafio de garantir a soberania e promover interesses nacionais.

As teorias vigentes no ramo público, das quais mereceram destaque nesta pesquisa, “Uma síntese da importância dos indicadores para a avaliação da gestão pública” (FERRADAES, 2019), “Guia Técnico de Gestão Estratégica” (BRASIL, 2019c), “Guia Referencial para construção e análise de indicadores” (BAHIA, 2021) e “Manual de Gestão de Riscos do TCU” (BRASIL, 2020h) são referências que não devem ser relegadas pelos órgãos da APF. Procede tal afirmação, por serem mecanismos recentes, que se complementam, criados por órgãos públicos especializados, com vista ao aprimoramento contínuo da GE. Essas orientações se encontram atualizadas, segundo a legislação brasileira. Com efeito, trata-se de esforços disciplinados em prol da austeridade da Gestão Pública. Da mesma forma, a MB criou o Manual de Procedimentos do Programa Netuno (BRASIL, 2021b).

Percebe-se que os processos de GE dos ComDN ainda carecem do emprego efetivo dos mecanismos dos órgãos públicos especializados. Pois, não basta conhecê-los, é necessário aplicá-los no dia a dia da gestão. Corrobora-se com esse entendimento o fato dos mecanismos da MB isolados não produzirem os resultados almejados pelos outros mecanismos. Permanece a

necessidade da integração dos processos de GE no âmbito dos ComDN, sob as perspectivas de todos os mecanismos, cujo propósito é consubstanciar os esforços comuns desses Comandos. Para isso, deve haver o interesse e envolvimento dos gestores, atores fundamentais para que os mecanismos possam ser efetivamente instituídos.

Considera-se que o modo diversificado, como os ComDN, processam as orientações dos órgãos públicos especializados e necessita ser uniformizado para surtir os efeitos do Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017b), que dispõe sobre a política de Governança da APF. Resultado desse dispositivo, salienta-se a promoção da simplificação administrativa e de soluções para o aprimoramento do desempenho dos órgãos públicos, bem como o alinhamento entre esses órgãos e os seus clientes de interesse. Essas medidas são voltadas para a satisfação da sociedade, com vistas ao interesse público. Dessa forma, o alinhamento dos objetivos estratégicos e das ações estratégicas em comum dos nove ComDN se coaduna com esse Decreto. Todavia, nada impede aos ComDN buscar novas oportunidades de melhoria. Isso significa que cada Comando deverá manter o foco na sua GE e executar os objetivos e ações que considera prioritários para o alcance dos resultados de excelência.

### **3.3 Principais aspectos da situação da GE dos ComDN**

A GE dos ComDN, sua evolução e métodos de eficiência são fundamentais à governança pública (BRASIL, 2017b) desses Comandos. Foram questões da síntese (apêndice), cujas análises são dispostas a seguir. A partir delas, foi possível observar que há uma heterogeneidade entre as Assessorias de Gestão. Essa situação se justifica sob dois aspectos. O primeiro a ser considerado foi o Pessoal e o segundo o Estrutural. Sob o aspecto Pessoal, constatou-se que 66,6% dos Assessores de Gestão são Oficiais Superiores. Além disso, dentre as nove Assessorias de Gestão, há uma sob a responsabilidade de um Oficial General do posto de Contra-Almirante. Por ser a Hierarquia um dos pilares das Forças Armadas, cujo outro é a Disciplina, torna-se importante que o emprego de pessoal não foque apenas na qualificação, mas também no grau hierárquico.

Com efeito, sob o aspecto do Pessoal, analisado o tempo total em exercício na área de gestão e controle interno na MB, verificou-se que 55,6% desses Oficiais possuem menos de dois anos de exercício nessa área e 22,2% já ultrapassaram oito anos de atividade. Contudo, mais especificamente, visto o tempo total no exercício da atual função, as respostas

possibilitaram observar que 33,33% possuem menos de um ano nessa função, 22,22% entre um e dois anos, 22,22% entre três e quatro e 22,22% com mais de quatro anos.

Surpreendentemente, 22,2% são empregados sem formação acadêmica na área de gestão. Ainda, do ponto de vista da capacitação, 33,3% não realizaram algum curso de GE na MB e 22,2% realizaram-no há mais de cinco anos. Esse percentual eleva-se para 55,6% e reduz-se para 11,1%, respectivamente, em relação ao mesmo curso oferecido por órgãos ou instituições que não sejam da MB. Por outro lado, 55,6% desses gestores participaram, nos últimos cinco anos, de algum simpósio ou palestra conduzido pela MB sobre GE. Todavia, 44,4% não participaram. Idêntico percentual, 44,4% também não participaram desse tipo de capacitação em outros órgãos ou instituições.

No entanto, em uma escala graduada com cinco opções, 44,4% desses gestores classificaram, no maior grau disponível na questão, como muito satisfatória a contribuição da sua experiência profissional no desempenho da função que ora exerce. Já os outros 55,6% optaram pelo grau anterior, ao classificarem como satisfatória tal contribuição. Repetem-se esses índices, em gradação correspondente, ao serem questionados como classificariam o assessoramento técnico que prestam para a busca da excelência em GE da sua OM. Assim, 44,4% responderam que estão muito satisfeitos e 55,6% apenas satisfeitos.

Verifica-se que há diversidade na composição de elementos organizacionais entre as Assessorias. Essa situação, pela similaridade das atribuições e responsabilidades entre as Assessorias de Gestão, demonstra um desequilíbrio que pode influenciar a performance da GE. Desse modo, nenhuma Assessoria apresenta mais de quatro pessoas dedicadas ao setor. Para 44,4% delas, há o Assessor de Gestão e mais um elemento. Ao passo que representam 33,3% as Assessorias que têm o Assessor e mais três pessoas empregadas no setor. Dessa forma, para detalhar tal situação, com fulcro na qualidade e na quantidade de seu pessoal, constatou-se, em uma escala de cinco opções, que 22,2% dos Assessores de Gestão, na hipótese mais desfavorável, consideram que todo pessoal empregado diretamente no setor não atende qualitativa nem quantitativamente. Ademais, um dos Assessores de Gestão considerou que seu pessoal não atende qualitativamente. Por outro lado, 33,3% declararam que todo pessoal atende parcialmente os pontos qualitativo e quantitativo. Já 22,2% afirmaram que a situação de pessoal atende qualitativa e quantitativamente. Na hipótese considerada ideal, somente um Assessor respondeu estar nesse nível.

No que lhes concernem, o trabalho em equipe, o comprometimento, a flexibilidade e a integridade foram as quatro competências existentes nas equipes de GE que se sobressaem. Ademais, os atores-chave destacaram que a experiência profissional e o planejamento estratégico organizacional são os fatores fortes que se sobressaem na busca da excelência em GE. Por outro lado, a formação acadêmica na área, o *Benchmarking* com outros órgãos públicos e instituições privadas e a satisfação pessoal foram sinalizados como as fraquezas da GE. Enfim, no aspecto Pessoal demonstra que prevalece o otimismo desses gestores, em contraste com a necessidade aparente de dirimir suas fraquezas.

Os próximos dados voltam-se para o aspecto estrutural. Portanto, quanto à formação das Assessorias de Gestão e suas estruturas, após a criação do Programa Netuno em 2007, 77,8% delas iniciaram as atividades antes do ano de 2013. Por outro lado, 22,2% iniciaram entre 2017 e 2018. A primeira Assessoria de Gestão foi inaugurada em 2007. Desde então, com vistas ao aprimoramento da estrutura organizacional, 22,2% permanecem inalteradas. Porém, 33,3% delas aprimoraram sua estrutura organizacional significativamente e 44,4% responderam que ocorreu algum aprimoramento.

Em relação à subordinação da Assessoria de Gestão na estrutura organizacional do ComDN, verificou-se que 88,9% delas estão diretamente subordinadas ao Titular da OM. Por suas atribuições, a Assessoria de Gestão, como setor responsável por centralizar as ações de GE e coordenar e orientar os gestores em todos os níveis, desde a Alta Administração até os atores executores, necessita manter-se vinculada institucionalmente ao dirigente máximo.

Em síntese, os atores-chave foram questionados sobre qual retrato reflete sua OM. Essa pergunta assinala uma condição dentre seis previstas. Escalonadas gradualmente, desde a situação de imaturidade da mentalidade de gestão até aquela que considera que a gestão está plenamente capaz, ou seja, há mentalidade de gestão ideal, pois todos os processos da OM estão alinhados aos princípios e métodos de Excelência em Gestão Pública, inclusive por diversas vezes o ComDN foi premiado pelas suas ações e resultados, por certo é uma OM de referência. Assim, buscou-se um paralelo entre os objetivos do Programa Netuno, desde sua criação até agora, e a evolução da Assessoria de Gestão, como elemento de conexão entre aquele e a gestão da sua OM. Como resultado, 77,8% dos Assessores de Gestão responderam à quarta opção, isto é, que a mentalidade de gestão dos seus ComDN está em constante crescimento, porque metade dos processos da OM estão alinhados aos princípios e métodos de Excelência em Gestão Pública, inclusive, por vezes, foi premiada pelas suas ações e

resultados. Apenas um Assessor de Gestão definiu estar sua OM na condição prevista na quinta hipótese, ou seja, há mentalidade de gestão alta, pois quase todos os processos da OM estão alinhados aos princípios e métodos de Excelência em Gestão Pública, inclusive por vezes premiada pelas suas ações e resultados. Em suma, esses resultados expressam a importância da combinação entre os aspectos Pessoal e Estrutural para aprimoramento da qualidade da performance da GE.

## **4 O PANORAMA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DOS COMDN**

“A [GE] é um processo contínuo de tomada de decisão que envolve todos os níveis e setores da organização e, por isso, deve ser realizado de forma participativa” (BRASIL, 2019c, p. 14). Essa afirmação reflete a importância de todos os gestores para a GE, independentemente do nível das suas atribuições dentro de uma organização. O panorama da GE dos ComDN, pelos resultados obtidos com a síntese (apêndice), merece atenção pela busca de soluções que possibilitam estabelecer padrões para o aprimoramento da sua performance.

Por certo, analisada a capacitação, o conhecimento e o pessoal dos ComDN, certifica-se de que 77,8% das equipes de GE contam com a participação dos principais elementos organizacionais. Assim, esse dado demonstra que os setores-chave, responsáveis pelos Macroprocessos Finalísticos, de Governança e de Gestão, estão envolvidos com a GE. Segundo dois Assessores de Gestão, suas OM contam com a participação efetiva de todos os seus gestores. Esse resultado é considerado ideal para condução da GE.

Por conseguinte, 88,9% dos Assessores de Gestão consideram que houve evolução satisfatória no grau de maturidade da equipe de GE e dos demais gestores da OM. Destaca-se o fomento do Programa de Gestão da MB, que “é um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares (OM) e, conseqüentemente, proporcionar à Marinha do Brasil (MB) as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País” (BRASIL, 2018a). No entanto, uma das Assessorias considera que permanece estagnada a maturidade de gestão da sua OM. Em contrapartida, em atenção à GE de excelência, constatou-se que, conforme o nível dos gestores, há uma diversidade de situações, haja vista que 22,2% dos Assessores de Gestão consideram-se

insatisfeitos, 33,3% nem insatisfeito e nem satisfeito e 44,4% ao menos satisfeito com a maturidade de todo pessoal em relação ao emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão.

Ao fixarem-se nas equipes de GE, as respostas dos atores-chave traduzem que 33,3% consideram nem insatisfeito e nem satisfeito e os demais ao menos satisfeito com a maturidade das suas equipes. Por certo, relacionados à maturidade do pessoal das Assessorias de Gestão, os índices são plenamente satisfatórios para 22,2% e somente satisfatório para 77,8%, quanto ao uso eficiente e eficaz das ferramentas de gestão. Por conseguinte, 33,3% dos Assessores de Gestão estão muito satisfeitos e 55,6% simplesmente satisfeitos com a sua contribuição para o aprimoramento do emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão no seu ComDN.

Quanto às análises das respostas ao questionário, vinculado à síntese (apêndice), conforme o PEO e os desafios para o seu acompanhamento e controle, consta que um dos atores-chave respondeu que a atuação dos elementos organizacionais da equipe de GE atingiu o nível mais elevado de satisfação. Já outros 66,7% classificaram suas equipes somente como atuantes, ou seja, a condição é satisfatória, porém a mentalidade de GE encontra-se em crescente evolução.

Segundo o nível de participação na elaboração do PEO e seu acompanhamento, foi constatado que 88,9% dos ComDN contam com a atuação da Alta Administração e 77,8% responderam que os demais níveis são atuantes. Quanto à vigência do PEO, 66,7% foram atualizados e outros 33,3% estão sob revisão. Ainda, sob o enfoque desse documento estratégico, 66,7% dos atores-chave consideram que os objetivos e ações estratégicas refletem totalmente a gestão do seu ComDN. Dessa forma, as subseções seguintes trazem informações sobre o desempenho do assessoramento de GE prestado pelas atores-chave, como se dá o relacionamento entre eles e os avanços, principais desafios e soluções estratégicas que almejam para o futuro.

#### **4.1 O assessoramento de Gestão Estratégica**

O Dirigente Máximo do ComDN é o seu Comandante, um Oficial General da Marinha do Brasil. Dotado de responsabilidades que exige o trato de tarefas e atribuições relacionadas à defesa nacional, na sua área de jurisdição, dentre outras previstas na missão. Por ser uma OM de nível estratégico-militar, exige um corpo de assessores capacitados em

diversas áreas. Inquestionavelmente, na área de gestão, são empregados os Assessores de Gestão e Controle Interno. Incumbem-se dos deveres relacionados ao desempenho da gestão do Comando. Também orientam as assessorias de gestão das OM subordinadas. Em relação à assessoria de GE, possuem o compromisso de fomentar os mecanismos que viabilizam o desenvolvimento do PEO. Dessa forma, os assessoramentos deverão propiciar os dados necessários para as tomadas de decisão pelo Titular da OM.

Conforme as respostas obtidas no questionário, analisado pela síntese (apêndice), 55,6% classificaram que estão satisfeitos e 44,4% consideram-se, na melhor hipótese, muito satisfeitos, em uma escala de cinco opções, com o assessoramento técnico que realizam para busca da excelência em GE do respectivo ComDN. Além disso, diante da autoavaliação desses gestores, constata-se que há o empenho e dedicação de todos os membros das Assessorias de Gestão para prestar um serviço de assessoramento profissional que respeita as técnicas de gestão.

Por outro lado, verificou-se que são executados procedimentos de gestão específicos de cada ComDN, diversos dos usualmente empregados. Isso quer dizer que as Assessorias de Gestão, apesar de cumprirem as orientações do Programa de Gestão da Marinha, conseguem elaborar e empregar outros mecanismos de excelência em gestão, inclusive mecanismos dos órgãos públicos especializados.

Ademais, há boas práticas de gestão que são pioneiras. Resulta-se dessas atitudes o aprimoramento do processo de obtenção de dados que dão suporte às tomadas de decisão. Para ilustrar, certo ComDN realiza uma reunião anual, no mês de janeiro, denominada Semana da Gestão, em que participam os gestores da OM e aqueles recém-chegados. Considerada, pelos Assessores de Gestão, a oportunidade ideal para revisão do Plano de Melhoria da Gestão (PMGes), documento estratégico, oriundo do resultado da Autoavaliação, que descreve as iniciativas estratégicas do Comando. Ainda, essa reunião objetiva o realinhamento das ações previstas no Plano de Acompanhamento da Gestão (PAG), reproduzido pela ferramenta 5W3H. Em outro Comando, foi criado um colegiado com a participação dos Assessores de Gestão do ComDN e Coordenadores do Programa Netuno das OM subordinadas, intitulado Comitê de Gestão Setorial, cujo enfoque propõe o estreitamento das relações institucionais e dos conhecimentos afetos à área de gestão, a fim de produzir resultados alinhados com a GE do ComDN. Ainda, essa iniciativa promove a partilha das boas práticas de gestão, que colaboram com o aprimoramento das performances de gestão de todas as OM da jurisdição.

Os ComDN são providos de estrutura organizacional que atendem a seus Macroprocessos Finalísticos, de Governança e de Gestão. Eles têm OM subordinadas, que cumprem tarefas previstas na sua missão, das quais se destacam as operações navais, aeronavais e de fuzileiros navais. Por certo, pela complexidade do propósito da missão dos ComDN, ou seja, ser responsável pela execução das tarefas que cabem à MB, dentro dos limites da sua área de jurisdição, a função de Assessor de Gestão desses Comandos exige experiência e elevado grau de maturidade na área de gestão. Pode se dizer que se trata de cargo de confiança. Isso se deve pelo fato da competência e conhecimentos requeridos serem necessários para promover assessoramentos que tratam de assuntos, como controles interno e externo, gestões organizacional, administrativa, econômica, financeira, de projetos e estratégica, desempenho gerencial e capacitação de gestores.

Assim, compreende-se que o Assessor de Gestão colabora com a gestão da sua OM, na medida em que mantém organizada a gestão, ao corrigir os desvios de planejamento e restabelecer o foco dos gestores para busca da consecução dos objetivos estratégicos.

## **4.2 O relacionamento entre os atores dos Comandos**

A MB, por meio do PEM-2040 (BRASIL, 2020b, p. 84), estabeleceu seus Programas Estratégicos, dos quais se menciona o que trata da Mentalidade Marítima. Para fomentar a conscientização da sociedade sobre a importância do mar, a Marinha busca otimizar o relacionamento com os atores governamentais, órgãos públicos e parlamentares, cujo produto final promova políticas públicas condizentes com os seus objetivos estratégicos. Por certo, o relacionamento institucional deve ser uma das estratégias dos órgãos da APF.

Por existirem diversos atores que são de interesse, caberá ao órgão público estreitar os relacionamentos que traduzam retornos positivos, minimizam suas fraquezas e, ao menos, mantenham ativas suas forças política e social. Essas relações institucionais deverão estar respaldadas por princípios éticos e morais.

No que lhes concernem, os ComDN, pela peculiaridade da missão em comum que apresentam, precisam manter, além daqueles, constante relacionamento uns com os outros. Dessa forma, foram ouvidos os atores-chave das Assessorias de Gestão dos ComDN, que responderam ao questionário e, dentre eles, oito participaram de uma entrevista individual, ambos vinculados à síntese (apêndice).

Observa-se a preocupação de todos com a necessidade de ampliar o *Benchmarking*. Para isso, foram questionados como consideram a sinergia na área de GE entre as Assessorias de Gestão. Com efeito, em uma escala com cinco opções, entre muito satisfeito e muito insatisfeito, 55,6% consideram-se satisfeitos com a sinergia. Essa situação corresponde a cinco respostas dentre nove existentes. Por outro lado, há quatro opiniões diferentes. A primeira prevê que o ator-chave se considera muito satisfeito. Outro respondeu que nem satisfeito e nem insatisfeito. Para outro, ainda, alegou-se insatisfeito. Como também houve aquele que respondeu estar muito insatisfeito com a sinergia entre todos.

Salientam-se, dentre as respostas ao questionário pelos nove atores-chave, cujo anonimato foi preservado, posicionamentos como “[sinergia] inexistente”, “[as] interações ocorrem apenas nas reuniões promovidas pelo ComImSup [Comando Imediatamente Superior, no caso, o Comando de Operações Navais]” e “não há sinergia nas ações, apenas algumas boas práticas são compartilhadas de forma independente”.

Evidencia-se, ainda, uma heterogeneidade de visões sobre a atual sinergia entre os atores-chave. Assim, a condição em que se encontra o relacionamento institucional pode impactar no aprimoramento do desempenho da GE dos ComDN, porque se relacionar institucionalmente é prerrogativa de sucesso e fortalece as estratégias.

**Verificou-se que não há registro de reuniões funcionais entre as Assessorias de Gestão para troca de experiências. Ao menos, existe um grupo de mídia digital institucional entre os atores-chave, criado em janeiro de 2022. Todavia, devem ser considerados os aspectos intrínsecos de cada gestor, as estruturas, tanto de pessoal como material, das Assessorias de Gestão, bem como as estratégias dos ComDN.**

**No mais, esses Comandos são instituições militares regidas pela hierarquia e disciplina e seus Assessores de Gestão são Oficiais da MB. Por outro lado, a aparente escassez de relacionamento entre gestores do mesmo órgão ou com outras instituições é um fato que ocorre na APF.**

**Ainda, observa-se a desassociação entre as Gestões de Pessoas e a de Competências. Tanto é que a MB, segundo o PEM 2040 (BRASIL, 2020b, p. 78), sob a perspectiva institucional, objetivou o aprimoramento da Gestão de Pessoas. Destacam-se duas das suas ações estratégicas navais. A primeira, enfoca a Competência, e a segunda, o aprimoramento da capacitação. Elas buscam resultar em avanços na gestão, organização e**

distribuição de conhecimentos para todas as OM da MB. Assim, o aprimoramento do relacionamento entre os atores-chave se coaduna com a estratégia da Força.

### **4.3 Os avanços, principais desafios e soluções estratégicas**

Vivencia-se uma constante preocupação das instituições públicas especializadas em prover mecanismos eficientes e eficazes, capazes de promover a contínua modernização da gestão dos órgãos da APF. Para isso, o Governo Federal instituiu o TransformaGov, que é o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado. Ele “[...]estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal[...]

 (BRASIL, 2020). Ademais, contribui para que se desenvolvam boas práticas, o que é fundamental para haver avanços organizacionais. Por ser um desafio institucional, o aprimoramento crescente da gestão se vincula à visão de futuro. Logo, são os objetivos estratégicos que fundamentam e motivam as tomadas de decisão com vistas a esse futuro almejado. Serão essas decisões que determinarão a trajetória da organização.

Consubstancia-se, da mesma forma, que as teorias vigentes no ramo público, as Práticas de Gestão por Excelência e a importância do Processo de *Benchmarking* devem ser considerados, pelos gestores, como os mecanismos orientadores para o planejamento estratégico. Por certo, a MB está alinhada com essas orientações. Do mesmo modo, a Força preocupa-se com a Governança das suas OM e busca soluções para desburocratizar e gerar oportunidades de melhoria em prol do desempenho da gestão.

Os nove ComDN estão imbuídos para que a Governança e a GE sejam conduzidas conforme as orientações dos órgãos públicos especializados, como também da Marinha. Todavia, os atores-chave, quanto aos desafios e soluções estratégicas, segundo a síntese (apêndice), consideram ser vital persistir com a mudança cultural afeta à mentalidade de gestão. Com efeito, observou-se que é substancial aprimorar a capacitação dos gestores. Assim, a ampliação da disponibilidade de vagas e cursos na área de gestão, pelo Sistema de Ensino Naval (SEN), é uma das soluções estratégicas. Igualmente, sobressai-se a busca pelo estreitamento da interação entre os gestores.

O futuro dos ComDN depende das ações empreendidas hoje pelos seus gestores. Focar nos avanços, desafios e soluções estratégicas propicia o delineamento dos objetivos com as estratégias. É fato que os atores-chave têm consciência da capacidade administrativa das

suas Assessorias de Gestão. Ainda, compreendem que há um hiato persistente entre as performances de gestão dos ComDN. Dessa forma, sabendo-se dos problemas, suas causas e consequências, precisa-se priorizar alternativas de tratamento para solucioná-los. Por isso, segundo o “Referencial Básico de Governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU” (2020c, p. 14-19), a Governança e a GE assumem importância político-estratégica para qualquer órgão da APF.

Por certo, é a Governança que avalia os ambientes interno e externo e conduz as políticas e planos estratégicos, diante dos obstáculos que possam intervir nos resultados pretendidos. Mais ainda, ela acompanha e analisa as metas e os resultados, consoante os indicadores de desempenho previstos no PEO.

Enfim, a Governança se vincula à manutenção da qualidade e das condições ideais dos produtos e serviços ofertados pelos órgãos públicos que deverão ser disponibilizados à sociedade. Além disso, a GE se relaciona com a Governança, porque uma complementa a outra. Da mesma forma, é a GE que responde pela efetividade das medidas administrativas implementadas pelos gestores, a disponibilidade de recursos orçamentários e a probidade administrativa, ou seja, a *Accountability*.

## 5 CONCLUSÃO

A MB dispõe de nove ComDN distribuídos por todas as regiões brasileiras, dotados de alta importância estratégica para a Força e com a mesma missão, cujo propósito é contribuir com as tarefas de responsabilidade da Força. Assim, a pesquisa contou com uma síntese (apêndice).

Como a gestão por excelência assume relevância para consecução dos objetivos estratégicos dos ComDN e dos interesses do país, os gestores são fundamentais para o sucesso da GE dos ComDN.

Corroborando com a solução do problema as diretrizes da SEGES, que propõe, coordena e apoia a implementação de planos, programas, projetos e ações estratégicas de inovação, modernização e aperfeiçoamento dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2019c, p. 5). Dessa forma, distinguem-se as orientações e as ferramentas de gestão desenvolvidas e disponibilizadas pelos órgãos públicos especializados. Ademais, esses mecanismos somam-se aos do Programa de Gestão da MB.

Evidencia-se a necessidade de aprimorar o *Benchmarking* entre os Assessores de Gestão e respectivas equipes, pois a síntese examinou e analisou como as tendências de gestão de cada ComDN podem contribuir com a Governança, a GE e os resultados estratégicos de excelência de todos os ComDN. Portanto, em consonância com os resultados obtidos, conclui-se o seguinte:

Quanto ao viés da capacitação, é preciso ampliar a disponibilidade de vagas em cursos na área de gestão, pelo Sistema de Ensino Naval (SEN), por ser a capacitação um requisito fundamental para o exercício da função de Assessor de Gestão.

Sob o enfoque da inclusão digital e modernização das práticas de gestão, é necessário realizar estudos de inovação tecnológica que integrem as ferramentas de gestão, por meio de Sistemas de Tecnologia da Informação, inclusive com vistas à adesão ao TransformaGov do Governo Federal.

Quanto à amplitude do alcance das boas práticas, incentiva-se a previsão de orçamento público destinado às Assessorias de Gestão, com fito de promover e desenvolver ações voltadas ao aprimoramento da gestão dos ComDN e das suas OM subordinadas.

No intuito de incrementar a interação e integração de ações e experiências entre os gestores desses Comandos, sugere-se haver uma reunião funcional, preferencialmente anual, com a participação de todos os Assessores de Gestão, cujo propósito será estreitar o relacionamento institucional entre os gestores estratégicos, membros das Assessorias de Gestão e demais de interesse.

Ademais, pelo provimento do alinhamento estratégico, buscar pôr em prática as orientações dos órgãos públicos especializados em GE bem como recomendar o estabelecimento de uma visão de futuro e objetivos estratégicos comuns para os ComDN, segundo a Publicação SGM-107 da MB (BRASIL, 2021e).

Por fim, realizar futuros estudos que busquem demonstrar a necessidade de obediência ao alinhamento estratégico, como condicionante da assimetria de informações, da otimização de gastos públicos e da consolidação da governança, que fortalece os processos de gestão estratégica, gestão de riscos, de monitoramento e de avaliação de programas e políticas públicas, em prol da criação de valor público (BRASIL, 2020a).

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I., MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993

BAHIA, Leandro Leal. **Guia Referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília, 2021. Disponível em: <Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores — Português (Brasil) ([www.gov.br](http://www.gov.br))>. Acesso em: 9 abr. 2022.

BOND, M. T., BUSSE, A., PUSTILNICK, R. **Qualidade Total: O Que É E Como Alcançar**. Curitiba: Ed. Intersaberes, 2012.

BRASIL. Comando de Operações Navais. **Planejamento Estratégico Organizacional 2017-2020**. Rio de Janeiro, [2017].

BRASIL. Comando do 1º Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional 2019-2022**. Rio de Janeiro, [2019].

BRASIL. Comando do 2º Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional 2022-2025**. Bahia, [2022].

BRASIL. Comando do 3º Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional 2018-2021**. Rio Grande do Norte, [2018].

BRASIL. Comando do 6º Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional 2022-2025**. Mato Grosso do Sul, [2021].

BRASIL. Comando do 7º Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional 2019-2022**. Brasília, [2021a].

BRASIL. Comando do 8º Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional 2019-2024**. São Paulo, [2019a].

BRASIL. Comando do 9º Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional 2017-2021**. Amazonas, [2017a].

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022a]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 11 jun. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 2.153, de 20 de fevereiro de 1997**. Estabelece e organiza as Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais da Marinha, dispõe sobre as áreas de jurisdição dos Comandos de Distritos Navais e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2153.htm#](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2153.htm#)>. Acesso em: 04 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017b**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, [2017a]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2153.htm#art4](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2153.htm#art4)>. Acesso em: 04 jun. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019b**. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, 2019. Brasília: Presidência da República, [2019b]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm)>. Acesso em: 04 jun. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020**. Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal, e remaneja, em caráter temporário, Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE para o Ministério da Economia. Brasília: Presidência da República, 2020. Disponível em: <[https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45926/1/DECRETO\\_10.382\\_2020.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45926/1/DECRETO_10.382_2020.pdf)>. Acesso em: 28 mai. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020a**. Institui a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031. Brasília: Presidência da República, [2020a]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10531.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10531.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Código Penal. Brasília: Presidência da República, [2022b]. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm)>. Acesso em: 12 jun. 2022.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. **Manual de Procedimentos do Programa Netuno**. Versão 1.3. Rio de Janeiro, [2021b].

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Brasília, [2020b]. Disponível em: <[https://www.marinha.mil.br/sites/all/modules/pub\\_pem\\_2040/book.html](https://www.marinha.mil.br/sites/all/modules/pub_pem_2040/book.html)>. Acesso em: 20 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 12 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 11 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional.** Brasília, [2020c]. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_congresso\\_1.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_1.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Planejamento Estratégico Setorial 2020-2031.** Brasília, [2020d]. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/lai/institucional/diagra\\_planejamentoa\\_estrategicoa\\_17a\\_04a\\_2020.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/lai/institucional/diagra_planejamentoa_estrategicoa_17a_04a_2020.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa.** Brasília, [2020e]. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_congresso\\_1.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_1.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica.** Brasília, [2019c], Versão 1/2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/asplan/Guia tecnicodegestaoestrategicav1.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 119, de 16 de novembro de 2017c.** Aprova o Regulamento Único dos Comandos dos Distritos Navais. Rio de Janeiro: Comando de Operações Navais, [2017c]. Disponível em: <[https://www.marinha.mil.br/dadm/sites/www.marinha.mil.br.dadm/files/BolAdm112017\\_0.pdf](https://www.marinha.mil.br/dadm/sites/www.marinha.mil.br.dadm/files/BolAdm112017_0.pdf)>. Acesso em: 9 nov. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 191, de 12 de novembro de 2020f.** Aprova o Regimento Interno do Comando de Operações Navais. Rio de Janeiro: Comando de Operações Navais, [2020f].

BRASIL. **Portaria nº 3.605, de 30 de agosto de 2021c.** Aprova o Plano de Gestão do Ministério da Defesa para o período de 2020-2023. Brasília: Ministério da Defesa, [2021c]. Disponível em: <<https://www.gov.br/defesa/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e>>

prestacao-de-contas/2022/plano\_de\_gestao\_do\_ministerio\_da\_defesa.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 5.332, de 22 de dezembro de 2021d**. Aprova o Método de Planejamento Estratégico Setorial de Defesa. Brasília: Ministério da Defesa, [2021c]. Disponível em: <<https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/asplan/PortariaMetododoPESDVersaoFinal28.12.21.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2022.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-104**: manual de gestão administrativa da marinha. 1. rev. Brasília, [2018a].

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107**: normas gerais de administração. 8. rev. Brasília, [2021e].

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. **10 Passos para a boa Governança**. Brasília, [2021f]. Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10\\_passos\\_para\\_boa\\_governanca\\_v4.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Brasília, [2020g]. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>>. Acesso em: 17 ago. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. Brasília, [2020h]. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F78AF2FB50178DOCF6A61204A>>. Acesso em: 23 jun. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, [2003a].

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos da empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2007.

CUSTODIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Ed. Pearson, 2015.

FERRADAES, Augusto Gonçalves. **Uma síntese da importância dos indicadores para a avaliação da gestão pública**. Brasília: Instituto Serzedello Corrêa, 2019. Disponível em:

<<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/uma-sintese-da-importancia-dos-indicadores-para-a-avaliacao-da-gestao-publica.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2022.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ed. Alta Books, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2005. 315 p

MARTINS, j. C. S. **A importância dos diversos tipos de planejamento para uma organização**. Fortaleza: Ed. Revista Científica Semana Acadêmica, 2022

SOUZA, Gilson. **A fórmula do sucesso / Gilson Souza**. Rio de Janeiro: Ed. Clube de autores. Instituto Souza Training, 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

## APÊNDICE

### SÍNTESE PARA MONOGRAFIA DO CURSO SUPERIOR 2022 DA ESCOLA DE GUERRA NAVAL – MARINHA DO BRASIL

#### SÍNTESE PARA MONOGRAFIA DO CURSO SUPERIOR 2022 DA ESCOLA DE GUERRA NAVAL – MARINHA DO BRASIL

TEMA DA MONOGRAFIA:

“INDICADORES DE DESEMPENHO E OS RESULTADOS DE EXCELÊNCIA:  
A PERFORMANCE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DOS COMANDOS DE DISTRITOS NAVAIS”

Autoria: (anonimato obrigatório)

Rio de Janeiro

2022

*Autor (anonimato obrigatório)<sup>1</sup>, 9 Assessores de Gestão (preservado o anonimato)<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> (anonimato obrigatório).

<sup>2</sup> Oficiais da Marinha do Brasil, lotados em um dos nove Comandos de Distritos Navais (ComDN), distribuídos por todas as regiões brasileiras. Considerados atores-chave. Assessores de Gestão ou Assessores de Gestão e Controle Interno.

**SUMÁRIO**

<b>1</b>	<b>PRINCIPAIS DADOS E RESULTADOS .....</b>	<b>3</b>
1.1	Análises e observações .....	3
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>
	<b>ANEXO A.....</b>	<b>38</b>
	<b>ANEXO B.....</b>	<b>56</b>
	<b>ANEXO C.....</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXO D.....</b>	<b>81</b>

## 1 PRINCIPAIS DADOS E RESULTADOS

Método de busca e seleção de estudos:

1º. Em relação aos PEO dos ComDN:

Identificação: PEO dos nove ComDN.

Triagem: excluídos os PEO dos Comandos dos 4º e 5º Distritos Navais, por não estarem disponíveis.

Elegibilidade: PEO dos sete Comandos dos 1º, 2º, 3º e 6º ao 9º Distritos Navais (BRASIL, 2017a, 2018, 2019, 2019a, 2021, 2021a e 2022).

2º. Em relação às respostas ao questionário:

Identificação: nove respostas ao questionário, realizadas por nove atores-chave, um representante de cada ComDN.

Triagem: nenhuma das respostas foi excluída.

Elegibilidade: todas as nove.

3º. Em relação às entrevistas:

Identificação: oito entrevistas realizadas por atores-chave, sendo cada um representante do seu respectivo ComDN.

Triagem: não foi possível realizar uma entrevista com o Assessor Índia (ComDN-I).

Elegibilidade: oito entrevistas realizadas.

### 4.1 Análises e observações

Foram distribuídos em três partes os resultados. O primeiro sobre a análise comparativa das etapas de cada processo de GE (construção da cadeia de valor, análise ambiental, definição da missão, visão e valores, construção do mapa estratégico e construção do painel de indicadores e metas) dos sete PEO dos ComDN, acessíveis para consulta. Depois foram informados os dados coletados com as nove respostas ao questionário e, por último, com as oito entrevistas.

#### – 1ª Parte:

Os resultados desta síntese demonstraram que os sete PEO (77%) disponíveis puderam ser analisados e comparados.

Para evitar dízimas periódicas, foi empregada a aproximação decimal dos índices.

Material: PEO dos Comandos dos 1º, 2º, 3º e 6º ao 9º Distritos Navais (BRASIL, 2017a, 2018, 2019, 2019a, 2021, 2021a e 2022).

Um processo é um conjunto de atividades que, realizadas por um grupo de atores em uma sequência pré-definida, gera resultados que criam valor para algo ou alguém (BRASIL, 2019c).

Em relação ao processo de Gestão Estratégica (GE), o Guia Técnico de Gestão Estratégica do Ministério da Economia (BRASIL, 2019c) é o mecanismo orientador que apresenta “[...]um processo de gestão estratégica simples, dividido em etapas, que pode ser usado por qualquer organização pública. Para cada etapa, o guia apresenta os conceitos básicos, as atividades, os atores e os produtos que delas decorrem.”

A partir desse guia de GE, serão analisados os PEO dos sete ComDN citados.

Análises comparativas:

<b>Ano limite da vigência</b>	1º	2º	3º	6º	7º	8º	9º
2025		X		X			
2024					X	X	
2023							
2022	X						
2021			X				X
2020							
<p><b>Observações:</b></p> <p>Há um contraste nos períodos de vigência entre todos os PEO, que deveriam seguir o mesmo período do PEO do Comando Imediatamente Superior (Comando de Operações Navais).</p> <p>Ademais, todos os PEO não equivalem o período de vigência ao PPA.</p> <p>Outro ponto, evidencia-se que não há o alinhamento estratégico com o Plano de Gestão do Ministério da Defesa para o período de 2020-2023, aprovado pela Portaria nº 3.605/2021 (BRASIL, 2021c).</p>							

Quadro 1: Descrição dos anos limites de vigência dos PEO dos sete ComDN.

Fonte: PEO dos ComDN analisados (BRASIL, 2017a, 2018, 2019, 2019a, 2021, 2021a e 2022).

<b>Etapas do PEO</b>	<b>Evidências (%)</b>	1º	2º	3º	6º	7º	8º	9º
----------------------	-----------------------	----	----	----	----	----	----	----

a.	Construção da cadeia de valor	14,3%		X					
b.	Análise ambiental (SWOT)	85,7%		X	X	X	X	X	X
c.	Definição da missão, visão e valores	100%	X	X	X	X	X	X	X
d.	Construção do mapa estratégico	43%		X		X			X
e.	Construção do painel de indicadores e metas	85,7%		X	X	X	X	X	X
f.	Vigente em 2022	71,4%	X	X		X	X	X	

Quadro 2: Descrição das etapas do PEO dos sete ComDN.

Fonte: Guia Técnico de Gestão Estratégica do Ministério da Economia (BRASIL, 2019c).

#### Resultados (Etapas do PEO):

##### a) Construção da cadeia de valor

Segundo o Guia Técnico de Gestão Estratégica do ME:

A cadeia de valor é uma ferramenta de diagnóstico e gestão que permite representar uma organização como um conjunto de subsistemas (atividades), com entradas (insumos), processos de transformação e saídas (produtos). A forma como as atividades da cadeia de valor são organizadas e executadas determina os custos e afeta os resultados da organização (BRASIL, 2019c, p. 16).

##### – Observação A:

Somente o Com2ºDN construiu a cadeia de valor.

##### b) Análise Ambiental (SWOT)

A SWOT é uma ferramenta de gestão que contribui com a análise do ambiente estratégico do órgão, por isso deverá ser utilizada durante o processo de elaboração do PEO.

Segundo o Guia Técnico de Gestão Estratégica do ME, deve se observar que:

“A análise do ambiente fornece um diagnóstico situacional indispensável para formular o plano estratégico, ao considerar os fatores internos e externos que impactam o funcionamento da organização e o alcance de sua missão institucional. Dependendo do método utilizado, a análise ambiental permite que diferentes partes interessadas, inclusive externas à organização, participem do processo de planejamento estratégico” (BRASIL, 2019c, p. 27).

##### – Observação B:

O Com1ºDN somente identificou os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e as ameaças e oportunidades (ambiente externo) sem haver a Análise Ambiental (SWOT). Por essa razão não foi considerado.

c) Definição da missão, visão e valores

– Observação C:

Todos cumpriram essa etapa do planejamento estratégico.

d) Construção do Mapa Estratégico

Conforme o Guia Técnico de Gestão Estratégica (BRASIL, 2019c, p. 31), o referido mapa é “[...]um diagrama que representa, de forma visual, as relações de causa e efeito entre os objetivos, servindo para testar hipóteses e comunicar a estratégia para servidores e partes interessadas da organização.”

– Observação D:

Os Com2ºDN, Com6ºDN e Com9ºDN construíram o mapa estratégico.

e) Construção do painel de indicadores e metas

O Guia Técnico de Gestão Estratégica do ME propõe que:

A construção de indicadores e metas para os objetivos estratégicos possui um forte componente político, que envolve decidir sobre quais aspectos da intervenção serão mensurados (indicadores) e em que medida a organização vai se comprometer com a entrega de resultados (metas) (BRASIL, 2019c, p. 38).

– Observação E:

Somente o Com1ºDN não realizou essa etapa.

– Observação Parcial I:

Há diversidade de procedimentos relacionados à elaboração do PEO. Esses dados corroboram com a possibilidade de:

1) *Benchmarking* comparativo deficiente.

2) Repetição de modelos de planejamento para algumas etapas.

3) Cumprimento das diretrizes da Marinha do Brasil sobre Gestão Estratégica (BRASIL, 2021b e 2021e).

4) Carência na busca de outros documentos estratégicos legais de referência.

Outro fator a ser observado é o alinhamento estratégico, por ser essencial para o processo de GE de todos os órgão da Administração Pública Federal (APF). Segundo o Guia Técnico de Gestão Estratégica do ME, o referido alinhamento deverá ser uma condicionante para elaboração do PEO, conforme a seguir:

Os planejamentos estratégicos organizacionais deverão ser elaborados em consonância com os direcionadores estratégicos expressos na Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES), nos planos setoriais e, principalmente, no Plano Plurianual (PPA). Esses planos e estratégias, que alcançam a transversalidade e a multissetorialidade das políticas públicas, antecedem e são insumos do planejamento estratégico institucional. O alinhamento e a coordenação entre esses planos diminuem a assimetria de informações e reduzem os custos de agência, aumentando a eficiência e a eficácia da ação governamental (BRASIL, 2019c, p. 49).



Figura 1 – Alinhamento Estratégico

Fonte: Guia Técnico de Gestão Estratégica do Ministério da Economia (BRASIL, 2019c)

Além dos documentos estratégicos citados na Figura 1, recomenda-se que o Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) dos ComDN possua alinhamento estratégico com os seguintes documentos e legislação que constam no quadro abaixo:

Documentos Estratégicos Nacionais	Evidências (%)	1º	2º	3º	6º	7º	8º	9º

Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020. Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031 (BRASIL, 2020a).	0%							
Livro Branco de Defesa Nacional (BRASIL, 2020c).	0%							
Política Nacional de Defesa (PND) (BRASIL, 2020e).	0%							
Estratégia Nacional de Defesa (END) (BRASIL, 2020e).	0%							
Planejamento Estratégico Setorial do Ministério da Defesa 2020-2023 (BRASIL, 2020d).	0%							
Plano Estratégico da Marinha – PEM 2040 (BRASIL, 2020b).	0%							
Planejamento Estratégico Organizacional do Comando de Operações Navais (desatualizado) (BRASIL, 2017).	0%							

Quadro 3: Alinhamento estratégico - PEO dos sete ComDN.

Fonte: Guia Técnico de Gestão Estratégica do Ministério da Economia (BRASIL, 2019c).

Segue a legislação complementar, que, pela sua natureza estratégica, é importante ter conhecimento:

1º. Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Brasília: Presidência da República (BRASIL, 1999).

2º. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República (BRASIL, 2017b).

3º. Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG (BRASIL, 2019).

4º. Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020. Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece

medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal, e remaneja, em caráter temporário, Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE para o Ministério da Economia (BRASIL, 2020).

Essa recomendação é apropriada para aprimorar os processos afetos à GE dos ComDN, pois os vincula aos documentos estratégicos vigentes dos escalões superiores, o que proporcionará efetividade ao estratégico.

**Resultados (Alinhamento Estratégico):**

Apesar de alguns ComDN citarem as fontes estratégicas nacionais de interesse, é necessário que o alinhamento estratégico esteja bem definido, de modo a facilitar a compreensão dos gestores em relação à gestão estratégica de cada ComDN.

Verificou-se que somente há uma imagem ou lista que demonstra haver esse alinhamento.

Não consta a identificação clara do alinhamento estratégico nas etapas do PEO de todos os ComDN.

O alinhamento estratégico é demonstrado no momento da formulação das estratégias, com a citação das estratégias dos órgãos de referência, na ordem, Comando de Operações Navais (ComOpNav), Marinha do Brasil (MB), Ministério da Defesa (MD) e, recomenda-se, a Estratégia Nacional de Defesa (END) e a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031 (BRASIL, 2020a), dispostos acima.

Nessa etapa, também é necessária a divisão das estratégias por perspectivas (Resultados para a Sociedade, Resultados para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas, Processos interno e Infraestrutura e aprendizagem) (BRASIL, 2019c).

– Análise:

Essa diretriz estratégica se apresenta com deficiência de informações claras, que possam ser identificadas, conforme o alinhamento estratégico necessário que todo Planejamento Estratégico deve possuir.

– **2ª Parte:**

Quanto ao questionário, com cinquenta e cinco perguntas, foi aplicado aos nove atores-chave, um de cada ComDN, responsáveis pela GE.

Foram obtidas nove respostas válidas.

A partir delas, foi possível analisar que há uma heterogeneidade entre as Assessorias de Gestão.

Esta parte da síntese preservará o anonimato dos atores-chave.

Principais pontos analisados:

I – Capacitação e conhecimento dos atores-chave

a) Profissional (atores-chave):

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Profissional (atores-chave) – (questões: 3, 5, 7 e 8)</b>	<b>Evidências (%)</b>
Oficiais Superiores	66,6%
Empregam Oficiais de postos mais elevados da carreira militar	77,7%
Menos de dois anos de exercício na área de GE	55,6%
Ultrapassaram oito anos de atividade	22,2%
Menos de um ano na função	33,3%
Entre um e dois anos na função	22,2%
Entre três e quatro na função	
Mais de quatro anos na função	
<p><b>Análise:</b></p> <p>Destaca-se que 55,6% dos atores-chave atuam na área de GE há menos de dois anos.</p> <p>Outro ponto relacionado ao tempo de experiência, são os 33,3% que estão empregados na atual função há menos de um ano.</p> <p>Esse dado demonstra que há uma elevada rotatividade de pessoal, que provavelmente impacta negativamente no processo de GE.</p> <p>Corrobora com esse entendimento a real qualificação do pessoal empregado nas Assessorias, como será demonstrado nos dois próximos quadros.</p>	

Quadro 4: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (perguntas 3, 7 e 8).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

b) Capacitação (atores-chave):

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Capacitação (atores-chave) – (questões: 9 a 14)</b>	<b>Evidências (%)</b>
Sem formação acadêmica na área de gestão	22,2%
Não realizaram algum curso de GE na MB	33,3%
Realizaram algum curso de GE oferecido por órgãos ou instituições que não sejam da MB	22,2%
Não realizaram algum curso de GE oferecido por órgãos ou instituições que não sejam da MB	55,6%
Realizaram algum curso de GE na MB há mais de cinco anos	11,1%
Participaram, nos últimos cinco anos, de algum simpósio ou palestra conduzido pela MB sobre GE	55,6%
Não participaram, nos últimos cinco anos, de algum simpósio ou palestra conduzido pela MB sobre GE	44,4%
Não participaram desse tipo de capacitação em outros órgãos ou instituições.	
<p><b>Análise:</b></p> <p>Os dados citados demonstram que há uma deficiência na oferta de qualificação do pessoal na área de gestão.</p> <p>Foram perguntados sobre diversas formas de instrução, porém verificou-se que a qualificação ocorre esporadicamente. Essa situação prejudica a reciclagem de conhecimento, especialmente o proveniente dos órgãos públicos especializados, pois 44,4% não participaram de eventos de capacitação em instituições externas à MB, nos últimos cinco anos.</p> <p>Leva-se em consideração o tempo em exercício na área de GE, demonstrado no quadro 4 (55,6% com menos de dois anos na função), que deverá ser considerado para análise desses dados.</p>	

Quadro 5: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (perguntas 9 a 14).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

## II – Formação das Assessorias de Gestão e suas estruturas

### a) Estrutura das Assessorias de Gestão:

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Estrutura das Assessorias de Gestão – (questões: 17 e 18)</b>	<b>Evidências (%)</b>
Iniciaram as atividades antes do ano de 2013	77,8%
Iniciaram entre 2017 e 2018	22,2%
A primeira Assessoria de Gestão foi inaugurada em 2007	
Permanecem inalteradas	22,2%
Aprimoraram sua estrutura organizacional significativamente	33,3%
Ocorreu algum aprimoramento	44,4%
Apresenta mais de quatro pessoas dedicadas ao setor	0%
<p><b>Análise:</b></p> <p>Em relação à criação das Assessorias, somente 22,2% são mais recentes, criadas há menos de cinco anos.</p> <p>Há uma limitação no quadro de pessoal, cujo efetivo máximo é de quatro pessoas.</p> <p>Quanto ao aprimoramento da estrutura organizacional, observa-se um avanço, que somente não ocorreu para 33,3% das Assessorias de Gestão.</p> <p>Esses dados contribuem para demonstrar que o relacionamento entre os atores-chave poderá estar aquém do ideal, pois a diversidade de avanços retrata a possibilidade dessa situação.</p>	

Quadro 6: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (perguntas 17 e 18).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

b) Subordinação no organograma institucional:

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Subordinação no organograma institucional – (questão: 19)</b>	<b>Evidências (%)</b>
Diretamente subordinadas ao Titular da OM	88,9%
<p><b>Análise:</b></p> <p>Por ser um setor de nível estratégico, a subordinação ao Titular da OM é uma exigência legal. Tal condição possui respaldo no Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017b), que trata das diretrizes da governança pública. Ademais, cabe à Alta Administração de qualquer</p>	

órgão da Administração Pública Federal (APF) definir o referencial estratégico do seu órgão (BRASIL, 2019c).

Quadro 7: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (pergunta 19).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

c) Situação atual da gestão do ComDN:

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Situação atual da gestão do ComDN – (questão: 23)</b>	<b>Evidências (%)</b>
A mentalidade de gestão dos seus ComDN está em constante crescimento, porque metade dos processos da OM estão alinhados aos princípios e métodos de Excelência em Gestão Pública, inclusive, por vezes, foi premiada pelas suas ações e resultados	77,8%
Há mentalidade de gestão alta, pois quase todos os processos da OM estão alinhados aos princípios e métodos de Excelência em Gestão Pública, inclusive por vezes premiada pelas suas ações e resultados	11,1%
<p>Análise:</p> <p>Esses dados demonstram que permanece a necessidade de dar continuidade ao aprimoramento da gestão estratégica, pois 77,8% dos ComDN precisam alinhar outros 50% dos seus processos aos métodos de excelência em Gestão Pública.</p> <p>Por um lado, demonstra que sete ComDN aparentam estar no mesmo nível de gestão. Somente um em fase de amadurecimento e outro que se destaca dos demais.</p> <p>Esses dados deverão ser analisados também conforme as respostas dos entrevistados, previstas no Quadro 32.</p>	

Quadro 8: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (Pergunta 23).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

III – Capacitação, conhecimento e pessoal da OM. A relação com a Gestão Estratégica

a) Participação e maturidade:

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Participação e maturidade – (questões: 25 a 32)</b>	<b>Evidências (%)</b>

Equipes de GE que contam com a participação dos principais elementos organizacionais	77,8%
Houve evolução satisfatória no grau de maturidade da equipe de GE e dos demais gestores da OM	88,9%
Melhorou a Maturidade de Gestão Estratégica do pessoal do ComDN em relação ao Programa de Gestão da MB (Programa Netuno)	88,9%
Inalterada a Maturidade de Gestão Estratégica do pessoal do ComDN em relação ao Programa de Gestão da MB (Programa Netuno)	11,1%
Muito atuante a participação dos elementos organizacionais da equipe de gestão estratégica na elaboração do Plano Estratégico Organizacional e seu acompanhamento na sua OM	11,1%
Atuante a participação dos elementos organizacionais da equipe de gestão estratégica na elaboração do Plano Estratégico Organizacional e seu acompanhamento na sua OM	66,7%
Nem atuante e nem pouco a participação dos elementos organizacionais da equipe de gestão estratégica na elaboração do Plano Estratégico Organizacional e seu acompanhamento na sua OM	22,2%
Muito atuante a participação efetiva da Alta Administração da sua OM na elaboração do Plano Estratégico Organizacional e seu acompanhamento	33,3%
Atuante a participação efetiva da Alta Administração da sua OM na elaboração do Plano Estratégico Organizacional e seu acompanhamento	55,6%
Nem atuante e nem pouco atuante a participação efetiva da Alta Administração da sua OM na elaboração do Plano Estratégico Organizacional e seu acompanhamento	11,1%
Atuante a participação efetiva dos demais níveis da sua OM na elaboração do Plano Estratégico Organizacional e seu acompanhamento	77,8%

Nem atuante e nem pouco atuante a participação efetiva dos demais níveis da sua OM na elaboração do Plano Estratégico Organizacional e seu acompanhamento	22,2%
Sob os aspectos qualitativo e quantitativo, todo pessoal empregado diretamente na área de gestão estratégica da OM é adequada, inclusive havendo baixa rotatividade e pessoal motivado	11,1%
Sob os aspectos qualitativo e quantitativo, todo pessoal empregado diretamente na área de gestão estratégica da OM atende quantitativamente e qualitativamente, sendo satisfatória	22,2%
Sob os aspectos qualitativo e quantitativo, todo pessoal empregado diretamente na área de gestão estratégica da OM atende parcialmente quantitativamente e qualitativamente, sendo parcialmente satisfatória	55,6%
Sob os aspectos qualitativo e quantitativo, todo pessoal empregado diretamente na área de gestão estratégica da OM não atende quantitativamente nem qualitativamente	11,1%
Competências existentes nas equipes de GE consideradas mais relevantes para excelência em gestão	
Trabalho em equipe, comprometimento e flexibilidade	55,6%
<p>Análise:</p> <p>Aspecto positivo analisado é a elevação da maturidade de gestão dos gestores dos ComDN, equivalente há 88,9%.</p> <p>No entanto, 66,7% consideraram, ao menos atuante, a participação dos gestores no processo de elaboração do PEO.</p> <p>Há a atuação da Alta Administração no processo de GE, conforme todos os atores-chave. Essa condição é fundamental para a definição do referencial estratégico do ComDN.</p> <p>Contudo, em relação ao pessoal empregado na área de GE, observa-se que há oportunidades de melhoria. Será preciso minimizar essa fraqueza, por deficiência de conhecimento na área de GE, pois, provavelmente, impacta negativamente no desenvolvimento do processo de GE. Esses dados são equivalentes às respostas de 55,6% atores-chave, pois consideram que todo pessoal empregado diretamente na área de gestão</p>	

estratégica da OM atende parcialmente, quantitativa e qualitativamente, sendo parcialmente satisfatória essa situação.

Por fim, foram enaltecidas três competências que são uma realidade no desempenho dos processos de GE nos ComDN.

Quadro 9: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (Perguntas 25 a 32).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

b) Fatores que atualmente mais contribuem com a excelência em gestão estratégica na sua OM

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Excelência em Gestão Estratégica – aspectos positivos – (questões: 33 e 34)</b>	<b>Evidências (%)</b>
Experiência profissional	66,7%
Planejamento Estratégico Organizacional	
Adestramentos [treinamentos] internos sobre gestão	44,4%
Participação da Alta Administração	
Normas da MB sobre Gestão	
Ações e orientações do Programa Netuno	
<p>Análise:</p> <p>A experiência profissional, que não se equivale ao conhecimento na área de GE, foi considerada, por 66,7%, como um aspecto positivo que contribui com a excelência em GE nas suas OM.</p> <p>Novamente, a participação da Alta Administração foi sinalizada como aspecto positivo.</p> <p>A possibilidade de capacitar seu pessoal por meios próprios (adestramentos), também é um fator positivo considerável, diante da escassez de disponibilidade de cursos, estágios, palestras e outros que fomentem o conhecimento na área de GE.</p>	

Quadro 10: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (Pergunta 33).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

c) Fatores que atualmente menos contribuem com a excelência em gestão estratégica na sua OM

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Excelência em Gestão Estratégica – aspectos negativos – (questões: 33 e 34)</b>	<b>Evidências (%)</b>
Formação acadêmica na área	55,6%
<i>Benchmarking</i> com outros órgãos públicos	
<i>Benchmarking</i> com instituições privadas	
Satisfação pessoal	44,4%
Cursos especializados da MB na área de gestão	33,3%
Orientações dos principais órgãos de gestão do Brasil	
<i>Benchmarking</i> com outras OM	
Ações e orientações do Programa Netuno	
<p><b>Análise:</b></p> <p>Mais uma vez, a capacitação do pessoal é demonstrada como aspecto que menos contribui com a excelência em GE. Ademais, soma-se a necessidade de cursos especializados da MB que atendam essa área.</p> <p>As orientações dos órgãos públicos especializados também foi citada como fator negativo de contribuição. Esse dado recai na ausência de alinhamento com esses mecanismos de GE.</p> <p>Fator relevante é a aparente escassez do <i>Benchmarking</i> com outras OM, instituições privadas e com outros órgãos públicos, o que demonstra não ser uma realidade comum o emprego desse método comparativo.</p> <p>Ademais, para 33,3%, as ações e orientações do Programa Netuno, que é o programa de gestão da MB, não contribui com a excelência em GE.</p>	

Quadro 11: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (Pergunta 34).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

IV – Plano Estratégico Organizacional e os desafios para o acompanhamento e controle

a) GE de excelência – maturidade de todo pessoal:

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Gestão Estratégica de excelência – maturidade de todo pessoal – (questão: 38)</b>	<b>Evidências (%)</b>
Assessores de Gestão consideram-se insatisfeitos com a maturidade de todo pessoal em relação ao emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão	22,2%
Nem insatisfeito e nem satisfeito com a maturidade de todo pessoal em relação ao emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão	33,3%
Ao menos satisfeito com a maturidade de todo pessoal em relação ao emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão	44,4%
<p><b>Análise:</b></p> <p>A maturidade do pessoal da OM em relação à GE por excelência necessita ser elevada. Essa previsão é demonstrada por todos os atores-chave, que se dividem no nível de maturidade, que, na melhor situação, consideram ao menos satisfeitos (44,4%).</p> <p>Para compreensão do Guia Técnico de Gestão Estratégica do ME, segue o seu propósito, que se coaduna com uma solução para esse problema:</p> <p>O guia é uma iniciativa da SEGES, consoante suas competências reforçadas pela função de órgão central do SIORG, com o intuito de aprimorar a maturidade organizacional e de inovação na administração pública federal, contribuindo para o cumprimento do art. 22 da Lei 13.971, de 2019, pelo conjunto dos órgãos e das entidades federais. Pretende-se, nesse sentido, estabelecer um grau mínimo de uniformização nos planejamentos estratégicos institucionais, apoiando a transparência das ações a serem contempladas em tais instrumentos de gestão organizacional (BRASIL, 2019c, p. 8).</p> <p>Segue uma definição sobre a participação dos atores (gestores) no processo de GE, segundo o Guia Técnico de Gestão Estratégica do ME:</p> <p>A gestão estratégica é um processo contínuo de tomada de decisão que envolve todos os níveis e setores da organização e, por isso, deve ser realizado de forma participativa. A depender da etapa do processo, os atores desempenham diferentes papéis, com maior ou menor relevância. O nível de participação é uma decisão importante, que deve ser tomada antes do início do planejamento estratégico (BRASIL, 2019c, p. 10).</p>	

Quadro 12: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (Pergunta 38).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

b) Equipes de GE - maturidade:

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Equipe de Gestão Estratégica – maturidade – (questão: 39)</b>	<b>Evidências (%)</b>
Muito satisfeito com a maturidade da equipe de gestão estratégica em relação ao emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão	22,2%
Satisfeito com a maturidade da equipe de gestão estratégica em relação ao emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão	44,4%
Nem satisfeito e nem insatisfeito com a maturidade da equipe de gestão estratégica em relação ao emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão	33,3%
<p>Observação:</p> <p>Observar a análise no quadro 12.</p>	

Quadro 13: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (Pergunta 39).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

c) Pessoal das Assessorias de Gestão - maturidade:

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Pessoal das Assessorias de Gestão - maturidade – (questões: 40 e 41)</b>	<b>Evidências (%)</b>
Muito satisfeito a maturidade do pessoal da Assessoria de Gestão da sua OM, em relação ao uso eficiente e eficaz das ferramentas de gestão	22,2%
Satisfeito a maturidade do pessoal da Assessoria de Gestão da sua OM, em relação ao uso eficiente e eficaz das ferramentas de gestão	77,8%
Muito satisfeito com o resultado da sua contribuição para o aprimoramento do emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão na sua OM	33,3%
Satisfeito com o resultado da sua contribuição para o aprimoramento do emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão na sua OM	55,6%

Nem satisfeito e nem insatisfeito com o resultado da sua contribuição para o aprimoramento do emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão na sua OM	11,1%
<p>Análise:</p> <p>Essa diversidade de opiniões, reflete que há um hiato aparente no relacionamento entre os atores-chave.</p> <p>Dessa forma, a análise prevista no quadro 16 deverá ser observada.</p>	

Quadro 14: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (Perguntas 40 e 41).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

V – *Benchmarking* na busca do aprimoramento da Gestão Estratégica dos ComDN

a) Processo de Gestão Estratégica – acompanhamento, avaliação e resultados

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Processo de Gestão Estratégica - acompanhamento, avaliação e resultados – (questões: 42 a 44)</b>	<b>Evidências (%)</b>
Melhorou o método de acompanhamento da GE, no seu ComDN, nos últimos 5 anos	88,9%
Inalterado o método de acompanhamento da GE, no seu ComDN, nos últimos 5 anos	11,1%
Melhorou muito o método de avaliação dos resultados da GE, no seu ComDN, nos últimos 5 anos	66,7%
Melhorou o método de avaliação dos resultados da GE, no seu ComDN, nos últimos 5 anos	11,1%
Inalterado o método de avaliação dos resultados da GE, no seu ComDN, nos últimos 5 anos	11,1%
Em evolução necessária o método de avaliação dos resultados da GE, no seu ComDN, nos últimos 5 anos	11,1%
Melhorou muito o nível dos resultados da GE, no seu ComDN, nos últimos 5 anos	22,2%

Melhorou o nível dos resultados da GE, no seu ComDN, nos últimos 5 anos	66,7%
Inalterado o nível dos resultados da GE, no seu ComDN, nos últimos 5 anos	11,1%
<p>Análise:</p> <p>Os dados demonstram que houve evolução positiva dos processos de GE na maioria dos ComDN.</p> <p>No entanto, esse avanço se deu em níveis diferentes. Tal fato corrobora com a possibilidade do aprimoramento das relações entre as Assessorias de Gestão, a fim de melhor disseminar suas boas práticas e dirimir suas dificuldades gerenciais, referentes ao desempenho dos processos de GE.</p>	

Quadro 15: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (Perguntas 42 a 44).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

b) Processo de Gestão Estratégica – *Benchmarking* comparativo

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Processo de Gestão Estratégica - <i>Benchmarking</i> comparativo – (questões: 45 e 46)</b>	<b>Evidências (%)</b>
Sempre os resultados da gestão estratégica da sua OM são comparados com os de outros ComDN, especialmente aqueles afetos a objetivos estratégicos comuns	11,1%
Muitas vezes os resultados da gestão estratégica da sua OM são comparados com os de outros ComDN, especialmente aqueles afetos a objetivos estratégicos comuns	22,2%
Nem muitas vezes e nem poucas vezes os resultados da gestão estratégica da sua OM são comparados com os de outros ComDN, especialmente aqueles afetos a objetivos estratégicos comuns	33,3%
Poucas vezes os resultados da gestão estratégica da sua OM são comparados com os de outros ComDN, especialmente aqueles afetos a objetivos estratégicos comuns	11,1%

Nunca os resultados da gestão estratégica da sua OM são comparados com os de outros ComDN, especialmente aqueles afetos a objetivos estratégicos comuns	22,2%
Muitas vezes, para consecução dos resultados de excelência pretendidos, há, durante o processo de acompanhamento das metas de gestão estratégica da sua OM, análises comparativas de desempenho com outros ComDN	33,3%
Nem muitas vezes e nem poucas vezes, para consecução dos resultados de excelência pretendidos, há, durante o processo de acompanhamento das metas de gestão estratégica da sua OM, análises comparativas de desempenho com outros ComDN	22,2%
Poucas vezes, para consecução dos resultados de excelência pretendidos, há, durante o processo de acompanhamento das metas de gestão estratégica da sua OM, análises comparativas de desempenho com outros ComDN	33,3%
Nunca, para consecução dos resultados de excelência pretendidos, há, durante o processo de acompanhamento das metas de gestão estratégica da sua OM, análises comparativas de desempenho com outros ComDN	11,1%
<p>Observação:</p> <p>Os dados acima corroboram com a análise previsto no quadro 19.</p> <p>Foi observado que a aparente ausência do <i>Benchmarking</i> efetivo é um fator de aprimoramento da gestão, que poderá ser avaliado.</p>	

Quadro 16: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (Perguntas 45 e 46).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

c) Órgãos públicos especializados – mecanismos de orientação:

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Órgãos públicos especializados – mecanismos de orientação – (questão: 48)</b>	<b>Evidências (%)</b>

Muitas vezes há o uso efetivo desse material pelos gestores estratégicos da sua OM	55,6%
Nem muitas vezes e nem poucas vezes há o uso efetivo desse material pelos gestores estratégicos da sua OM	44,4%
<p>Análise:</p> <p>Os mecanismos de GE divulgados pelos órgãos públicos especializados contribuem para a formalização dos procedimentos (etapas), evitando incoerências, falhas, dentre outros fatores não condizentes com a legislação e demais documentos relacionados ao alinhamento estratégico dos processos de GE.</p> <p>São orientações que devem ser analisadas e empregadas, pois facilitam a compreensão desse processo.</p> <p>As análises realizadas nos PEO dos sete ComDN disponíveis, demonstradas na 1ª parte desta síntese, observaram que o alinhamento estratégico precisa ser aprimorado bem como o emprego desses mecanismos de GE dos órgãos públicos especializados.</p> <p>O que se verificou é o uso de modelo de GE estabelecido pela MB, nas normas da SGM-107 (BRASIL, 2021e).</p>	

Quadro 17: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (Pergunta 48).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

d) Sinergia entre os elementos-chave dos macroprocessos dos ComDN:

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Sinergia entre os elementos-chave dos macroprocessos dos ComDN – (questão: 54)</b>	<b>Evidências (%)</b>
Satisfeitos	55,6%
Nem satisfeito e nem insatisfeito	22,2%
Insatisfeito	
<p>Os dados são complementados com os seguintes comentários dos atores-chave:</p> <p>“A sinergia contribui para o aprimoramento do desempenho geral.”</p> <p>“A Assessoria busca interação com todos os setores e atualiza os Planos de gestão semestralmente.”</p>	

“Os elementos-chave participam ativamente na construção e análise das ações relacionadas aos objetivos estratégicos sob a sua responsabilidade.”

“Os elementos-chave contribuem consideravelmente com dados e subsídios para os programas de gestão.”

Os seguintes comentários refletem a importância no aprimoramento da gestão:

“Apesar de esforços nesse sentido, por parte da Assessoria de Gestão, é primária a cultura/entendimento sobre a transversalidade dos processos organizacionais. Há necessidade de aprimoramento.”

“Infelizmente tenho que impor a minha antiguidade para que muitas tarefas da área de gestão sejam realizadas.”

“A analogia de processos que envolvem um mesmo escalão da MB é vista como um fator preponderante para a equalização de procedimentos e gestão estratégica, assim como propicia melhora significativa nos mesmos, com base nas lições aprendidas de cada DN.”

“As interações ocorrem apenas nas reuniões promovidas pelo ComImSup.”

Análise:

Os dados e opiniões citadas demonstram que há um avanço positivo no sentido da busca da excelência em GE.

Contudo, prevalece uma diversidade de sinergia entre os elementos-chave (gestores ou atores) dos ComDN.

Quanto aos aspectos positivos, muitos deles se contrapõem às oportunidades de melhoria de outros ComDN. Essa situação é uma evidência possível da carência do *Benchmarking*. Por sua vez, ele é fator preponderante para o aprimoramento do relacionamento institucional entre os atores dos ComDN.

Quadro 18: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (Pergunta 54).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

#### e) Sinergia entre os atores-chave

<b>Dados referentes aos nove atores-chave</b>	
<b>Sinergia entre os atores-chave dos ComDN – (questão: 55)</b>	<b>Evidências (%)</b>
Muito satisfeito	11,1%

Satisfeitos	55,6%
Nem satisfeito e nem insatisfeito	11,1%
Insatisfeito	11,1%
Muito insatisfeito	11,1%

A sinergia proposta está relacionada a atitudes e ações efetivas com propósito colaborativo, que proporcionem resultados de excelência comuns à GE dos ComDN. Essa sinergia ocorre quando há trabalho em equipe, espírito cooperativo e coordenado, com objetivos estabelecidos e metas devidamente cumpridas.

Assim sendo, os dados são complementados com os seguintes comentários dos atores-chave:

“Atualmente uma das minhas referências é a Assessoria de Gestão do [ComDN-E], [...]. Também troco experiências com o Assessor do [ComDN-B], [...].”

“As Assessoria possuem uma boa sinergia.”

“Dentro do ComOpNav [Comando de Operações Navais], algumas boas práticas dos [ComDN] são divulgadas por meio de [mensagem].”

As respostas abaixo demonstram que é necessária a adoção de medidas para mitigar as diferenças entre as GE dos ComDN:

“Sinergia inexistente; contatos ocorrem somente em situações de necessidade urgente de uma das partes, após as quais, não há [feedback].”

“Considera-se de suma importância esta sinergia, por tratar num espaço macro e micro dos processos da OM [Organização Militar] e na melhoria dos mesmos.”

“A sinergia contribui para o aprimoramento da gestão.”

“As interações ocorrem apenas nas reuniões promovidas pelo ComImSup [Comando Imediatamente Superior].”

“Não há sinergia nas ações, apenas algumas boas práticas são compartilhadas de forma independente.”

Seguem os comentários de cada ator-chave:

“Sem dúvida, pois contribuiria muito para a melhoria da gestão institucional como um todo, a partir de troca de experiências entre órgãos congêneres.”

“Entendo que o [*benchmarking*] é muito importante para a padronização de procedimentos no Setor Operativo.”

“A união de esforços das Assessorias de Gestão contribuiria para o aprimoramento da gestão estratégica.”

“Assim como mencionado acima, a equalização de procedimentos e gestão entre os DN [Distritos Navais] é imprescindível para uma melhoria na gestão desses setores e, por consequência, replicado para suas OM [Organizações Militares] subordinadas, ganhando vulto positivo para a MB.

“Considerando que as missões dos ComDN são afins, a interação entre as Assessorias de Gestão possibilitará a promoção do [*benchmarking*].”

“Comentários feitos por contato pessoal.”

“A união de esforços das Assessorias de Gestão é uma solução viável para a busca de melhores resultados dos processos de gestão estratégica dos ComDN.”

“Deveria se buscar a uniformização dos Objetivos estratégicos dos e indicadores dos DN, através de um GT [Grupo de Trabalho] da DAdM [Diretoria de Administração da Marinha], como feito anteriormente para outros setores.”

“Acredito que em que pese a união de esforços das Assessorias de Gestão possa ser uma ferramenta usada para a melhoria, existem outros fatores que impactam nesse resultado.”

Análise:

Do mesmo modo que a análise no quadro anterior, há uma diversidade de opiniões sobre a sinergia entre os atores-chave.

Foi considerado, por 88,9% dos Assessores de Gestão, que é possível buscar a união de esforços das Assessorias de Gestão, como uma das soluções possíveis para a busca de melhores resultados dos processos de gestão estratégica dos ComDN.

Quadro 19: Dados das nove respostas dos atores-chave ao questionário (Perguntas 55 e 56).

Fonte: Anexo B desta Síntese.

### – 3ª Parte:

Corresponde à análise das respostas às oito entrevistas realizadas com oito atores-chave, um de cada ComDN.

Todos os atores-chave foram convidados formalmente para participar da entrevista.

Somente o Assessor Índia (ComDN-I) não foi ouvido, por razões pessoais. Tal situação não foi da vontade do pesquisador.

a) Boas práticas de gestão em uso no âmbito do seu ComDN

<b>Dados referentes aos oito atores-chave, exceto Assessor Índia</b>	
<b>Boas práticas de gestão – destaques (1ª pergunta)</b>	<b>ComDN</b>
<p>Fatores a serem considerados:</p> <p>Conselhos de Gestão: apresentação da evolução dos Indicadores de Desempenho, análise dos macroprocessos finalísticos, de apoio e gerenciais.</p>	A
<p>Fatores a serem considerados:</p> <p>Conhecimento da importância da governança.</p> <p>Reunião anual, no mês de janeiro, denominada Semana da Gestão, com a participação dos gestores da OM e aqueles recém-chegados. É a oportunidade ideal para revisão do Plano de Melhoria da Gestão (PMGes) e para o realinhamento das ações previstas no Plano de Acompanhamento da Gestão (PAG).</p> <p>Criou um sistema (SISIAM), como ferramenta de apoio à realização de Inspeções Administrativo-Militares nas OM subordinadas. Foi desenvolvido por um Cabo, o que demonstra o aproveitamento da capacitação do seu pessoal.</p> <p>Prevalece a necessidade do reconhecimento da importância do emprego de ferramentas digitais, como o TranformaGov (BRASIL, 2020).</p>	B
<p>Boas práticas em uso:</p> <p>Pesquisa de Clima Organizacional</p> <p>Sistema de indicadores</p> <p>Gerenciamento de riscos</p>	C

<p>Boas práticas empregadas:</p> <p>Realização de palestras para seu pessoal sobre gestão.</p> <p>Prêmio de qualidade do estado</p>	D
<p>Boas práticas implementadas:</p> <p>Criação do colegiado com a participação dos Assessores de Gestão do ComDN e Coordenadores do Programa Netuno das OM subordinadas, intitulado Comitê de Gestão Setorial. Busca ampliar as relações institucionais e possibilidade de partilhar as boas práticas de gestão.</p> <p>Avaliação da Gestão (AA+PMGes) com periodicidade anual.</p> <p>Premiação anual com estímulo a Inovação (prêmio específico).</p> <p>Reuniões de Coordenação mensais entre os Assessores de Gestão das OM da área.</p> <p>Intercâmbio frequente com Assessores e especialistas em gestão pública de Órgãos das outras esferas governamentais.</p> <p>Capacitações internas sobre gestão organizacional.</p>	E
<p>Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.</p>	F
<p>Boas práticas em uso:</p> <p>Implementou-se um canal interno para divulgar as boas práticas entre as OM subordinadas.</p>	G
<p>Boas práticas empregadas:</p> <p>Realiza e incentiva a capacitação da Força de Trabalho deste Comando e de OM subordinadas.</p>	H
<p>Análise:</p> <p>Há boas práticas em uso pelos ComDN, que podem ser compartilhadas entre os demais ComDN, incentivando o <i>Benchmarking</i>, a fim de contribuir com a excelência em gestão estratégica de todos.</p>	

Quadro 20: Dados das respostas dos atores-chave às oito entrevistas.

Fonte: Anexo D desta Síntese.

b) Processo efetivo das orientações dos órgãos públicos especializados sobre a gestão por excelência

<b>Dados referentes aos oito atores-chave, exceto Assessor Índia</b>	
<b>Órgãos públicos especializados – processamento das orientações (2ª pergunta)</b>	<b>ComDN</b>
Relatório de Ações de Monitoramento do Programa de Integridade da MB ([RAMPI-MBComDN]), onde constam os diversos cursos e estágios realizados por nossos militares e voltados para a Gestão por excelência. Há disseminação do conhecimento adquirido.	A
<p>Possui um repositório de boas práticas.</p> <p>Capacidade de realizar treinamento sobre Planejamento Estratégico.</p> <p>Participação em treinamentos relacionados ao TransformaGov.</p> <p>Há um grupo de gestão com os assessores das OM subordinadas pelo Whatsapp para troca de informações e boas práticas.</p>	B
Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.	C
Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.	D
Há participação de membros da Assessoria em comitês/conselhos/fóruns regionais que tratam da gestão por excelência (exemplos: TransformaGov e Agenda [do Estado])	E
Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.	F
Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.	G
Gerenciamento de risco	H

<p>Monitora a montagem do PEO das OM subordinadas</p> <p>Considerando suas atribuições, avalia o quantitativo e a qualificação do pessoal.</p>
<p>Análise:</p> <p>Há uma carência na busca de novas orientações, especialmente dos órgãos públicos especializados em GE, como o Ministério da Economia e o Tribunal de Contas da União, que possuem mecanismos eficazes e orientadores, que fomentam o alinhamento estratégico e a padronização dos processos de GE.</p> <p>Pelas respostas, o emprego efetivo desses mecanismos de gestão ainda não é uma realidade.</p>

Quadro 21: Dados das respostas dos atores-chave às oito entrevistas.

Fonte: Anexo D desta Síntese.

c) Processo de assessoramento da gestão pelo atores-chave

<b>Dados referentes aos oito atores-chave, exceto Assessor Índia</b>	
<b>Processo de assessoramento da gestão pelos atores-chave (3ª pergunta)</b>	<b>ComDN</b>
Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.	A
<p>Há a Semana da Gestão. [...]São feitas apresentações pelas Seções de Estado-Maior, com o objetivo de aumentar a consciência situacional de todos os setores Estado-Maior e do CGS [Chefia Geral dos Serviços].</p> <p>[nós queremos] até o final deste ano [2022] ou início do ano que vem. [Queremos] traduzir a gestão para uma linguagem analógica com o que [nós temos] na nossa cultura naval.</p>	B
Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.	C
Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.	D

<p>Supervisão e coordenação das atividades de Controle Interno, Gerenciamento de Riscos e Integridade do ComDN.</p> <p>Realizada a capacitação do pessoal na área de gestão em toda área de jurisdição.</p> <p>Presta assessoramento técnico para suas OM subordinadas.</p> <p>Há um colegiado, formado pelo Assessor de Gestão do [ComDN] e todos os Coordenadores do Programa Netuno das OM subordinadas compõem o Comitê de Gestão Setorial (CGSet),</p> <p>Há reuniões periódicas (Reuniões de Coordenação), quando são discutidas e decididas ações a serem desenvolvidas regionalmente com todas as OM da jurisdição.</p>	E
<p>Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.</p>	F
<p>Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.</p>	G
<p>Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.</p>	H
<p>Análise:</p> <p>Pelas respostas dos atores-chave, somente dois ComDN (B e E) demonstraram que buscam novas formas de gestão, que contribuem para o aprimoramento do desempenho das suas OM e das subordinadas. Ações tais que são consideradas essenciais para a busca da excelência em gestão.</p> <p>Somente foram analisados os métodos de assessoramento estratégico inovadores (boas práticas).</p> <p>Tais inovações pró-ativas poderão ser compartilhadas entre os demais ComDN, colaborando com o relacionamento efetivo entre as Assessorias de Gestão.</p>	

Quadro 22: Dados das respostas dos atores-chave às oito entrevistas.

Fonte: Anexo D desta Síntese.

d) Relacionamento entre os atores-chave

**Dados referentes aos oito atores-chave, exceto Assessor Índia**

Relacionamento entre os atores-chave (4ª pergunta)	ComDN
<p>Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.</p>	A
<p>O relacionamento entre os ComDN é fraco.</p> <p>Necessidade de intensificar o relacionamento entre as Assessorias de Gestão.</p> <p>A DAdM [Diretoria de Administração da Marinha] poderia fazer um trabalho, um seminário, uma vez no ano, para você reunir os Assessores [de Gestão], por meio de reuniões itinerantes com os Assessores de Gestão.</p> <p>Criação de sistemas digitais.</p>	B
<p>O contato é feito, na maioria das vezes, através de videoconferência entre o COMINSUP e os ComDN, e nestas oportunidades são trocadas informações relevantes.</p>	C
<p>O contato entre os Assessores ocorre com pouca frequência.</p>	D
<p>Praticamente inexistente. Só ocorre quando algum deles “fica na onça” e pede ajuda, e geralmente sem <i>feedback</i>.</p>	E
<p>Relacionamento cordial, sempre visando um aprimoramento mútuo na melhoria da Gestão.</p>	F
<p>Inexistente até o final do ano passado. A partir de janeiro de 2022, foi criado pelo Assessor de Gestão do ComOpNav [Comando de Operações Navais] um grupo de Whatsapp entre os Assessores de Gestão dos 9 ComDN.</p>	G
<p>O relacionamento é muito bom. Existe a prática do <i>benchmarking</i>.</p>	H
<p>Análise:</p> <p>O fator preponderante da análise desses dados é a contribuição que poderá ocorrer, caso as oportunidades de melhoria sejam tratadas, podendo, inclusive, serem dados para uma pesquisa científica que analise essa situação entre as Assessorias de Gestão, na</p>	

busca de soluções comuns que contribuam com os processos de GE de todos os ComDN, o alinhamento de conhecimento e o aprimoramento do relacionamento (*Benchmarking*).

Importante destacar a relação das respostas das entrevistas previstas neste quadro com as respostas relativas à questão 23 do questionário, analisadas no Quadro 10. Ademais, é necessário relacioná-las às análises dos PEO dos ComDN.

Por certo, os atores-chave compreendem que permanece a necessidade de aprimorar o relacionamento entre eles.

É necessário investir constantemente na ampliação da mentalidade de gestão dessas OM.

A união de esforços poderá contribuir com o aprimoramento da GE de todos os ComDN, pois há um hiato entre as gestões desses Comandos.

Por possuírem a mesma missão, o relacionamento eficiente entre Assessorias de Gestão gestões será um dos fatores preponderantes para o alinhamento estratégico entre eles e com os escalões superiores.

Quadro 23: Dados das respostas dos atores-chave às oito entrevistas.

Fonte: Anexo D desta Síntese.

e) Avanços, principais desafios e soluções para a busca da excelência em GE

<b>Dados referentes aos oito atores-chave, exceto Assessor Índia</b>	
<b>Avanços, principais desafios e soluções para a busca da excelência em GE (5ª pergunta)</b>	<b>ComDN</b>
<p>A carência de pessoal capacitado é o principal desafio encontrado.</p> <p>Sugere-se incluir os DN nas Reuniões/Adestramentos/Palestras, por VC, em face das restrições orçamentárias atuais, acerca do assunto “gestão”.</p>	A
<p>Relacionamento institucional com parlamentares da jurisdição.</p> <p>Preocupação com a governança.</p> <p>Os resultados aparecem na medida em que você aperfeiçoa os processos.</p>	B

<p>A importância da relação entre as Assessorias de Gestão e de Relações Institucionais.</p>	
<p>Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.</p>	C
<p>Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.</p>	D
<p>Em busca da excelência em gestão, conforme o [ranking] institucional da MB apresenta 4 OM da área do ComDN-E entre as 10 mais bem avaliadas (de 348 OM).</p> <p>Pesquisa de clima organizacional</p> <p>Há de se persistir com a mudança cultural, disponibilizando cada vez mais no Sistema de Ensino Naval (SEN) cursos relacionados à gestão, bem como adaptações aos currículos dos diversos cursos de formação.</p> <p>Descobrir formas de integrar e exigir a participação dos mais antigos (Comandantes, Imediatos, Suboficiais Mor etc.) no processo de desenvolvimento da gestão naval e consolidação do Programa de excelência da MB, pois enquanto isso não for efetivo, continuaremos a passos lentos.</p> <p>Destinar recursos específicos (financeiros e pessoal) para as atividades de desenvolvimento do Programa Netuno, de modo que a DE responsável, possa fomentar e disseminar ações mais amplas, especialmente de qualificação, alcançando todos os Distritos Navais.</p> <p>A Marinha se associe/participe, efetivamente, de iniciativas como o programa TransformaGov (do Ministério da Economia).</p>	E
<p>Como desafio principal, a maior participação de todos os setores nas reuniões do Conselho de Gestão, visto as inúmeras atividades em que o [ComDN] está envolvido.</p>	F
<p>Oportunidades de melhoria:</p>	G

<p>O PN [Programa Netuno] ainda carece de aprimoramento, principalmente em relação ao modelo de avaliação da gestão, que aplica instrumentos obsoletos.</p> <p>Deveria haver a padronização do PEO/PMGes, por exemplo, por tipo/categoria/atividade das OM. Para isso, caberia à DAdM [Diretoria de Administração da Marinha] promover essas mudanças e tornar o PN mais eficiente.</p> <p>A DAdM também precisa assessorar/orientar esses elementos/assessores de gestão e criticar positivamente os trabalhos elaborados, para que o ciclo da gestão siga um fluxo efetivo de aprimoramento da gestão.</p> <p>Preocupação com o alinhamento estratégico.</p>	
<p>Não foram observados aspectos significativos que pudessem ser informados.</p>	<p>H</p>
<p>Análise:</p> <p>Corroborar a mesma análise prevista no quadro 30.</p>	

Quadro 24: Dados das respostas dos atores-chave às oito entrevistas.

Fonte: Anexo D desta Síntese.

**– Análises complementares:**

Permanece vital persistir com a mudança cultural afeta à mentalidade de gestão.

Será substancial aprimorar a capacitação dos gestores.

Sobressai-se a busca pelo estreitamento da interação entre os gestores.

Será importante buscar a implementação de ações que fomentam avanços, desafios e soluções estratégicas, para propiciar o delineamento dos objetivos com as estratégias.

Prevalece o otimismo dos atores-chave, em contraste com a necessidade aparente de dirimir suas fraquezas.

Por certo, é observado que há um hiato persistente entre as performances de gestão dos ComDN.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando de Operações Navais. **Planejamento Estratégico Organizacional 2017-2020**. Rio de Janeiro, [2017].

BRASIL. Comando do 1º Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional 2019-2022**. Rio de Janeiro, [2019].

BRASIL. Comando do 2º Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional 2022-2025**. Bahia, [2022].

BRASIL. Comando do 3º Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional 2018-2021**. Rio Grande do Norte, [2018].

BRASIL. Comando do 6º Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional 2022-2025**. Mato Grosso do Sul, [2021].

BRASIL. Comando do 7º Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional 2019-2022**. Brasília, [2021a].

BRASIL. Comando do 8º Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional 2019-2024**. São Paulo, [2019a].

BRASIL. Comando do 9º Distrito Naval. **Planejamento Estratégico Organizacional 2017-2021**. Amazonas, [2017a].

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017b**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, [2017b]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2153.htm#art4](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2153.htm#art4)>. Acesso em: 30 out. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020**. Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal, e remaneja, em caráter temporário, Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE para o Ministério da Economia. Brasília: Presidência da República, 2020. Disponível em: <[https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45926/1/DECRETO\\_10.382\\_2020.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45926/1/DECRETO_10.382_2020.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020a**. Institui a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031. Brasília: Presidência da República,

[2020a]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10531.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10531.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2022.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. **Manual de Procedimentos do Programa Netuno**. Versão 1.3. Rio de Janeiro, [2021b].

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Brasília, [2020b]. Disponível em: <[https://www.marinha.mil.br/sites/all/modules/pub\\_pem\\_2040/book.html](https://www.marinha.mil.br/sites/all/modules/pub_pem_2040/book.html)>. Acesso em: 30 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Brasília, [2020c]. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_congresso\\_1.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_1.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Planejamento Estratégico Setorial 2020-2031**. Brasília, [2020d]. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/lai/institucional/diagra\\_planejamentoa\\_estrategicoa\\_17a\\_04a\\_2020.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/lai/institucional/diagra_planejamentoa_estrategicoa_17a_04a_2020.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, [2020e]. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_congresso\\_1.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_1.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica**. Brasília, [2019c], Versão 1/2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/asplan/Guia tecnicodegestaoestrategicav1.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 3.605, de 30 de agosto de 2021c**. Aprova o Plano de Gestão do Ministério da Defesa para o período de 2020-2023. Brasília: Ministério da Defesa, [2021c]. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/2022/plano\\_de\\_gestao\\_do\\_ministerio\\_da\\_defesa.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/2022/plano_de_gestao_do_ministerio_da_defesa.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2022.

**ANEXO A**

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DO C-SUP/2022 SOBRE**

**A PERFORMANCE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DOS COMANDO DE DISTRITOS NAVAIS**

**(QUESTIONÁRIO MODELO)**

**Problema a ser analisado.**

A aparente carência de Gestão Comparativa entre os ComDN reflete no aprimoramento dos processos e serviços comuns, deixando de contribuir para o aperfeiçoamento do desempenho, gerando menos eficiência para a busca dos resultados de excelência.

Através de livros, estudos e documentos é possível perceber uma distinção entre as performances de gestão estratégica dos ComDN, apesar das orientações e práticas de excelência em gestão publicadas pelos principais órgãos públicos especializados.

A pesquisa provará que a Gestão Comparativa promove soluções para melhoria do desempenho institucional por meio do alinhamento dos ComDN, sendo fundamento de sucesso na implementação das estratégias, pois pressupõe que o estabelecimento do modelo de gestão desses Comandos evitará incoerências entre os seus processos e atividades.

Dessa forma, será examinada como as tendências de gestão de cada ComDN poderão contribuir com os resultados estratégicos de excelência de todos os ComDN.

**Objetivos do estudo.**

Distinguir, no âmbito da gestão estratégica da MB, as ações empreendidas pelos Comandos de Distrito Naval (ComDN), para a implementação de métodos eficientes e eficazes, que possam ser compartilhados, em prol do alcance dos melhores resultados possíveis dos indicadores de desempenho finalísticos em comum, previstos em seus Planos Estratégicos Organizacionais (PEO) em vigor, a fim de responder a seguinte questão:

**Quais são as ações de gestão estratégica praticadas pelos ComDN na busca da performance dos macroprocessos de produção dos produtos e serviços finais, em prol da missão?**

**Para consecução desse objetivo, serão analisados os objetivos intermediários abaixo:**

- 1) Descrever a abordagem teórica atinente às orientações dos órgãos especializados, que visam a excelência da gestão pública.
- 2) Identificar os métodos efetivos para o desenvolvimento de boas práticas de gestão estratégica de cada ComDN.
- 3) Debater o problema com os atores (Assessores de Gestão e Coordenadores de Programa Netuno dos ComDN).

Meta deste questionário e a importância da sua participação.

Analisar a situação da gestão estratégica dos ComDN, sua evolução e métodos de eficiência empregados, em prol da boa governança, ouvindo cada Assessor de Gestão e Coordenador do Programa Netuno, através deste questionário e por meio de uma entrevista.

As 56 perguntas deste questionário são diretas, de múltipla escolha, de resposta curta ou por caixa de seleção (múltiplas opções).

**1. ComDN onde serve:**

( ) 1º

( ) 2º

( ) 3º

( ) 4º

( ) 5º

( ) 6º

( ) 7º

( ) 8º

( ) 9º

**2. Nome completo e nome de guerra**

---

---

**3. Posto**

( ) 2º Ten

( ) 1º Ten

- CT
- CC
- CF
- CMG

**4. Quadro**

- CA
- IM
- FN
- Md
- CD
- S
- EN
- T
- AA
- AFN

**5. Situação atual na MB**

- Carreira
- TTC
- RM2
- RM3

**Perguntas de 6 a 16: Capacitação e conhecimento do entrevistado.**

**6. Função atual na área de Gestão e Controle Interno**

---

**7. Tempo total em exercício na área de Gestão e Controle Interno na MB.**

- Menos de 2 anos
- Entre 2 e 4 anos
- Entre 4 e 6 anos

Entre 6 e 8 anos

Mais de 8 anos

**8. Tempo total em exercício na atual função.**

Menos de 1 ano

Entre 1 e 2 anos

Entre 2 e 3 anos

Entre 3 e 4 anos

Mais de 4 anos

**9. Formação acadêmica na área de gestão.**

Sim

Não

**10. Realizou pelo menos um dos cursos de gestão da MB?**

Sim, nos últimos cinco anos

Sim, há mais de cinco anos

Não

**11. Realizou algum curso de gestão estratégica na MB?**

Sim, nos últimos cinco anos

Sim, há mais de cinco anos

Não

**12. Realizou algum curso de gestão estratégica em instituição/órgão extra-MB?**

Sim, nos últimos cinco anos

Sim, há mais de cinco anos

Não

**13. Participou de algum simpósio/palestra sobre gestão estratégica conduzido pela MB?**

Sim, nos últimos cinco anos

Sim, há mais de cinco anos

( ) Não

**14. Participou de algum simpósio/palestra sobre gestão estratégica conduzido por instituição ou órgão extra-MB?**

( ) Sim, nos últimos cinco anos

( ) Sim, há mais de cinco anos

( ) Não

**15. Como classificaria a contribuição da sua experiência profissional no desempenho da função na área de gestão estratégica da sua OM?**

( ) Muito satisfatória

( ) Satisfatória

( ) Nem satisfatória e nem insatisfatória

( ) Insatisfatória

( ) Muito insatisfatória

**16. Como classificaria o seu assessoramento técnico para a busca da excelência de gestão estratégica da sua OM?**

( ) Muito satisfeito

( ) Satisfeito

( ) Nem satisfeito e nem insatisfeito

( ) Insatisfeito

( ) Muito insatisfeito

**Perguntas de 17 a 23: Formação das Assessorias de Gestão e suas estruturas.**

**17. Após a criação do Programa Netuno em 2007, qual foi o ano do início das atividades da Assessoria de Gestão da sua OM?**

---

**18. Continuando, desde o início das atividades, houve algum aprimoramento da estrutura organizacional da Assessoria de Gestão da sua OM?**

- Aprimorou significativamente**
- Aprimorou
- Inalterada
- Piorou
- Piorou significativamente

**19. Em relação à atual estrutura organizacional da sua OM, a qual elemento organizacional a Assessoria de Gestão está subordinada?**

- DN-01**
- DN-02
- DN-03
- Outro

**20. Em relação à pergunta anterior, desde de que ano?**

---

**21. Quantos elementos organizacionais são empregados diretamente na Assessoria de Gestão da sua OM?**

- Somente eu**
- Eu e mais um
- Eu e mais dois
- Eu e mais três
- Eu e pelo menos mais quatro
- Não faço parte da Assessoria de Gestão

**22. Sob os aspectos qualitativo e quantitativo, como considera todo pessoal empregado diretamente na Assessoria de Gestão da sua OM?**

- Adequada, inclusive havendo baixa rotatividade e pessoal motivado.**
- Atende quantitativamente e qualitativamente, sendo satisfatória.**
- Atende parcialmente quantitativamente e qualitativamente, sendo parcialmente insatisfatória.**
- Não atende qualitativamente, sendo insatisfatória.**

Não atende quantitativamente nem qualitativamente.

Não faço parte da Assessoria de Gestão.

**23. Buscando um paralelo entre os objetivos do Programa Netuno desde sua criação até os dias de hoje e a evolução da Assessoria de Gestão, como elemento de conexão entre aquele e a gestão da sua OM, qual retrato reflete sua OM neste momento?**

Mentalidade de gestão ideal, por todos os processos da OM estarem alinhados aos princípios e métodos de excelência em gestão pública, inclusive por diversas vezes premiada pelas suas ações e resultados, sendo uma OM de referência.

Mentalidade de gestão alta, por quase todos os processos da OM estarem alinhados aos princípios e métodos de excelência em gestão pública, inclusive por vezes premiada pelas suas ações e resultados.

Mentalidade de gestão em constante crescimento, por metade dos processos da OM estarem alinhados aos princípios e métodos de excelência em gestão pública, inclusive por vezes premiada pelas suas ações e resultados.

Mentalidade de gestão amadurecendo, por poucos processos da OM estarem alinhados aos princípios e métodos de excelência em gestão pública, sendo raramente premiada pelas suas ações e resultados.

Mentalidade de gestão baixa, por alinhamento dos processos da OM a poucos princípios e métodos de excelência em gestão pública, não sendo premiada pelas suas ações e resultados.

Mentalidade de gestão preocupante, por não alinhar os processos da OM aos princípios e métodos de excelência em gestão pública.

Não faço parte da Assessoria de Gestão da OM.

**Perguntas de 24 a 34: Capacitação, conhecimento e pessoal da OM. A relação com a gestão estratégica.**

**24. A equipe de gestão estratégica da OM está devidamente designada?**

Sim

Não

**25. A equipe de gestão estratégica da OM conta com a participação dos principais elementos organizacionais, ou seja, os setores-chave responsáveis pelos macroprocessos finalísticos e de apoio?**

- Todos os setores-chave
- Quase todos os setores-chave
- Nem quase todos e nem quase nenhum setor-chave
- Quase nenhum setor-chave
- Nenhum setor-chave

**26. Como considera atualmente o grau de maturidade de gestão estratégica da equipe de gestão estratégica da sua OM em relação ao Programa de Gestão da MB (Programa Netuno)?**

- Melhorou muito
- Melhorou
- Inalterado
- Piorou
- Piorou muito

**27. Como considera atualmente o grau de maturidade de gestão estratégica do pessoal da sua OM em relação ao Programa de Gestão da MB (Programa Netuno)?**

- Melhorou muito
- Melhorou
- Inalterado
- Piorou
- Piorou muito

**28. Segundo o Guia Técnico de Gestão Estratégica do TCU (2020), "[a] gestão estratégica é um processo contínuo de tomada de decisão que envolve todos os níveis e setores da organização e, por isso, deve ser realizado de forma participativa." Sendo assim, como classifica a participação dos elementos organizacionais da equipe de gestão estratégica na elaboração do Plano Estratégico Organizacional e seu acompanhamento na sua OM?**

- Muito atuante
- Atuante

- ( ) Nem atuante e nem pouco atuante
- ( ) Pouco atuante
- ( ) Não atuante

29. Sob o mesmo fundamento da pergunta anterior, como considera a participação efetiva da Alta Administração da sua OM na elaboração do Plano Estratégico Organizacional e seu acompanhamento?

- ( ) Muito atuante
- ( ) Atuante
- ( ) Nem atuante e nem pouco atuante
- ( ) Pouco atuante
- ( ) Não atuante

30. Em complemento à pergunta anterior, como considera a participação efetiva dos demais níveis da sua OM na elaboração do Plano Estratégico Organizacional e seu acompanhamento?

- ( ) Muito atuante
- ( ) Atuante
- ( ) Nem atuante e nem pouco atuante
- ( ) Pouco atuante
- ( ) Não atuante

31. Sob os aspectos qualitativo e quantitativo, como considera todo pessoal empregado diretamente na área de gestão estratégica da OM?

- ( ) Adequada, inclusive havendo baixa rotatividade e pessoal motivado
- ( ) Atende quantitativamente e qualitativamente, sendo satisfatória
- ( ) Atende parcialmente quantitativamente e qualitativamente, sendo parcialmente insatisfatória
- ( ) Não atende qualitativamente, sendo insatisfatória
- ( ) Não atende quantitativamente nem qualitativamente

32. Sinalize três competências existentes na equipe de gestão estratégica da sua OM consideradas mais relevantes para a excelência em gestão?

- Gestão do conhecimento**
- Trabalho em equipe**
- Comprometimento**
- Liderança**
- Tomada de decisões**
- Gestão integrada de processos**
- Benchmarking**
- Flexibilidade**
- Formação técnica**
- Formação técnica**
- Governança**
- Integração com sistemas informatizados**
- Comprometimento com a integridade**
- Transparência**

**Outras competências que considere:**

---

---

**33. Sinalize cinco fatores que atualmente mais contribuem com a excelência em gestão estratégica na sua OM?**

- Formação acadêmica na área**
- Experiência profissional**
- Cursos especializados da MB na área de gestão**
- Cursos especializados extra-MB**
- Adestramentos internos sobre gestão**
- Participação da Alta Administração**
- Orientações dos principais órgãos de gestão do Brasil**
- Benchmarking com outras OM**
- Benchmarking com outros órgãos públicos**
- Benchmarking com instituições privadas**
- Doutrina na área de gestão**
- Normas da MB sobre gestão**

- Política de gestão da MB
- Ações e orientações do Programa Netuno
- Premiações na área de gestão
- Mapeamento dos processos
- Satisfação do pessoal
- Gestão de Riscos aplicada
- Clima organizacional
- Planejamento Estratégico Organizacional
- Plano de Melhoria de Gestão

Outros fatores que considere:

---

---

**34. Agora sinalize cinco fatores que atualmente menos contribuem com a excelência em gestão estratégica na sua OM?**

- Formação acadêmica na área
- Experiência profissional
- Cursos especializados da MB na área de gestão
- Cursos especializados extra-MB
- Adestramentos internos sobre gestão
- Participação da Alta Administração
- Orientações dos principais órgãos de gestão do Brasil
- Benchmarking com outras OM
- Benchmarking com outros órgãos públicos
- Benchmarking com instituições privadas
- Doutrina na área de gestão
- Normas da MB sobre gestão
- Política de gestão da MB
- Ações e orientações do Programa Netuno
- Premiações na área de gestão
- Mapeamento dos processos
- Satisfação do pessoal

- Gestão de Riscos aplicada**
- Clima organizacional**
- Planejamento Estratégico Organizacional**
- Plano de Melhoria de Gestão**

**Outros fatores que considere:**

---

---

**Perguntas de 35 a 41: Plano Estratégico Organizacional e os desafios para o acompanhamento e controle.**

**35. O Plano Estratégico da OM está atualizado?**

- Sim**
- Não**
- Sob revisão**

**36. A missão da sua OM condiz com a gestão estratégica empregada?**

- Concordo totalmente**
- Concordo**
- Nem concordo e nem discordo**
- Discordo**
- Discordo totalmente**

**37. Os objetivos e ações estratégicas refletem a gestão da sua OM?**

- Concordo totalmente**
- Concordo**
- Nem concordo e nem discordo**
- Discordo**
- Discordo totalmente**

**38. Em atenção à gestão estratégica de excelência da OM, como considera a maturidade de todo pessoal em relação ao emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão?**

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Nem satisfeito e nem insatisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

39. Continuando, como considera a maturidade da equipe de gestão estratégica em relação ao emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Nem satisfeito e nem insatisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

40. Em relação ao uso eficiente e eficaz das ferramentas de gestão, como considera a maturidade do pessoal da Assessoria de Gestão da sua OM?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Nem satisfeito e nem insatisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Não faço parte da Assessoria de Gestão da OM

41. Em atenção às três perguntas anteriores, como considera o resultado da sua contribuição para o aprimoramento do emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão na sua OM?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Nem satisfeito e nem insatisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

**Perguntas de 42 a 56: o Benchmarking na busca do aprimoramento da gestão estratégica dos ComDN.**

**42. Como considera o método de acompanhamento da gestão estratégica da sua OM nos últimos 5 anos?**

- Melhorou muito
- Melhorou
- Inalterado
- Pirou
- Piorou muito

**43. Como considera o método de avaliação dos resultados da gestão estratégica da sua OM nos últimos 5 anos?**

- Melhorou muito
- Melhorou
- Inalterado
- Pirou
- Piorou muito

**44. Como considera o nível dos resultados da gestão estratégica da sua OM nos últimos 5 anos?**

- Melhorou muito
- Melhorou
- Inalterado
- Pirou
- Piorou muito

**45. Os resultados da gestão estratégica da sua OM são comparados com os de outros ComDN, especialmente aqueles afetos a objetivos estratégicos comuns?**

- Sempre
- Muitas vezes
- Nem muitas vezes e nem poucas vezes

Poucas vezes

Nunca

46. Para consecução dos resultados de excelência pretendidos, há, durante o processo de acompanhamento das metas de gestão estratégica da sua OM, análises comparativas de desempenho com outros ComDN?

Sempre

Muitas vezes

Nem muitas vezes e nem poucas vezes

Poucas vezes

Nunca

47. Sob o enfoque dos resultados afetos aos objetivos estratégicos em comum entre os ComDN, a OM identifica boas práticas de gestão praticadas por outros ComDN?

Sempre

Muitas vezes

Nem muitas vezes e nem poucas vezes

Poucas vezes

Nunca

48. À luz da legislação bem como das orientações, modelos e experiências disponíveis nos endereços eletrônicos dos principais órgãos de gestão do Brasil, Ministério da Economia, TCU, ENAP e outros, que facilitam o emprego de várias ferramentas e a compreensão das teorias vigentes na área de gestão estratégica, qual é a incidência do uso efetivo desse material pelos gestores estratégicos da sua OM?

Sempre

Muitas vezes

Nem muitas vezes e nem poucas vezes

Poucas vezes

Nunca

49. Por exemplo, em relação às orientações dos principais órgãos de gestão do Brasil, é do conhecimento o "Guia Referencial para construção e análise de indicadores" (BAHIA, 2021), disponível no endereço eletrônico do Ministério da Economia, <Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores — Português (Brasil) ([www.gov.br](http://www.gov.br))> e o "Guia Técnico de Gestão Estratégica" (VILELA, 2020), disponível em <<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia-tecnico-de-gestao-estrategica>>?

Sim

Não

50. Em relação à legislação e orientações dos principais órgãos de gestão do Brasil, é do conhecimento o Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020, que institui a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031?

Sim

Não

51. Em relação às ferramentas, orientações, modelos etc. disponíveis no endereço eletrônico do Programa Netuno, qual o nível de contribuição desse canal para o desempenho da gestão estratégica na sua OM nos últimos 5 anos?

Melhorou muito

Melhorou

Inalterado

Pirou

Piorou muito

52. Em relação aos cursos do Sistema de Ensino da Marinha sobre gestão, qual o nível de contribuição para o desempenho da gestão estratégica na sua OM nos últimos 5 anos?

Melhorou muito

Melhorou

Inalterado

Pirou

Piorou muito

53. Em relação às normas da MB sobre gestão, qual o nível de contribuição para o desempenho da gestão estratégica na sua OM nos últimos 5 anos?

- Melhorou muito
- Melhorou
- Inalterado
- Pirou
- Piorou muito

**Reflexão:** Diante de tantos desafios impostos para a busca da excelência em gestão, pode ser observado o Relatório de Levantamento do TCU sobre a situação de governança e gestão de pessoas, no qual "[o] processo de planejamento da força de trabalho busca exatamente identificar as lacunas entre as necessidades atuais e futuras da organização e a capacidade existente, tanto em termos quantitativos como qualitativos. Um planejamento adequado da força de trabalho permite à organização o alinhamento entre a força de trabalho e a estratégica organizacional, assim como o desenvolvimento de um quadro sobre as lacunas de competências existentes e as necessidades futuras da organização." (TCU, 2016), disponível em <<https://tcu.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/692171617/acompanhamento-acom-1456620176/inteiro-teor-692171623?msclkid=c21def87cef311ec8b24b34c7e99d2a9>>.

54. Como considera a sinergia na área de gestão estratégica entre os elementos-chave dos macroprocessos dos ComDN, na busca de ações em comum, que possam aprimorar o desempenho geral, quando comparado ao obtido isoladamente?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Nem satisfeito e nem insatisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Deixe um comentário sobre sua resposta:

---

---

**55. Agora, como considera a sinergia na área de gestão estratégica entre as Assessorias de Gestão dos ComDN?**

- Muito satisfeito**
- Satisfeito**
- Nem satisfeito e nem insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Muito insatisfeito**

**Deixe um comentário sobre sua resposta:**

---

---

**56. Sob o enfoque das respostas acima que possam ter inferido insatisfação, discordância ou qualquer situação de dificuldade relacionada à capacitação, ao desempenho e ao uso eficaz de ferramentas de gestão, é possível considerar que a união de esforços das Assessorias de Gestão seja uma solução viável para a busca de melhores resultados dos processos de gestão estratégica dos ComDN?**

- Sim**
- Não**

**Deixe um comentário sobre sua resposta:**

---

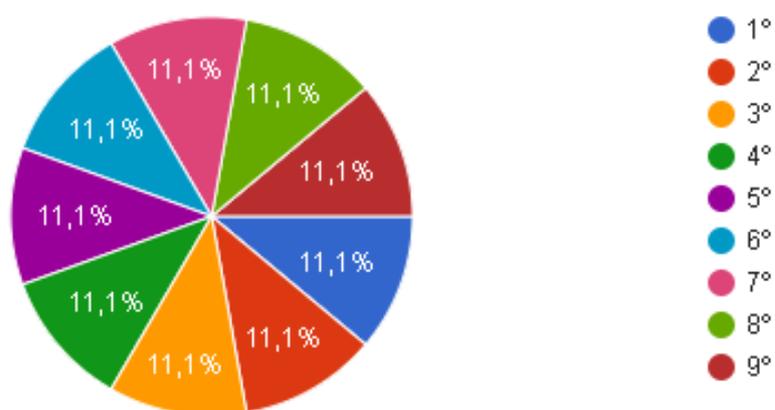
---

## ANEXO B

**RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DO C-SUP/2022 SOBRE  
A PERFORMANCE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DOS COMANDO DE DISTRITOS NAVAIS  
(RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO RESPONDIDO POR NOVE ATORES-CHAVE)**

As 56 perguntas deste questionário são diretas, de múltipla escolha, de resposta curta ou por caixa de seleção (múltiplas opções).

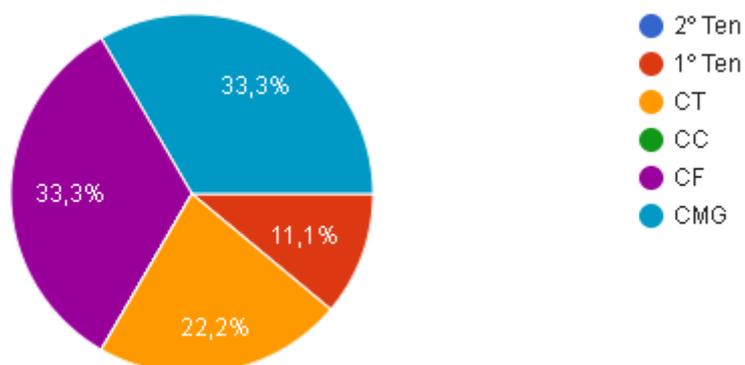
**1. ComDN onde serve:**



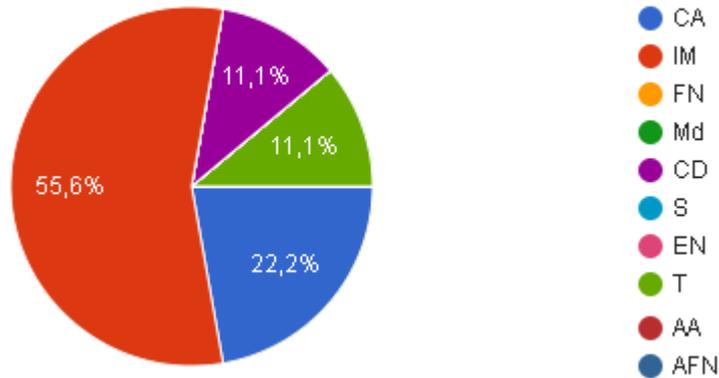
**2. Nome completo e nome de guerra**

- Foi preservado o anonimato.

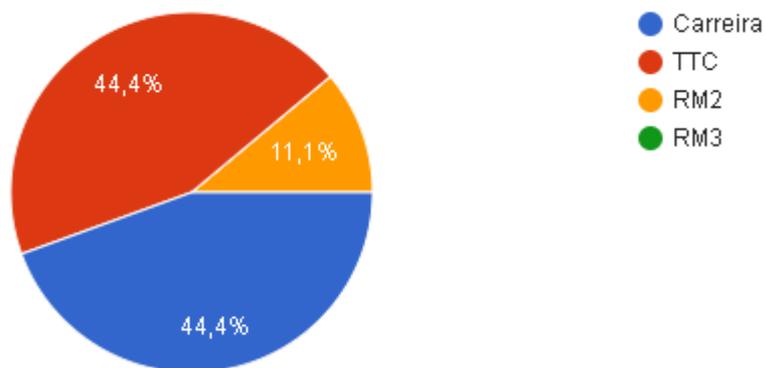
**3. Posto**



#### 4. Quadro



#### 5. Situação atual na MB

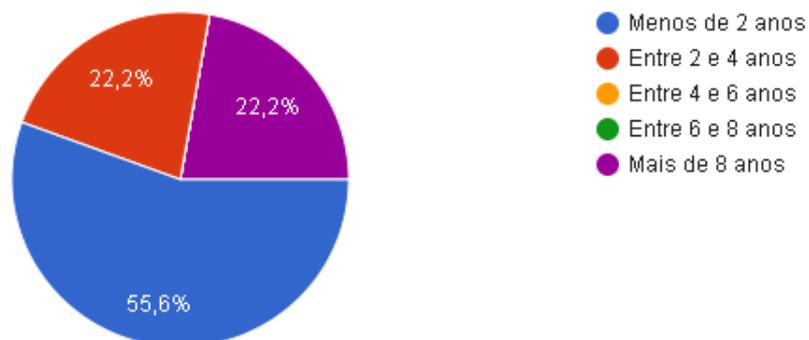


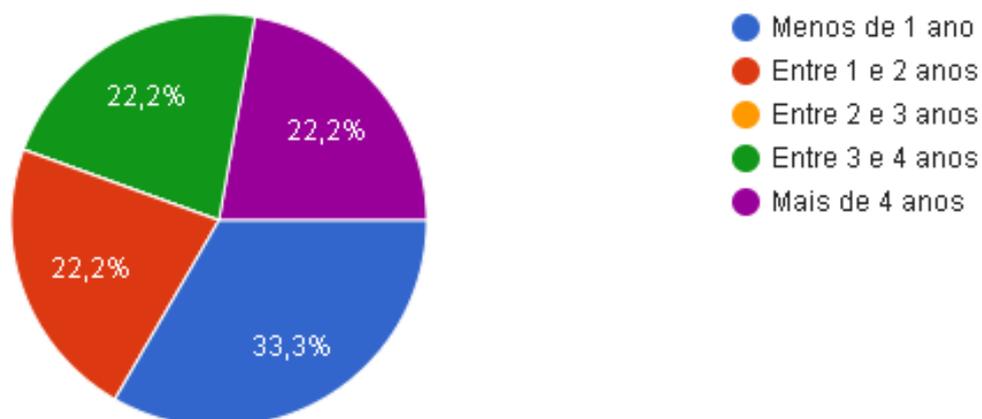
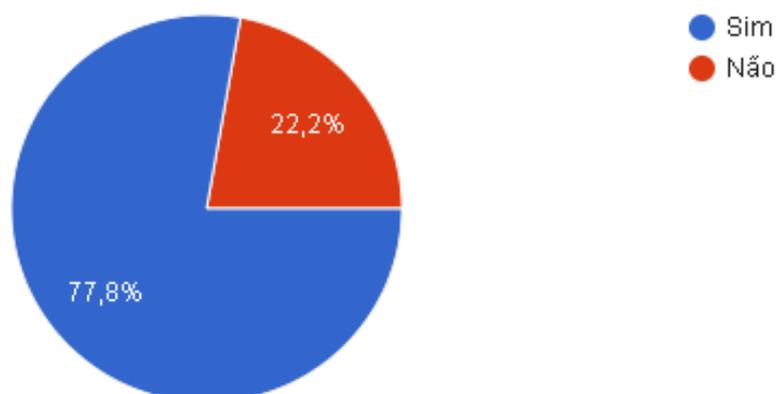
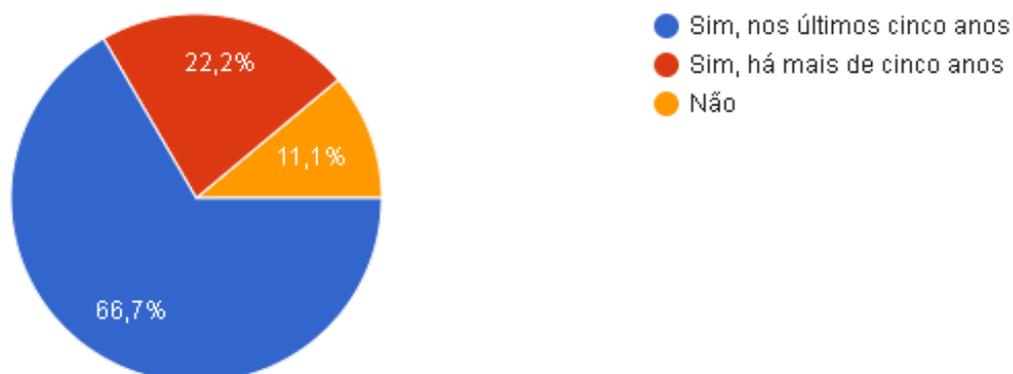
Perguntas de 6 a 16: Capacitação e conhecimento do entrevistado.

#### 6. Função atual na área de Gestão e Controle Interno

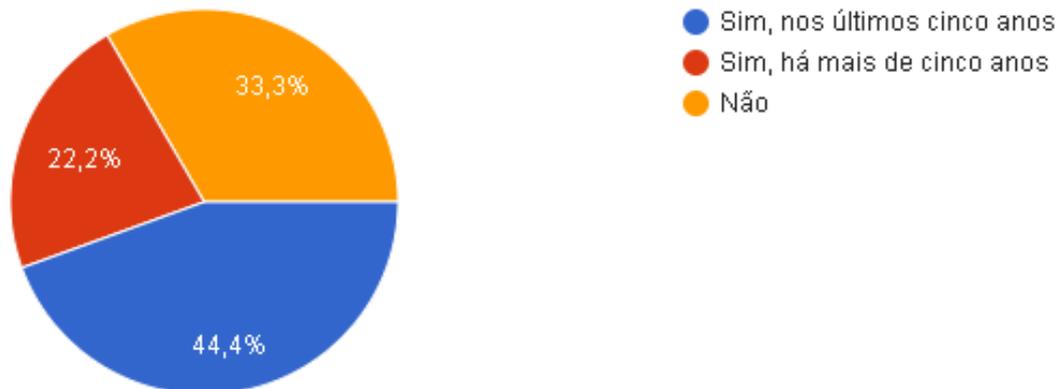
- Oito Assessores de Gestão e um Encarregado do Programa Netuno.

#### 7. Tempo total em exercício na área de Gestão e Controle Interno na MB.

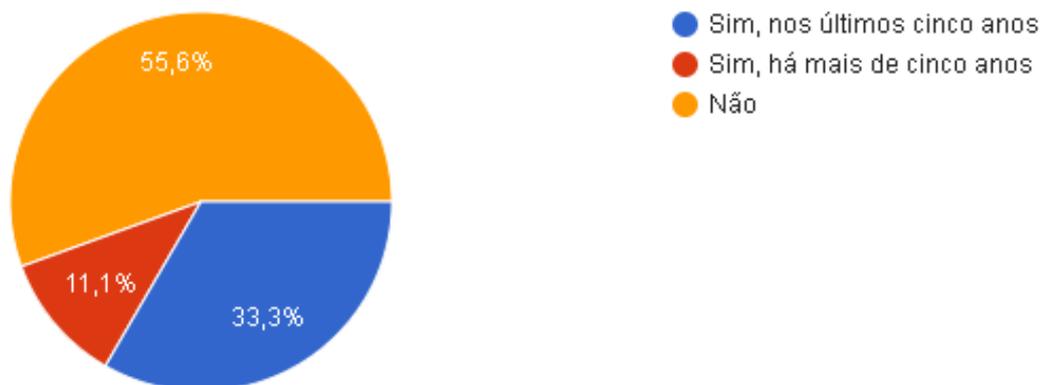


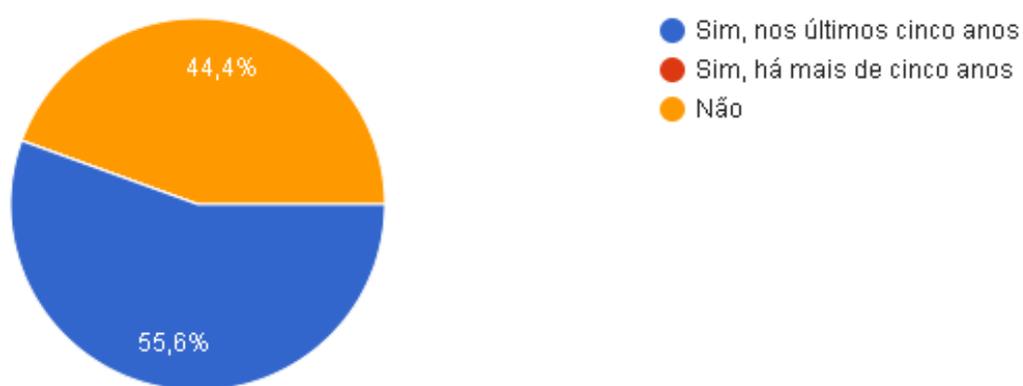
**8. Tempo total em exercício na atual função.****9. Formação acadêmica na área de gestão.****10. Realizou pelo menos um dos cursos de gestão da MB?**

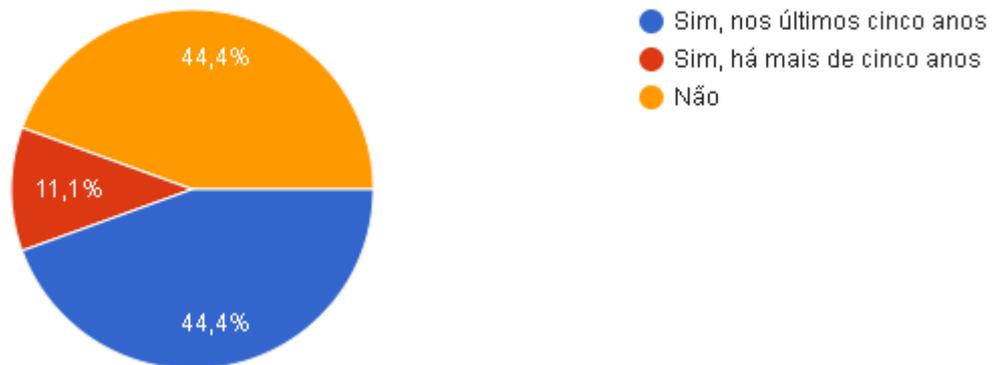
**11. Realizou algum curso de gestão estratégica na MB?**



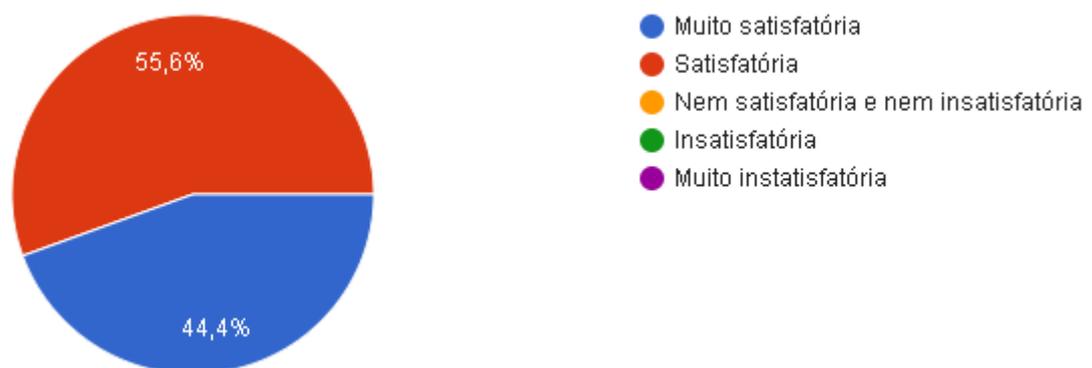
**12. Realizou algum curso de gestão estratégica em instituição/órgão extra-MB?**



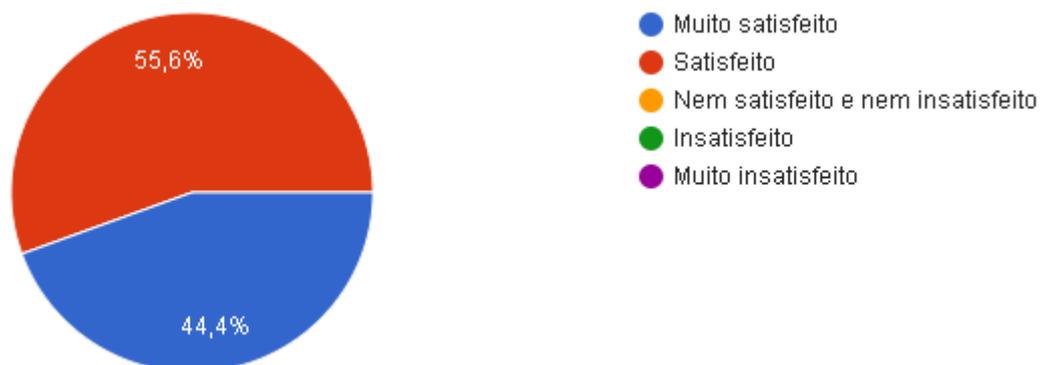
**13. Participou de algum simpósio/palestra sobre gestão estratégica conduzido pela MB?****14. Participou de algum simpósio/palestra sobre gestão estratégica conduzido por instituição ou órgão extra-MB?**



**15. Como classificaria a contribuição da sua experiência profissional no desempenho da função na área de gestão estratégica da sua OM?**

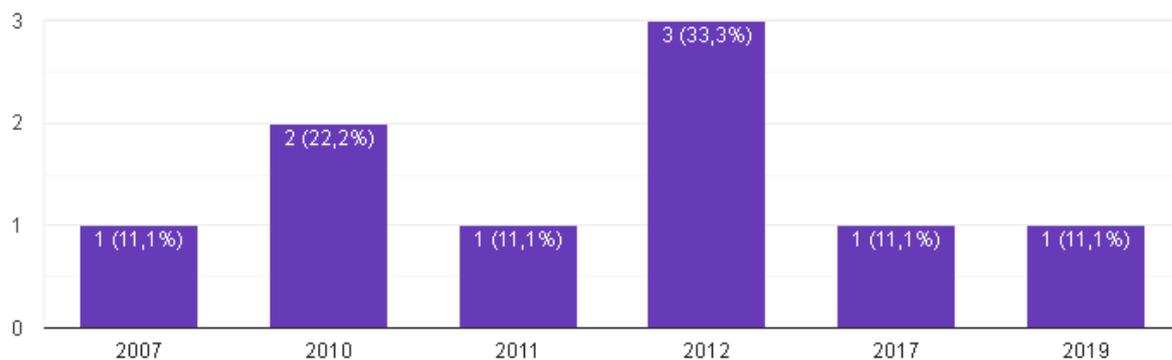


**16. Como classificaria o seu assessoramento técnico para a busca da excelência de gestão estratégica da sua OM?**

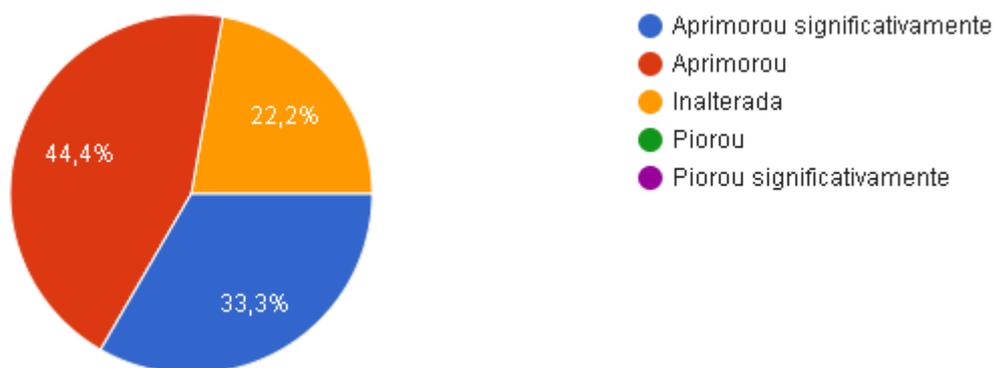


**Perguntas de 17 a 23: Formação das Assessorias de Gestão e suas estruturas.**

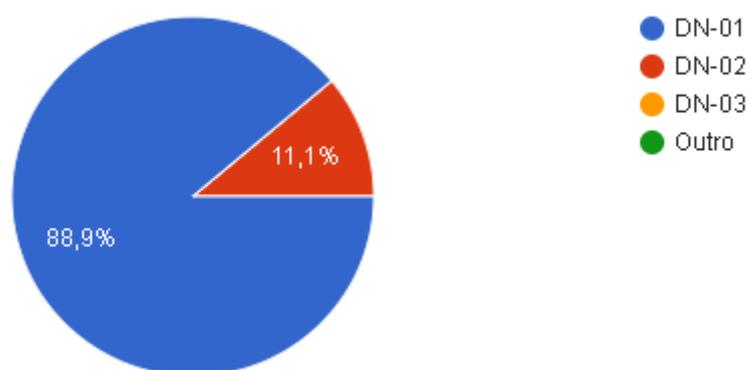
**17. Após a criação do Programa Netuno em 2007, qual foi o ano do início das atividades da Assessoria de Gestão da sua OM?**



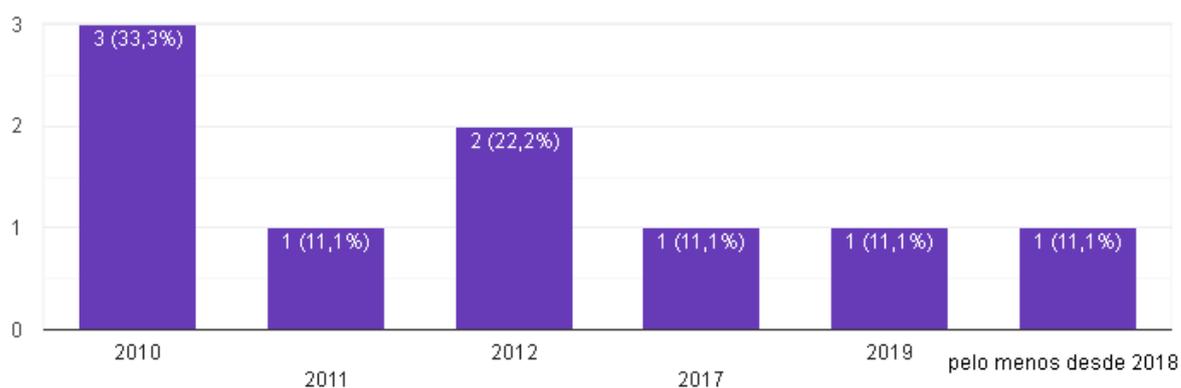
**18. Continuando, desde o início das atividades, houve algum aprimoramento da estrutura organizacional da Assessoria de Gestão da sua OM?**



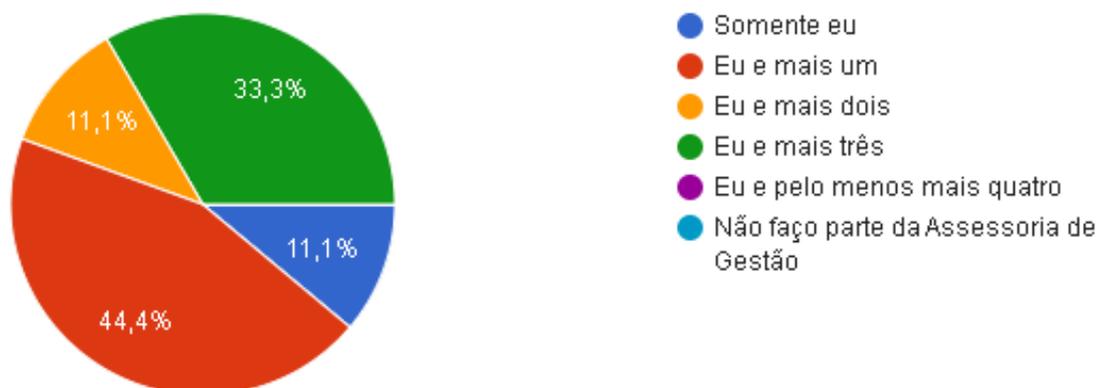
**19. Em relação à atual estrutura organizacional da sua OM, a qual elemento organizacional a Assessoria de Gestão está subordinada?**



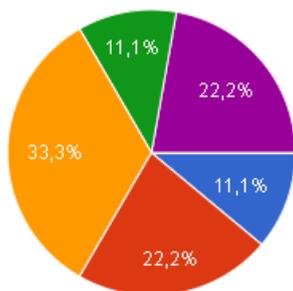
**20. Em relação à pergunta anterior, desde de que ano?**



**21. Quantos elementos organizacionais são empregados diretamente na Assessoria de Gestão da sua OM?**

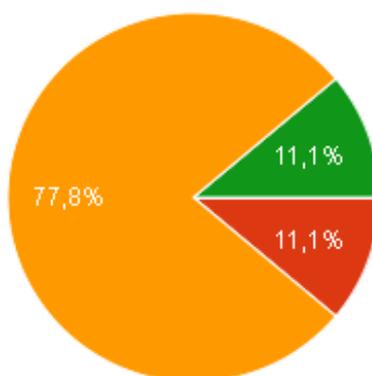


**22. Sob os aspectos qualitativo e quantitativo, como considera todo pessoal empregado diretamente na Assessoria de Gestão da sua OM?**



- Adequada, inclusive havendo baixa rotatividade e pessoal motivado.
- Atende quantitativamente e qualitativamente, sendo satisfatória.
- Atende parcialmente quantitativamente e qualitativamente, sendo parcialmente insatisfatória.
- Não atende qualitativamente, sendo insatisfatória.
- Não atende quantitativamente nem qualitativamente.
- Não faço parte da Assessoria de Gestão.

**23. Buscando um paralelo entre os objetivos do Programa Netuno desde sua criação até os dias de hoje e a evolução da Assessoria de Gestão, como elemento de conexão entre aquele e a gestão da sua OM, qual retrato reflete sua OM neste momento?**

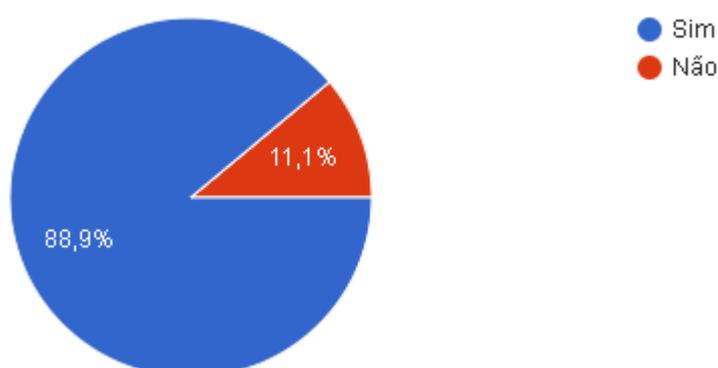


- **Mentalidade de gestão ideal, por todos os processos da OM estarem alinhados aos princípios e métodos de excelência em gestão pública, inclusive por diversas vezes premiada pelas suas ações e resultados, sendo uma OM de referência.**
- **Mentalidade de gestão alta, por quase todos os processos da OM estarem alinhados aos princípios e métodos de excelência em gestão pública, inclusive por vezes premiada pelas suas ações e resultados.**
- **Mentalidade de gestão em constante crescimento, por metade dos processos da OM estarem alinhados aos princípios e métodos de excelência em gestão pública, inclusive por vezes premiada pelas suas ações e resultados.**
- **Mentalidade de gestão amadurecendo, por poucos processos da OM estarem alinhados aos princípios e métodos de excelência em gestão pública, sendo raramente premiada pelas suas ações e resultados.**

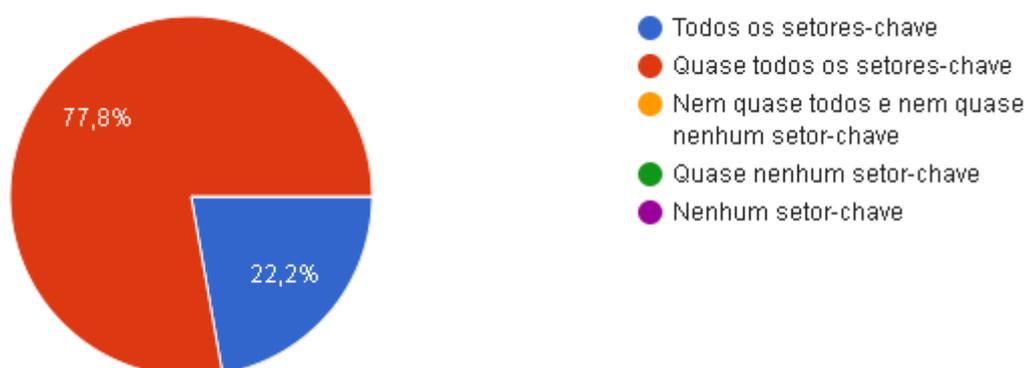
- **Mentalidade de gestão baixa, por alinhamento dos processos da OM a poucos princípios e métodos de excelência em gestão pública, não sendo premiada pelas suas ações e resultados.**
- **Mentalidade de gestão preocupante, por não alinhar os processos da OM aos princípios e métodos de excelência em gestão pública.**
- **Não faço parte da Assessoria de Gestão da OM.**

**Perguntas de 24 a 34: Capacitação, conhecimento e pessoal da OM. A relação com a gestão estratégica.**

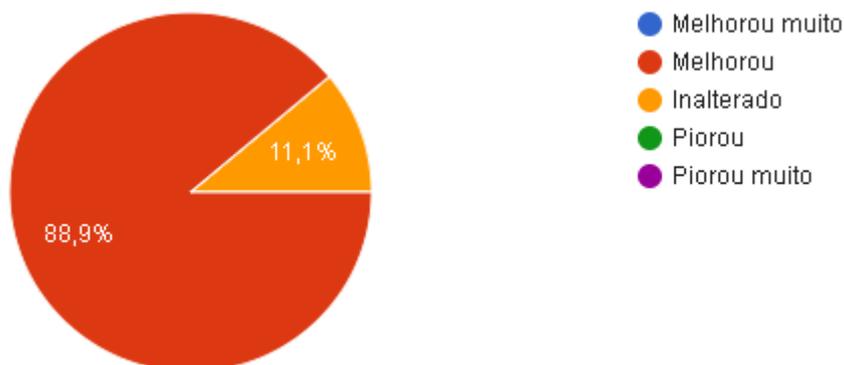
**24. A equipe de gestão estratégica da OM está devidamente designada?**



**25. A equipe de gestão estratégica da OM conta com a participação dos principais elementos organizacionais, ou seja, os setores-chave responsáveis pelos macroprocessos finalísticos e de apoio?**

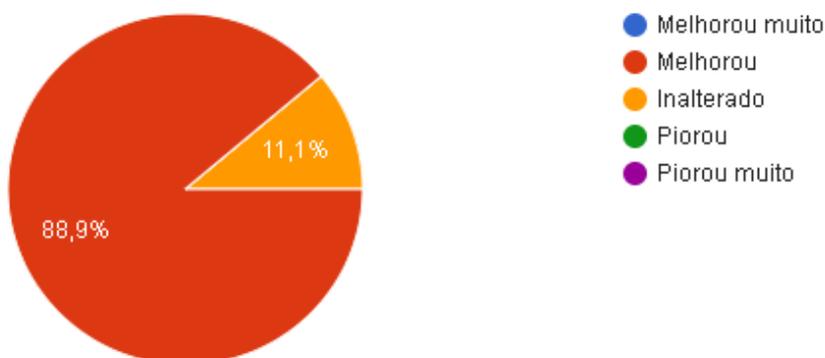


**26. Como considera atualmente o grau de maturidade de gestão estratégica da equipe de gestão estratégica da sua OM em relação ao Programa de Gestão da MB (Programa Netuno)?**

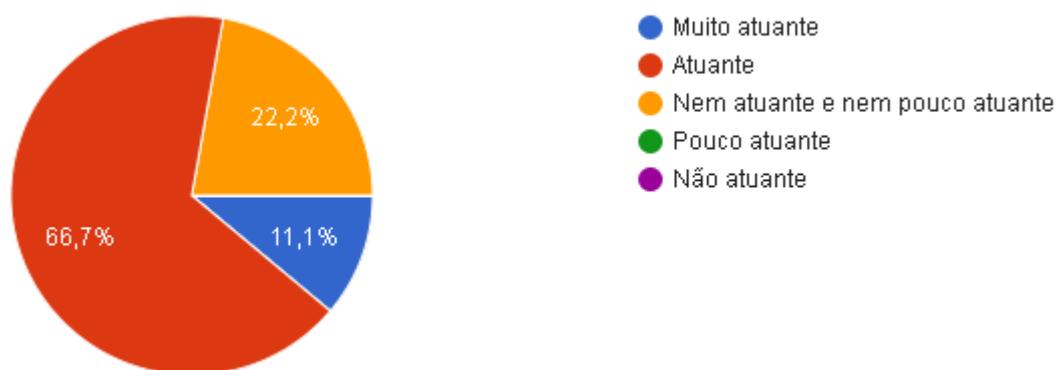


**27. Como considera**

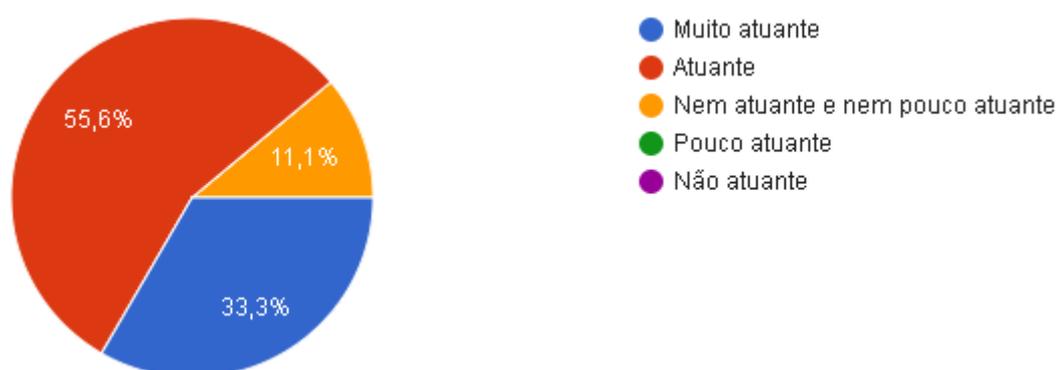
**atualmente o grau de maturidade de gestão estratégica do pessoal da sua OM em relação ao Programa de Gestão da MB (Programa Netuno)?**



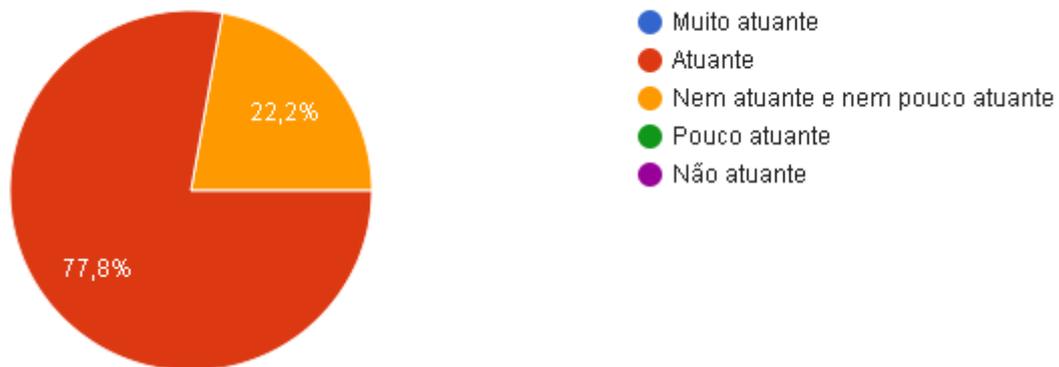
**28. Segundo o Guia Técnico de Gestão Estratégica do TCU (2020), "[a] gestão estratégica é um processo contínuo de tomada de decisão que envolve todos os níveis e setores da organização e, por isso, deve ser realizado de forma participativa." Sendo assim, como classifica a participação dos elementos organizacionais da equipe de gestão estratégica na elaboração do Plano Estratégico Organizacional e seu acompanhamento na sua OM?**



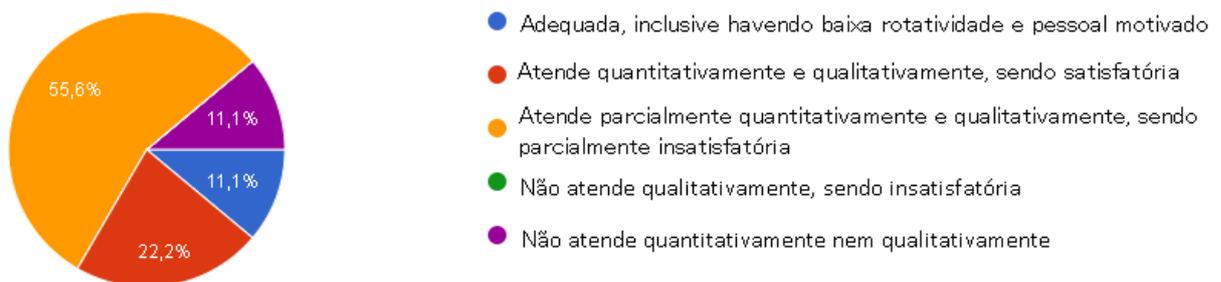
**29. Sob o mesmo fundamento da pergunta anterior, como considera a participação efetiva da Alta Administração da sua OM na elaboração do Plano Estratégico Organizacional e seu acompanhamento?**



**30. Em complemento à pergunta anterior, como considera a participação efetiva dos demais níveis da sua OM na elaboração do Plano Estratégico Organizacional e seu acompanhamento?**



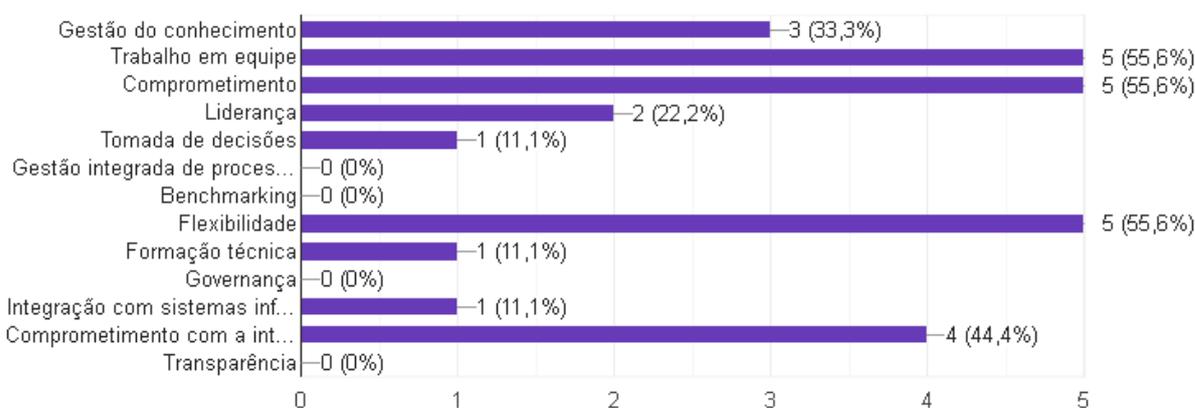
**31. Sob os aspectos qualitativo e quantitativo, como considera todo pessoal empregado diretamente na área de gestão estratégica da OM?**



**32. Sinalize três competências existentes na equipe de gestão estratégica da sua OM consideradas mais relevantes para a excelência em gestão?**

- ( ) Gestão do conhecimento
- ( ) Trabalho em equipe
- ( ) Comprometimento
- ( ) Liderança
- ( ) Tomada de decisões

- Gestão integrada de processos**
- Benchmarking
- Flexibilidade**
- Formação técnica**
- Formação técnica**
- Governança**
- Integração com sistemas informatizados**
- Comprometimento com a integridade**
- Transparência**



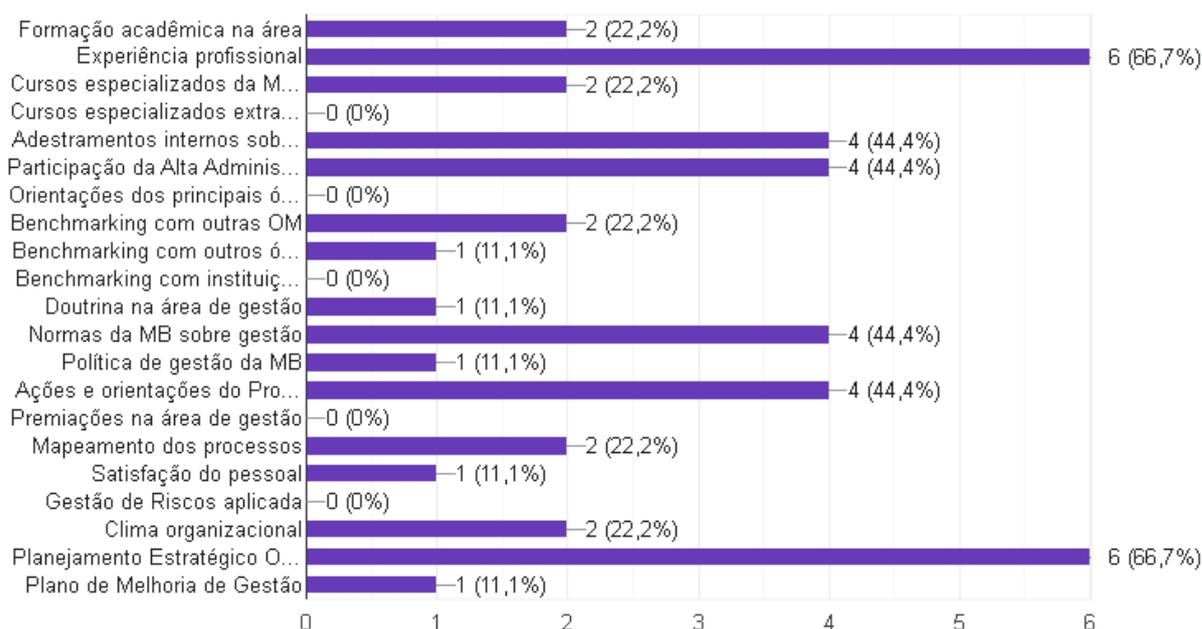
**Outras competências que considere: (foram quatro respostas obtidas)**

- Perseverança.
- Benchmarking, transparência e formação técnica.
- Pró atividade dos gestores.
- Ressalto que foram indicadas as principais identificadas. Não é que as outras não estejam presentes.

**33. Sinalize cinco fatores que atualmente mais contribuem com a excelência em gestão estratégica na sua OM?**

- Formação acadêmica na área**
- Experiência profissional**
- Cursos especializados da MB na área de gestão**
- Cursos especializados extra-MB**
- Adestramentos internos sobre gestão**
- Participação da Alta Administração**
- Orientações dos principais órgãos de gestão do Brasil**

- ( ) Benchmarking com outras OM
- ( ) **Benchmarking com outros órgãos públicos**
- ( ) **Benchmarking com instituições privadas**
- ( ) Doutrina na área de gestão
- ( ) Normas da MB sobre gestão
- ( ) Política de gestão da MB
- ( ) **Ações e orientações do Programa Netuno**
- ( ) **Premiações na área de gestão**
- ( ) **Mapeamento dos processos**
- ( ) **Satisfação do pessoal**
- ( ) **Gestão de Riscos aplicada**
- ( ) **Clima organizacional**
- ( ) **Planejamento Estratégico Organizacional**
- ( ) **Plano de Melhoria de Gestão**

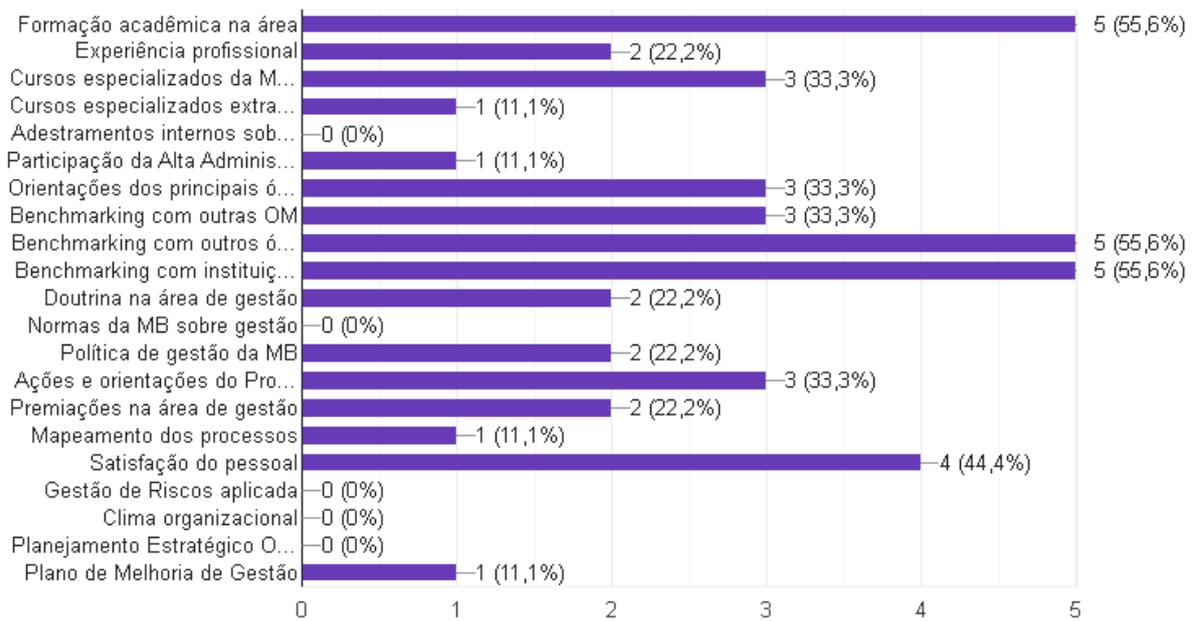


**Outros fatores que considere: (foram duas respostas obtidas)**

- PEO, PGR, PMGes, clima organizacional, Gestão de Riscos aplicada e realização de cursos EAD nas Escolas Virtuais de Governo (EVG).
- Foram selecionados os principais, precisaríamos marcar mais.

**34. Agora sinalize cinco fatores que atualmente menos contribuem com a excelência em gestão estratégica na sua OM?**

- ( ) **Formação acadêmica na área**
- ( ) **Experiência profissional**
- ( ) **Cursos especializados da MB na área de gestão**
- ( ) **Cursos especializados extra-MB**
- ( ) **Adestramentos internos sobre gestão**
- ( ) **Participação da Alta Administração**
- ( ) **Orientações dos principais órgãos de gestão do Brasil**
- ( ) **Benchmarking com outras OM**
- ( ) **Benchmarking com outros órgãos públicos**
- ( ) **Benchmarking com instituições privadas**
- ( ) **Doutrina na área de gestão**
- ( ) **Normas da MB sobre gestão**
- ( ) **Política de gestão da MB**
- ( ) **Ações e orientações do Programa Netuno**
- ( ) **Premiações na área de gestão**
- ( ) **Mapeamento dos processos**
- ( ) **Satisfação do pessoal**
- ( ) **Gestão de Riscos aplicada**
- ( ) **Clima organizacional**
- ( ) **Planejamento Estratégico Organizacional**
- ( ) **Plano de Melhoria de Gestão**

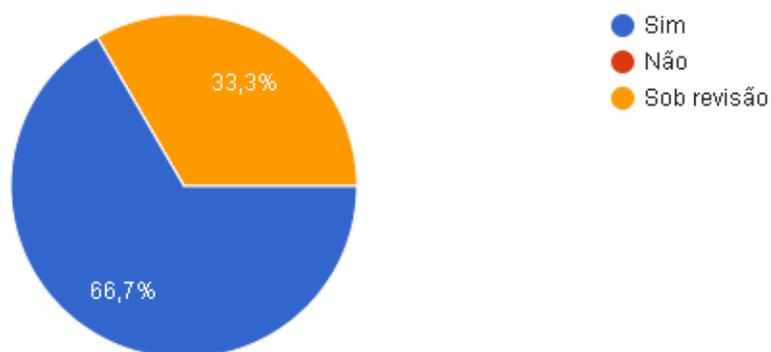


**Outros fatores que considere:**

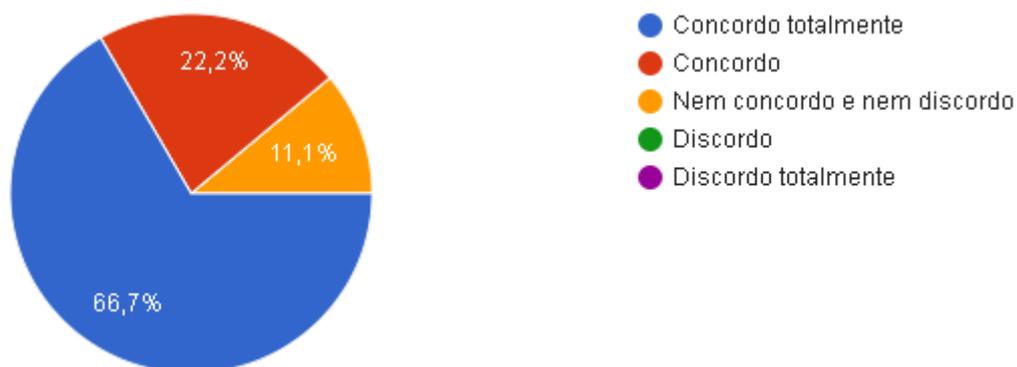
- (não houve respostas)

**Perguntas de 35 a 41: Plano Estratégico Organizacional e os desafios para o acompanhamento e controle.**

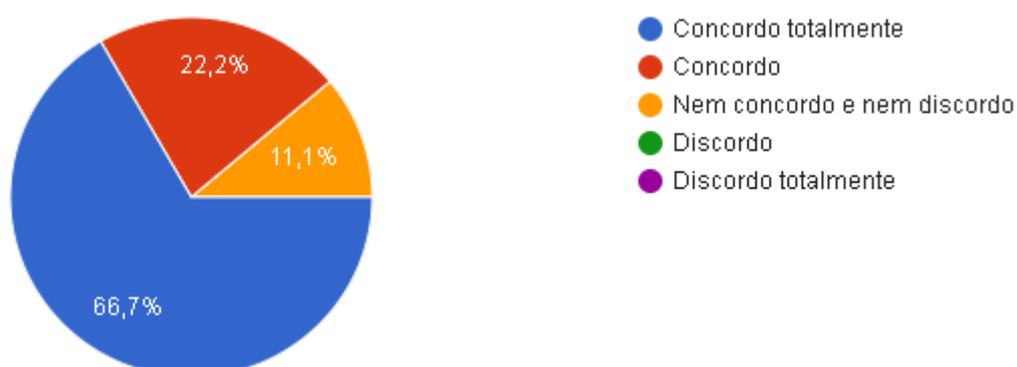
**35. O Plano Estratégico da OM está atualizado?**



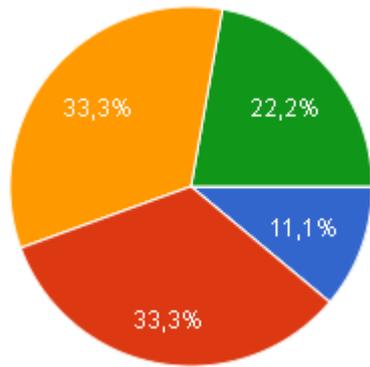
**36. A missão da sua OM condiz com a gestão estratégica empregada?**



**37. Os objetivos e ações estratégicas refletem a gestão da sua OM?**

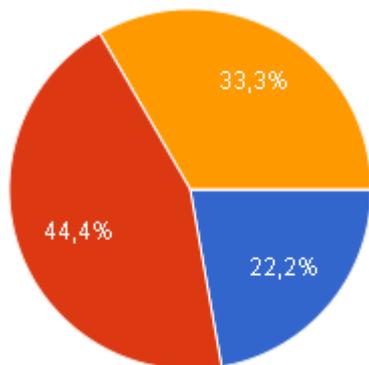


**38. Em atenção à gestão estratégica de excelência da OM, como considera a maturidade de todo pessoal em relação ao emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão?**



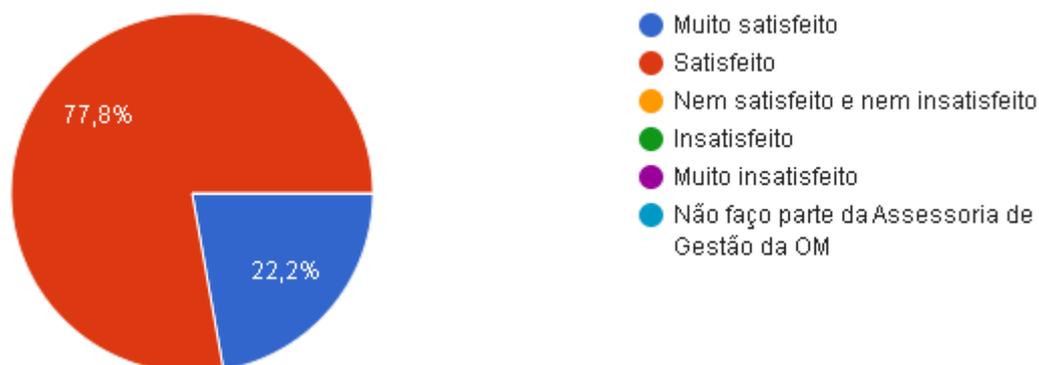
- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Nem satisfeito e nem insatisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

**39. Continuando, como considera a maturidade da equipe de gestão estratégica em relação ao emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão?**

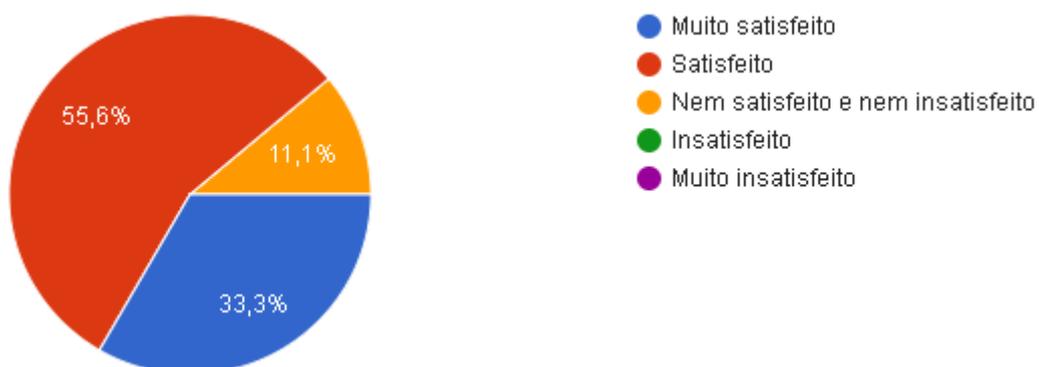


- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Nem satisfeito e nem insatisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

**40. Em relação ao uso eficiente e eficaz das ferramentas de gestão, como considera a maturidade do pessoal da Assessoria de Gestão da sua OM?**

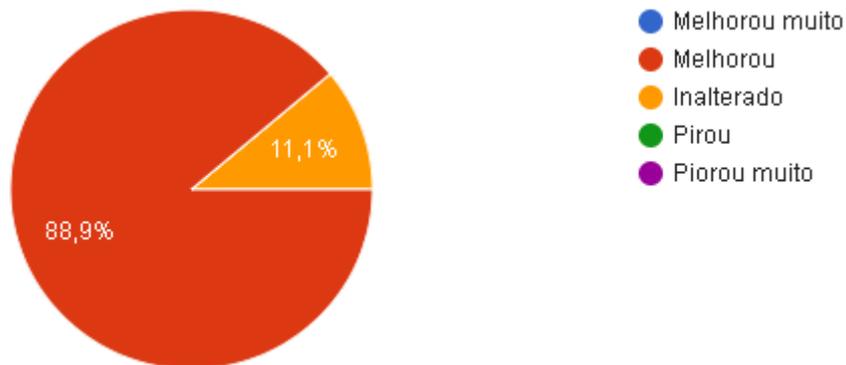


**41. Em atenção às três perguntas anteriores, como considera o resultado da sua contribuição para o aprimoramento do emprego eficiente e eficaz das principais ferramentas de gestão na sua OM?**

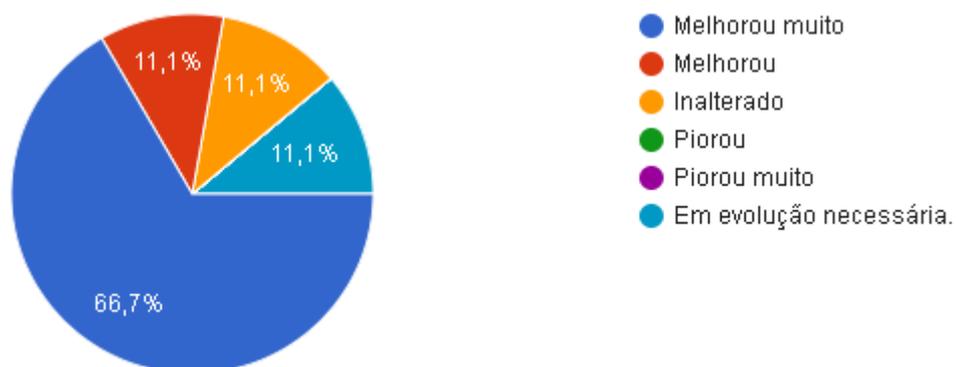


**Perguntas de 42 a 56: o Benchmarking na busca do aprimoramento da gestão estratégica dos ComDN.**

**42. Como considera o método de acompanhamento da gestão estratégica da sua OM nos últimos 5 anos?**



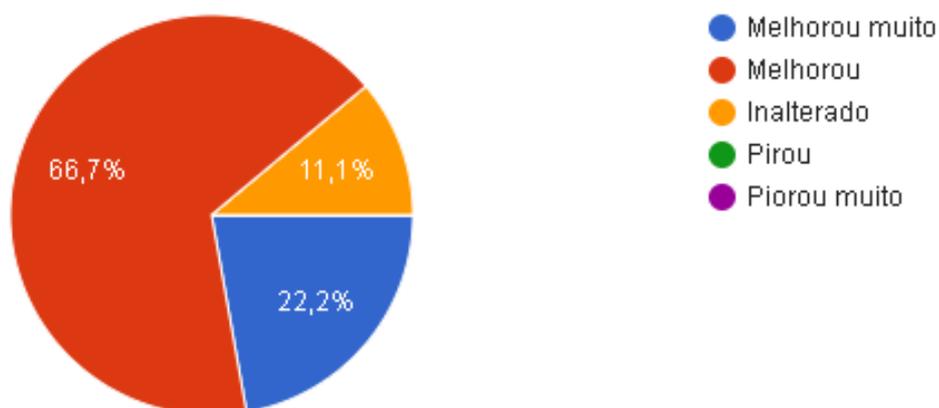
**43. Como considera o método de avaliação dos resultados da gestão estratégica da sua OM nos últimos 5 anos?**



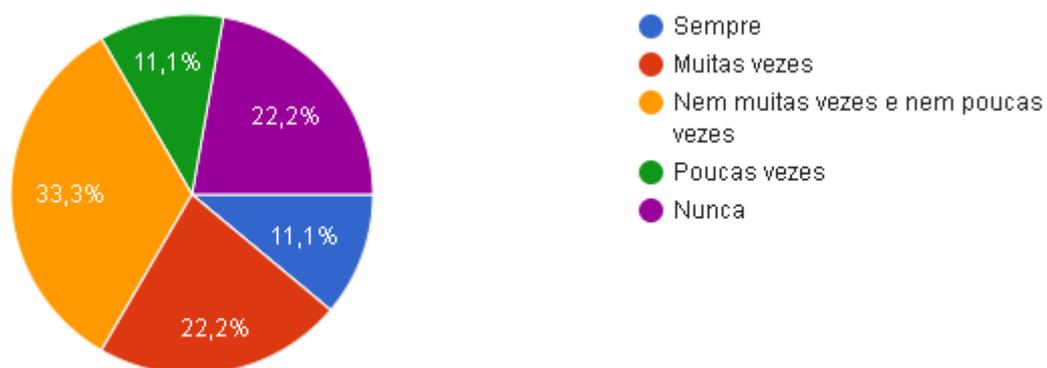
**44.**

**Como**

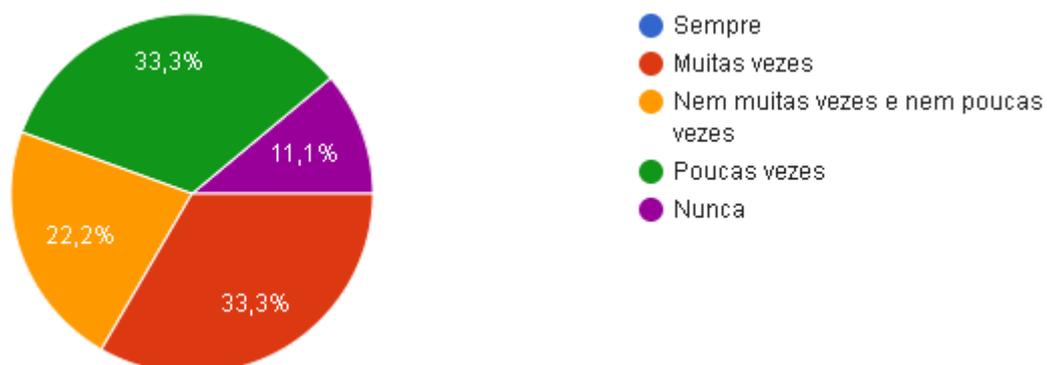
**considera o nível dos resultados da gestão estratégica da sua OM nos últimos 5 anos?**



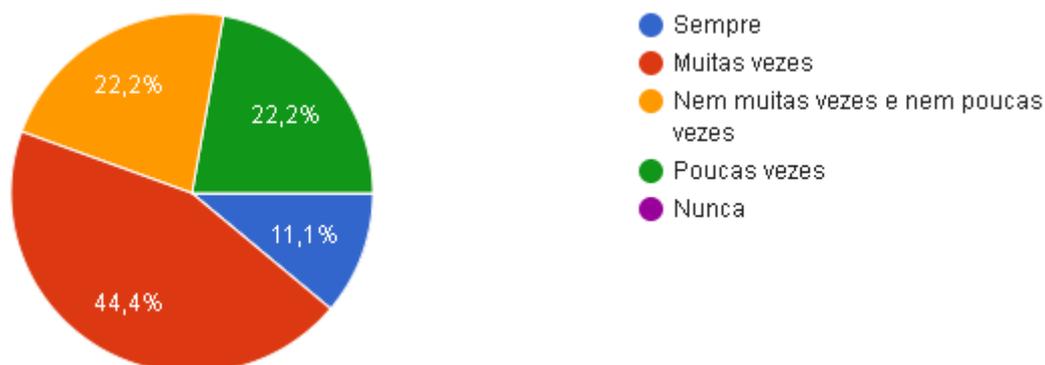
**45. Os resultados da gestão estratégica da sua OM são comparados com os de outros ComDN, especialmente aqueles afetos a objetivos estratégicos comuns?**



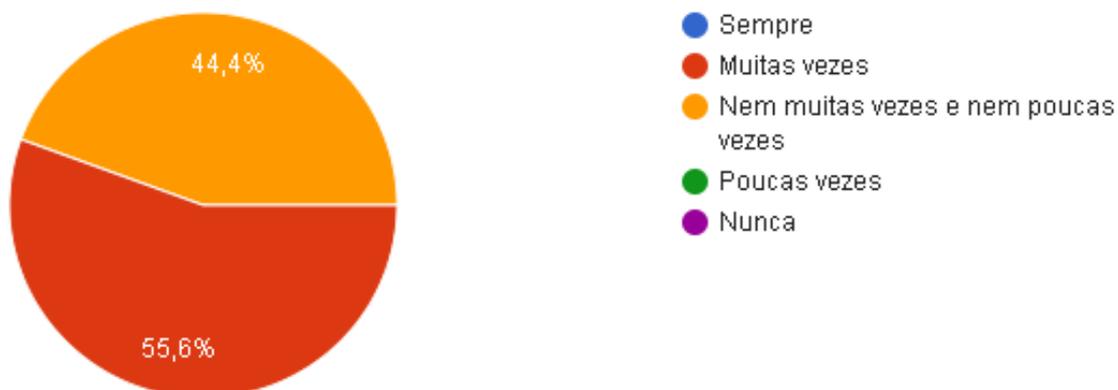
**46. Para consecução dos resultados de excelência pretendidos, há, durante o processo de acompanhamento das metas de gestão estratégica da sua OM, análises comparativas de desempenho com outros ComDN?**



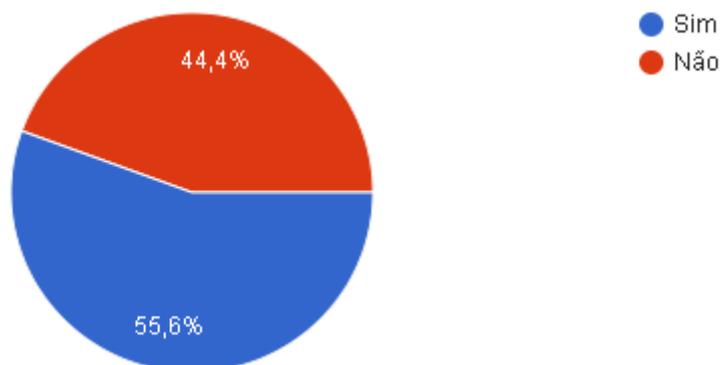
47. Sob o enfoque dos resultados afetos aos objetivos estratégicos em comum entre os ComDN, a OM identifica boas práticas de gestão praticadas por outros ComDN?



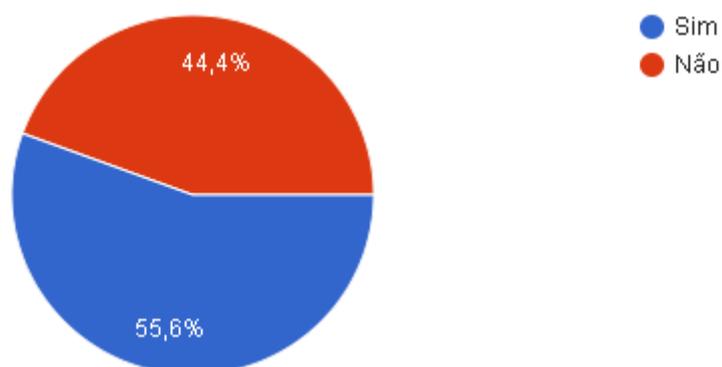
48. À luz da legislação bem como das orientações, modelos e experiências disponíveis nos endereços eletrônicos dos principais órgãos de gestão do Brasil, Ministério da Economia, TCU, ENAP e outros, que facilitam o emprego de várias ferramentas e a compreensão das teorias vigentes na área de gestão estratégica, qual é a incidência do uso efetivo desse material pelos gestores estratégicos da sua OM?



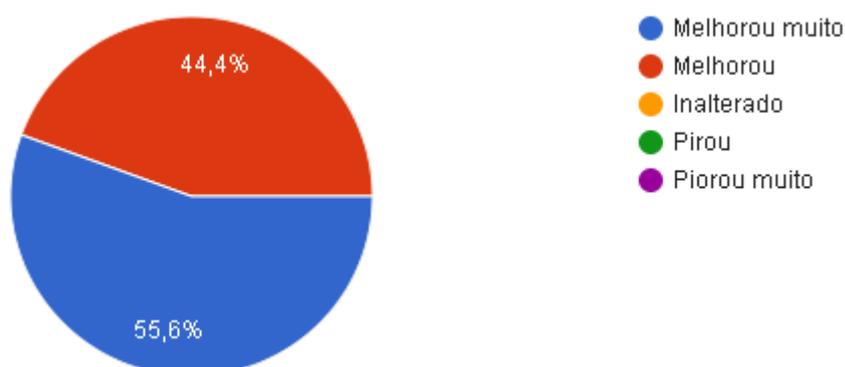
49. Por exemplo, em relação às orientações dos principais órgãos de gestão do Brasil, é do conhecimento o "Guia Referencial para construção e análise de indicadores" (BAHIA, 2021), disponível no endereço eletrônico do Ministério da Economia, <Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores — Português (Brasil) ([www.gov.br](http://www.gov.br))> e o "Guia Técnico de Gestão Estratégica" (VILELA, 2020), disponível em <<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia-tecnico-de-gestao-estrategica>>?



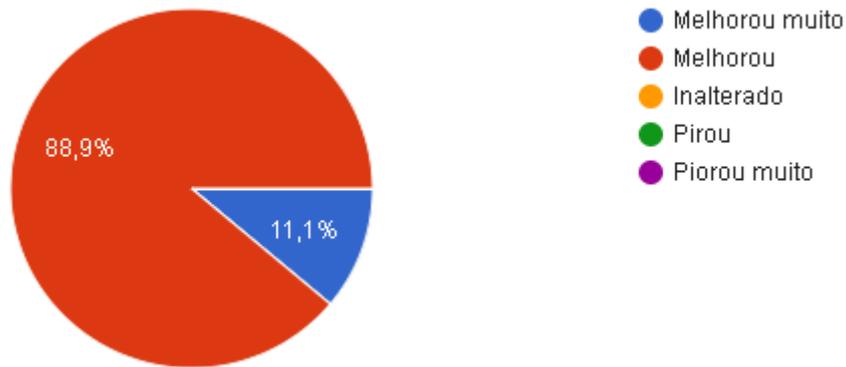
50. Em relação à legislação e orientações dos principais órgãos de gestão do Brasil, é do conhecimento o Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020, que institui a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031?



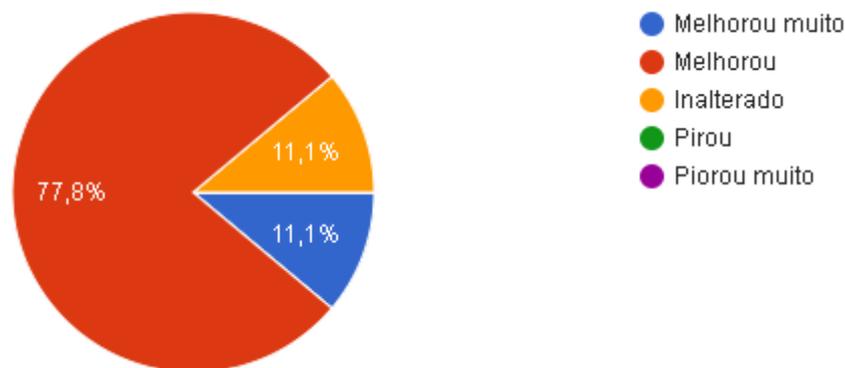
51. Em relação às ferramentas, orientações, modelos etc. disponíveis no endereço eletrônico do Programa Netuno, qual o nível de contribuição desse canal para o desempenho da gestão estratégica na sua OM nos últimos 5 anos?



52. Em relação aos cursos do Sistema de Ensino da Marinha sobre gestão, qual o nível de contribuição para o desempenho da gestão estratégica na sua OM nos últimos 5 anos?

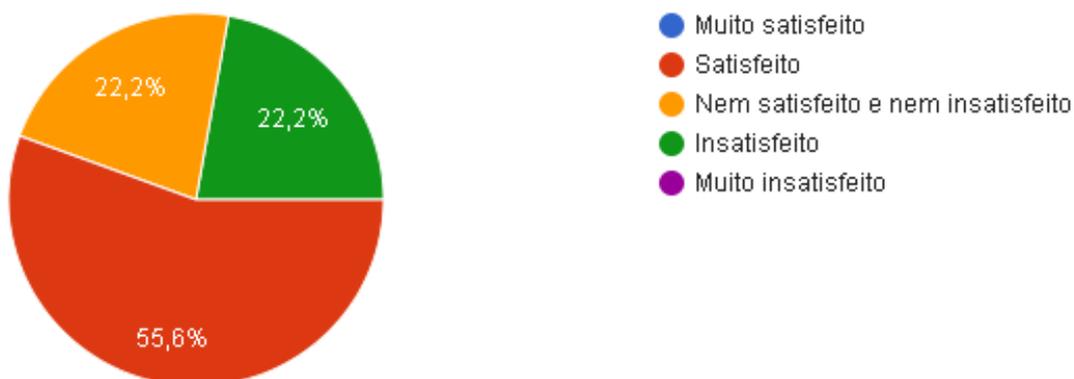


53. Em relação às normas da MB sobre gestão, qual o nível de contribuição para o desempenho da gestão estratégica na sua OM nos últimos 5 anos?



**Reflexão:** Diante de tantos desafios impostos para a busca da excelência em gestão, pode ser observado o Relatório de Levantamento do TCU sobre a situação de governança e gestão de pessoas, no qual "[o] processo de planejamento da força de trabalho busca exatamente identificar as lacunas entre as necessidades atuais e futuras da organização e a capacidade existente, tanto em termos quantitativos como qualitativos. Um planejamento adequado da força de trabalho permite à organização o alinhamento entre a força de trabalho e a estratégica organizacional, assim como o desenvolvimento de um quadro sobre as lacunas de competências existentes e as necessidades futuras da organização." (TCU, 2016), disponível em <<https://tcu.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/692171617/acompanhamento-acom-1456620176/inteiro-teor-692171623?msclkid=c21def87cef311ec8b24b34c7e99d2a9>>.

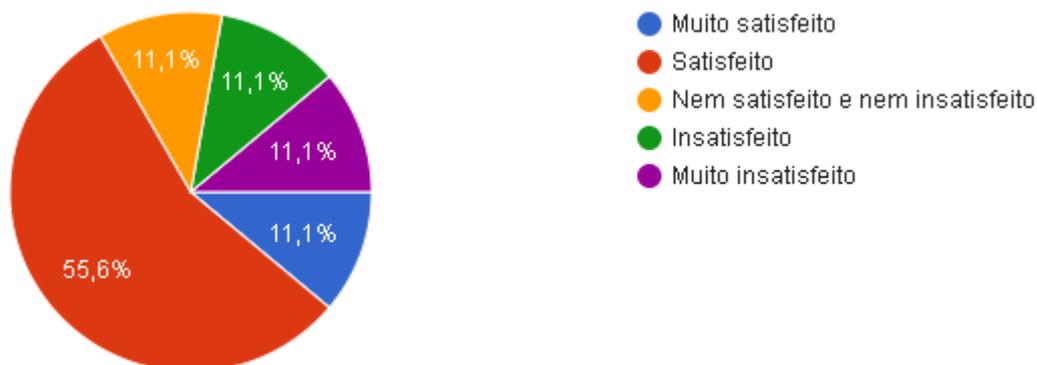
**54. Como considera a sinergia na área de gestão estratégica entre os elementos-chave dos macroprocessos dos ComDN, na busca de ações em comum, que possam aprimorar o desempenho geral, quando comparado ao obtido isoladamente?**



**Deixe um comentário sobre sua resposta: (foram nove respostas, dispostas sem correspondência à ordem dos ComDN)**

- Apesar de esforços nesse sentido, por parte da Assessoria de Gestão, é primária a cultura/entendimento sobre a transversalidade dos processos organizacionais. Há necessidade de aprimoramento.
- Infelizmente tenho que impor a minha antiguidade para que muitas tarefas da área de gestão sejam realizadas.
- A sinergia contribui para o aprimoramento do desempenho geral.
- A analogia de processos que envolvem um mesmo escalão da MB é vista como um fator preponderante para a equalização de procedimentos e gestão estratégica, assim como propicia melhora significativa nos mesmos, com base nas lições aprendidas de cada DN.
- As interações ocorrem apenas nas reuniões promovidas pelo ComImSup.
- Comentários feitos por contato pessoal.
- A Assessoria busca interação com todos os setores e atualiza os Planos de gestão semestralmente.
- Os elementos-chave participam ativamente na construção e análise das ações relacionadas aos objetivos estratégicos sob a sua responsabilidade.
- Os elementos-chave contribuem consideravelmente com dados e subsídios para os programas de gestão.

**55. Agora, como considera a sinergia na área de gestão estratégica entre as Assessorias de Gestão dos ComDN?**



**Deixe um comentário sobre sua resposta: (foram nove respostas, dispostas sem correspondência à ordem dos ComDN)**

**- Sinergia inexistente; contatos ocorrem somente em situações de necessidade urgente de uma das partes, após as quais, não há feedback.**

- Atualmente uma das minhas referências é a Assessoria de Gestão do Com2ºDN (CMG (RM1-CD) Noriô). Também troco experiências com o Assessor do Com4ºDN, (CF (RM1-IM) Marcelo).

- A sinergia contribui para o aprimoramento da gestão.

- Considera-se de suma importância esta sinergia, por tratar num espaço macro e micro dos processos da OM e na melhoria dos mesmos.

- As interações ocorrem apenas nas reuniões promovidas pelo ComImSup.

- Comentários feitos por contato pessoal.

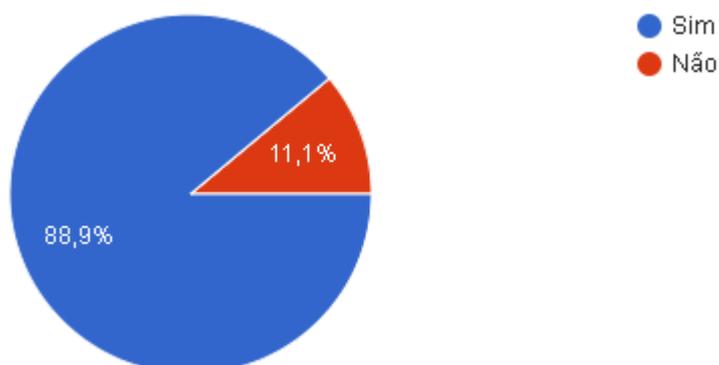
- As Assessoria possuem uma boa sinergia.

- não há sinergia nas ações, apenas algumas boas práticas são compartilhadas de forma independente.

- Dentro do ComOpNav, algumas boas práticas dos [ComDN] são divulgadas por meio de [mensagem].

**56. Sob o enfoque das respostas acima que possam ter inferido insatisfação, discordância ou qualquer situação de dificuldade relacionada à capacitação, ao desempenho e ao uso eficaz de ferramentas de gestão, é possível considerar que a união de esforços das Assessorias de**

**Gestão seja uma solução viável para a busca de melhores resultados dos processos de gestão estratégica dos ComDN?**



**Deixe um comentário sobre sua resposta: (foram nove respostas, dispostas sem correspondência à ordem dos ComDN)**

- Sem dúvida, pois contribuiria muito para a melhoria da gestão institucional como um todo, a partir de troca de experiências entre órgãos congêneres.
- Entendo que o benchmarking é muito importante para a padronização de procedimentos no Setor Operativo.
- A união de esforços das Assessorias de Gestão contribuiria para o aprimoramento da gestão estratégica.
- Assim como mencionado acima, a equalização de procedimentos e gestão entre os DN é imprescindível para uma melhoria na gestão desses setores e, por consequência, replicado para suas OM subordinadas, ganhando vulto positivo para a MB.
- Considerando que as missões dos ComDN são afins, a interação entre as Assessorias de Gestão possibilitará a promoção do benchmarking.
- Comentários feitos por contato pessoal.
- A união de esforços das Assessorias de Gestão é uma solução viável para a busca de melhores resultados dos processos de gestão estratégica dos ComDN.
- deveria se buscar a uniformização dos Objetivos estratégicos dos e indicadores dos DN, através de um GT da DADM, como feito anteriormente para outros setores.
- Acredito que em que pese a união de esforços das Assessorias de Gestão possa ser uma ferramenta usada para a melhoria, existem outros fatores que impactam nesse resultado.

**ANEXO C**  
**ENTREVISTA SOBRE**  
**A PERFORMANCE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DOS COMANDO DE DISTRITOS NAVAIS**  
**(ROTEIRO DA ENTREVISTA – MODELO)**

**ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS ASSESSORES DE GESTÃO DOS COMDN**

É um privilégio a oportunidade de podermos conversar sobre a performance da gestão estratégica dos Comandos de Distrito Naval. Por isso, agradeço pelo tempo precioso dispensado para esta entrevista.

A conversa será breve e objetiva, com foco nas cinco questões abaixo.

Na oportunidade, solicito autorização para que seja gravada, cujo recurso será vital para produção acadêmica e precisão das informações.

As respostas e os dados estatísticos analisados na pesquisa serão tratados de forma genérica, sem possibilidade de identificação da OM e do pessoal.

De toda forma, será preservada a sua identidade.

Não havendo tempo hábil para participação na entrevista, solicito, então, que sejam respondidas as perguntas abaixo, por escrito ou por áudio (envio pelo whatsapp).

1. Quais são as boas práticas de gestão em uso no âmbito do seu ComDN?
2. Como são processadas efetivamente as orientações dos órgãos públicos especializados (TCU, Ministério da Economia etc.) sobre a gestão por excelência?
3. Como se dá o processo de assessoramento da gestão no âmbito do seu ComDN?
4. Como descreveria o relacionamento entre os Assessores de Gestão dos ComDN?
- 5. Como se demonstram os avanços, os principais desafios e soluções para busca da excelência em gestão no âmbito do seu ComDN?**

**ANEXO D**

**ENTREVISTAS SOBRE A PERFORMANCE DA GESTÃO ESTRATÉGICA**

**DOS COMANDO DE DISTRITOS NAVAIS**

**(ENTREVISTAS COM OS ATORES-CHAVE)**

As respostas das entrevistas estão dispostas aleatoriamente, sem possibilidade de identificação dos entrevistados.

Também foram alteradas as palavras que possibilitavam a identificação do entrevistado, sem modificar o contexto das respostas.

**ENTREVISTA 1 – Assessor Alfa (ComDN-A)**

**1. Quais são as boas práticas de gestão em uso no âmbito do seu ComDN?**

R: Atualmente, estamos encontrando uma ligeira dificuldade na coordenação da Gestão da OM [Organização Militar], seja ela voltada para o Plano Estratégico Organizacional [PEO] ou para a Gestão do conhecimento, em virtude de, em dezembro de 2021, ter sido encerrado o contrato do Oficial TTC [Tarefa por Tempo Certo] que exercia a função de Encarregado do Programa Netuno e Assessor de Gestão. Porém temos envidado esforços para gerir da melhor forma possível e trabalhar as Oportunidades de Melhorias constantes em nosso PMGes [Plano de Melhoria da Gestão]. Nos Conselhos de Gestão mensais apresentamos a evolução dos Indicadores de Desempenho afetos a cada setor do DN [Distrito Naval], analisando os macroprocessos finalísticos, de apoio e gerenciais e aprimorando-os em prol do atingimento dos Objetivos Estratégicos constantes no PEO.

**2. Como são processadas efetivamente as orientações dos órgãos públicos especializados (TCU, Ministério da Economia etc.) sobre a gestão por excelência?**

R: Encaminhamos recentemente ao ComOpNav [Comando de Operações Navais] nosso Relatório de Ações de Monitoramento do Programa de Integridade da MB ([RAMPI-MBComDN]), onde constam os diversos cursos e estágios realizados por nossos militares e voltados para a Gestão por excelência. Tais conhecimentos adquiridos, aliados aos conhecimentos tácitos de nosso pessoal, são disseminados e compartilhados por meio de palestras e adestramentos no âmbito do DN, incentivando inclusive as OM subordinadas a seguirem essa diretriz de Gestão de Conhecimento e por excelência. Especificamente, em

relação às orientações dos órgãos públicos especializados, principalmente a Assessoria Jurídica deste Comando promove diversas palestras para orientar nossos militares quanto aos novos sistemas públicos utilizados, procedimentos a serem seguidos em IPM/APF, dentre outros assuntos. Esporadicamente também são convidados, pelo Comandante do [DN], juízes para proferirem palestras acerca destes assuntos e outros, fato este asseverado recentemente por meio de palestra proferida pelo Juiz Federal Titular da [Circunscrição Judiciária Militar] (CJM), em que se julgou muito proveitosas as informações, esclarecimentos e orientações disseminadas.

### **3. Como se dá o processo de assessoramento da gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: Atualmente possuímos um Assessor de Controle Interno e um Encarregado do Programa Netuno, que, em conjunto, promovem atualizações pertinentes no PEO/PMGes/PGR do DN, com o fito de melhor assessorar o Comando para a melhoria da gestão. O processo de assessoria se dá por meio de orientações recebidas dos Escalões Superiores, análise das oportunidades de melhorias de processos e diretrizes mencionadas no Relatório de Atividades - Recomendações (Programa Netuno), recebido por meio do [Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR)] e em que são mencionadas diversas ações de boas práticas de gestão de diversos setores da MB.

### **4. Como descreveria o relacionamento entre os Assessores de Gestão dos ComDN?**

R: Assim, como na resposta da pergunta 1, por serem poucos militares envolvidos diretamente nas Assessorias, atualmente [há dois] Oficiais. O relacionamento mostra-se positivo, pelo fato da facilidade de equidade de conhecimentos entre ambos e posterior disseminação das orientações relevantes para a melhoria da gestão do DN.

### **5. Como se demonstram os avanços, os principais desafios e soluções para busca da excelência em gestão no âmbito do seu ComDN?**

R.: Ainda em relação ao [RAMPI-M/ComDN], observou-se que há a necessidade de maior incentivo aos militares para se capacitarem, por meio de cursos e estágios, nos assuntos afetos à Gestão, seja tal capacitação direcionada para Gestão por Excelência, Gestão do Conhecimento, ética, liderança, por entender que a melhoria da gestão se dá prioritariamente

por meio da capacitação dos assessores e compartilhamento de conhecimento e orientações pertinentes.

Atualmente, a carência de pessoal capacitado é o principal desafio encontrado, [o que é] solucionado por meio de uma melhor divisão de tarefas no DN, princípios do Planejamento Baseado em capacidades (PBC), a "Pessoa certa no lugar certo", e por meio de incentivo aos militares para se capacitarem em prol da melhoria da gestão, buscando causar o entendimento de que uma melhor gestão propicia melhores resultados, melhoria dos processos e facilita o processo decisório do Cmt do [DN], assim como os subsídios constantemente dirigidos aos escalões superiores. Em prol da melhoria de gestão no âmbito deste DN, sugere-se incluir os DN nas Reuniões/Adestramentos/Palestras, por VC, em face das restrições orçamentárias atuais, acerca do assunto "gestão", tal qual a apresentação proferida pelo CC (IM) [...], em que tive o privilégio de participar e em que muito esclareceu as ações voltadas para o CRaT-MB, por exemplo.

### **ENTREVISTA 2 – Assessor Bravo (ComDN-B)**

Oficial-Aluno: Bom dia! Obrigado pela oportunidade. [...] a proposta é exatamente essa, demonstrar que há grandes oportunidades de melhoria para todas as Assessorias e a questão do *Benchmark* que não é muito forte. Eu já trabalhei na Assessoria de Gestão do [Com2ºDN]. Sabemos que somos conduzidos pelo montante de fainas e há falta de Recursos Humanos para montagem das equipes. A mentalidade de gestão [é uma] dificuldade, [...] que não é dada a importância devida, [apesar da Assessoria de Gestão ser] o setor-chave de qualquer órgão público. Ainda há a descrença [...] no Programa Netuno. Dentre outros problemas, era uma oportunidade de demonstrar a importância do setor para Marinha, após 15 anos de Programa Netuno. A finalidade é aproveitar essas oportunidades e unir os trabalhos das Assessorias. Provocar a interação entre Assessores. Diante dos cinco pontos-chave da entrevista, voltados para Gestão Estratégica, seguem as perguntas:

#### **1. Quais são as boas práticas de gestão em uso no âmbito do seu ComDN?**

R: Em primeiro lugar, agradecer pelo seu interesse, pois, para nós que trabalhamos com a gestão, a atenção com essa área não [há] unanimidade, infelizmente. Mas eu vejo, de alguns anos para cá, não que tenha sido o poder de convencimento, mas, na realidade, esse convencimento está vindo das pressões, até externas, que estimam por resultados. Hoje, nós

sabemos que o orçamento é todo direcionado para os resultados, conforme a aplicação dos recursos devem ocorrer dentro dos órgãos públicos. [...] A questão da governança é o que tem impulsionado os órgãos de fiscalização [...].

Em relação às boas práticas de gestão, o Distrito [...], há alguns anos, mais precisamente desde 2015, utiliza uma ferramenta que se chama Visita de Acompanhamento da Gestão. Essa visita ocorre nos anos em que as OM [Organizações Militares] não tem a IAM [Inspeção Administrativo-Militar]. Sabemos que a IAM ocorre em um ano e só volta a acontecer dois anos depois. Então o Distrito, em gestões anteriores, criou essa prática, que foi premiada em 2016, por ser uma boa prática de gestão. Porque você pega aquele ano que a OM está mais “relaxada” com relação aos resultados. Realiza-se a visita, cujo foco era, inicialmente, a Lista de Verificação [da IAM] P-10 [Programa Netuno]. Mas hoje, além da lista P-10, enfoca também no controle interno. Aproveita para [verificar] a gestão da OM mas também o controle interno com foco nos questionamentos dos órgãos de controle interno ou externo que tenham ocorrido no último ano. [Há] comandos que são de um ano, por isso o [Comandante da OM] assume e passa o comando sem passar por uma IAM. É um ano “vazio”. Então, acaba que ele [Comandante] não foca na solução das discrepâncias que foram apontadas nos anos que ele [Comandante] não estava. Então, essa Visita de Acompanhamento da Gestão, a VAG, ela é muito útil nesse sentido, porque se pode trabalhar naqueles aspectos que a OM [...] não estava tão bem, e trabalha-se para que ela [OM] chegue no ano seguinte sem ter aquela queda natural [de desempenho da gestão] que existe. [Considero] também que essa [ferramenta] importante para os gestores [...] terem mais conhecimento da importância da gestão. [É o momento para dizer] o que é válido em termos de gestão e o que pode ser feito. Falando de IAM, [temos] um [sistema - SISIAM] que foi desenvolvido por um Cabo [...]. Basicamente, tem todas as perguntas [das Listas de Verificação] da IAM. As listas são respondidas no próprio sistema. As discrepâncias e as ações recomendadas são colocadas nesse próprio sistema. Então, [...] ano passado, [inseriu mais algumas funções], por ser importante, por exemplo, agora toda ação recomendada que exigisse recurso, tem que colocar o valor. [Assim], para quando [a OM] elaborar suas necessidades, o PAR [Plano Anual de Recursos], para priorizar as metas, então ele [Comandante] vai ter que considerar as recomendações [da IAM anterior]. [Na VAG], verifica-se se a [OM] está pedindo aquilo que vai ajudar resolver o problema [previsto] na IAM.

Fizemos um Mapa Referencial da Gestão que explica o Programa Netuno. É preciso ter clareza na nossa mente do que o [Programa] representa. Essa clareza, se eu não conseguir passar, não tem o porquê de estar trabalhando aqui [na Assessoria]. Um dos aspectos [desse Mapa é que] os resultados da IAM vão alimentar o Plano de Gerenciamento de Risco, o PMGes [Plano de Melhoria da Gestão]. Então, se eu tenho discrepâncias na IAM e as discrepâncias não estão abordadas no meu PMGes, eu tenho má [gestão]. Tudo isso tem que estar integrado. É a pesquisa de clima organizacional. É a IAM. É a caixa de sugestões. São outros relatórios, pois as Capitâneas possuem outras inspeções. Para que, quando for abordar os assuntos no Conselho de Gestão, ele [Comandante] tem que considerar tudo aquilo que precisa melhorar. Essa é outra ferramenta que nós desenvolvemos, [pois] nós aproveitamos o que já tem na IAM. Tudo o que puder aproveitar para melhorar a gestão com relação àquela IAM eu tenho que utilizar. Então, [em relação à] Visita de Acompanhamento da Gestão, [...] o que se faz com as informações que o sistema gera [pode ser considerado] uma boa prática.

[Nós podemos] considerar como boa prática também [o modo] como vemos a capacitação. [Ela dá-se] sob três aspectos. A capacitação não é só colocar a [pessoa] no curso. Quando [falamos] modernamente de capacitação, você considera o conhecimento, a habilidade e a atitude. O conhecimento é o curso. Depois ele tem que desenvolver a habilidade para o conhecimento adquiriu. Por fim, a atitude. Ele tem que ter uma atitude para resolver os problemas. A pessoa fez o curso, ele até sabe fazer, tem habilidade, mas não tem atitude. Ele vê o problema e não consegue pegar aquele problema e conectar com o que ele precisa fazer para resolver. Procuramos trabalhar com a capacitação dentro desse tripé. [...] Temos um banco de dados de [pessoal capacitado]. Fala-se de capacitação no sentido de treinamento. Fazemos rotineiramente o treinamento de mapeamento de processos, pois a base de tudo é o processo, a gestão do processo. [...] Fazer a gestão do processo para garantir que a entrega final seja o que a OM ou o Distrito precisa. Temos muito treinamento de mapeamento de processos. Focamos muito nisso. É a utilização da metodologia. A importância de ter que usar a metodologia do BPMM [Modelo de Maturidade de Processo de Negócio]. A metodologia mundialmente aceita, que hoje o BPMM virou BPMS [Sistema de Gerenciamento de Processos de Negócio]. Pela interação que temos com o pessoal do TransformaGov, descobrimos que a Administração Pública Federal já está autorizando a contratação dessa ferramenta BPMS, por meio do Portal de Compras. [...] Essa adesão [estará] aberta até o dia 29 [29/07/2022]. Liguei para a DAdM [Diretoria de Administração da Marinha] [...], passei para eles [setor responsável]

que a Administração Pública já está contratando o BPMS. Então, é até fundamental que esses serviços e processos que não agregam muito valor têm que ser automatizados. [...]

## **2. Como são processadas efetivamente as orientações dos órgãos públicos especializados (TCU, Ministério da Economia etc.) sobre a gestão por excelência?**

R: [...] [nós incluímos] no nosso repositório de boas práticas, por exemplo, discriminar bem a finalidade do que está sendo comprado. O que vai ser feito com aquela compra, ou seja, dar o direcionamento em termos de governança daquele gasto. Como têm navios subordinados, sabemos a dificuldade deles, mas, na semana passada, a pedido do [Comandante do] Grupamento de Patrulha Naval, nós fomos dar um treinamento a respeito de Planejamento Estratégico. Há algum tempo atrás eu achava impossível alguém chegar e te pedir um treinamento de [Planejamento Estratégico]. Na semana passada, fizemos esse treinamento. Isso foi muito legal! [O militar que realizou o treinamento foi orientado para ter atenção ao público. Militares do navio e não burocratas]. Tem que ser uma coisa direcionada para prática deles. Então, foi dessa maneira que foi feito. O pessoal gostou muito. [Houve muitas perguntas]. Todo treinamento nosso tem uma avaliação [pelos] participantes. Isso também alimenta o *feedback*. Nos nossos treinamentos, [nós] sempre [incorporamos] as sugestões que sejam possíveis, com relação com o que é sugerido. Isso é uma prática recorrente.

Tudo que chega em termo de auditoria do CCIMAR [Centro de Controle Interno da Marinha], seja de expedientes ou demandas do TCU [Tribunal de Contas da União], [procuramos] incorporar as práticas, as orientações. Dessa maneira, que [agimos]. [...] [em relação ao] Ministério da Economia, que está relacionado ao TransformaGov, [...] [nós temos] participado de vários treinamentos que eles dão. Todo treinamento [nós colocamos] alguém. [Nós] temos um grupo de Whatsapp com os elementos de contato das OM subordinadas. Então, o que tem de novidade, de boas práticas, de orientação, de recomendação, a gente automaticamente [divulga] aos elementos de contato. [...] Através desse contato nos comunicamos bem rápido.

## **3. Como se dá o processo de assessoramento da gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: Aqui no Distrito, nós temos uma Reunião do Conselho de Gestão Distrital. É programada para ocorrer mensalmente, [...] sempre procurando abordar assuntos do momento. Então, o que acontece muito aqui é [nós pegamos] um assunto do momento e ver quais são os setores envolvidos. [...] Se for Segurança do Tráfego Aquaviário, [dividimos] a apresentação, de no

máximo 40 minutos, com a DN-50 [Seção de Assuntos Marítimos do ComDN] e uma Capitania [...]. [Participa o pessoal do] Estado-Maior e, eventualmente, uma OM que trate do assunto. [...] o Estado-Maior tem que saber e dar informações sobre as OM subordinadas. O Estado-Maior tem que ter uma ligação direta com [essas] OM. [Cabe às Seções do Estado-Maior, conforme os assuntos, prestarem o assessoramento]. Essa coordenação tem que ser feita pelo Chefe do Estado-Maior. Procuramos sempre enfatizar isso.

[Há dois anos], no mês de janeiro, a gente tem a Semana da Gestão. [...] São feitas apresentações pelas Seções de Estado-Maior, com o objetivo de aumentar a consciência situacional de todos os setores Estado-Maior e do CGS [Chefia Geral dos Serviços] que também apresenta. Então, como [nós temos] as movimentações de final de ano. Gente entrando e gente saindo. Em janeiro, [nós fazemos] essa Semana da Gestão, porque [é uma oportunidade para apresentar a gestão ao pessoal recém-chegado]. Nessas reuniões, todos os setores fazem apresentações. Já tem os tópicos padronizados. [Trata] do que foi feito no ano anterior. [Responde perguntas como]: Qual é o planejamento do ano corrente? Quais foram as boas práticas do ano anterior? [...] Dessa apresentação, extrai o PMGes. A apresentação já está no formato 5W3H. Atualiza o PMGes e manda para [os responsáveis] [validarem o teor]. [...] [Após a validação do PMGes], a gente vai trabalhando nisso ao longo do ano. Então, esse processo de assessoramento é contínuo.

[Nós temos] uma prática que não conseguimos implantar 100%, mas [estamos] caminhando pra lá. É porque a gestão detém uma linguagem própria da Administração. Você tem os livros que têm uma linguagem para que todo administrador possa entender. Mas [nós achamos] importante, para nossa gestão, vamos dizer naval, [tenhamos] uma linguagem naval para [traduzirmos] para nosso público interno. Porque isso dá uma identidade [...]. Quando você olha para um navio, [ele] é composto de sistemas. Sistema de propulsão, sistema de geração de energia. Ele tem o sistema de navegação, o sistema de direção de tiro. Então, [nós estamos] tentando encaixar essa ideia de gestão dentro dos sistemas que [temos] no navio. Por exemplo, quando [falamos] de indicadores. [...] Os indicadores dos objetivos estratégicos [...] tem que dizer para onde estamos navegando. Então, são aqueles que eu tenho que ter no meu passadiço, olhando na hora. Tem que dizer para onde estou indo. Tem uma maré que está me levando para cá, então tenho que ter medidas para corrigir para ir no rumo certo. [Nós temos], por exemplo, indicadores que dizem o quanto você já percorreu e quanto falta para você alcançar. Então, isso está relacionado à sua velocidade, como está a intensidade do seu

trabalho. Então, esses indicadores são, também, indicadores que você tem que ter no seu *cockpit*, para saber onde que eu estou, saber para onde estou indo, se estou na velocidade certa. E têm outros indicadores que não precisam estar ali no seu *cockpit*, mas você precisa saber o que estão medindo. Por exemplo, a temperatura do motor, você não está ali olhando o tempo todo, mas alguma coisa tem que te avisar você tem que tomar medidas de diminuir a velocidade ou fazer um reparo. Essa analogia [...] [nós queremos] até o final deste ano [2022] ou início do ano que vem. [Queremos] traduzir a gestão para uma linguagem analógica com o que [nós temos] na nossa cultura naval. [...] Isso têm dois aspectos, o aprendizado, porque a nossa mente, nossa memória ocorre por associação. Então, quando você consegue associar as coisas, você facilita a memorização. Além disso, você fortalece a cultura [...]. O objetivo não é só ter o aprendizado, mas o fortalecimento da cultura naval que é essencial para qualquer organização [...].

#### **4. Como descreveria o relacionamento entre os Assessores de Gestão dos ComDN?**

R: [...] o relacionamento entre os Distrito é fraco. Talvez seja uma coisa que [teremos] que intensificar. Até pela característica peculiar aqui do nosso Distrito. É um Distrito que tem mar e rios. Então, [...] é importante [nós conversarmos] com os outros Distritos. Acho que individualmente [temos] que provocar isso, mas até a DAdM [Diretoria de Administração da Marinha] poderia fazer um trabalho, um seminário, uma vez no ano, para você reunir os Assessores [de Gestão] [...]. Para que o pessoal pudesse participar, interagindo mais, criando canais de comunicação melhores. Porque hoje tem lá [na DAdM] o pessoal que manda e-mails, [...] mas não é a mesma coisa do que você interagir com as outras pessoas. Então, vejo que é relevante isso [relacionamento] e nós estamos mal com isso daí. [...] Eu acho também que isso daí [reuniões itinerantes com os Assessores de Gestão] possa ser uma oportunidade [...] para você ganhar força. Por exemplo, eu tenho batido muito nessa tecla do sistema e eu tenho certeza que essa dificuldade não é só minha. Mas têm coisas que as pessoas não percebem logo. [...] Até a ignorância do que [nós precisamos]. Acho que, em primeiro lugar, você tem que descobrir o que você precisa saber para você fazer o que tem que fazer. Então, se eu não sei o que eu tenho que saber para desempenhar esse assunto. Então, primeiro, eu preciso saber que não sei, mas que eu preciso saber para eu desempenhar minha função e cumprir minhas tarefas. Isso acontece individualmente no âmbito da organização. A organização precisa saber quais as capacidades que ela não têm para que ela trabalhe nesses pontos fracos, para que

deixem de ser pontos fracos e passem a ser pontos fortes dela, para que ela possa alcançar seus objetivos. Então, começa individualmente com a gente. Se eu não sei o que [...] preciso saber [ou] só sei 30% do que deveria saber, então, vou ter que trabalhar nesses 70% e trabalhar para não piorar nos 30%. Essas reuniões seriam bastante úteis para [nós ganharmos] força [...]. [Nós precisamos] colocar para a DAdM, porque se não [as pessoas da DAdM] ficam criando coisas sem perguntar, sem conhecer a gente, sem conhecer os Distritos. Daí eu acho que é um erro, principalmente os sistemas que a Marinha cria, que nascem nas Diretorias Especializadas [DE] [da Marinha do Brasil], muitas vezes nascem no meio do caminho. Porque a DE vai compilar os [dados] dos ODS [Órgãos de Direção Setorial da Marinha do Brasil]. E as OM da ponta? Eles [sistemas] são criados porque eles [DE] têm ferramentas, tem pessoal capacitado para desenvolver sistemas. Eles [DE] têm recursos. Só que, quando eles [DE] criam um sistema, eles não vão lá, não vem aqui. [Exemplo], criar um sistema de gerenciamento de rancho. Ele [DE] não vai aqui na ponta da Região Norte, de repente até de um navio para ver: quais são os problemas? Como eu te ajudo aí?. [...] Então, isso daí, acho que é uma falha que, talvez, a gente tendo uma interação maior, você ganhe força para chegar lá [na DE] e colocar: Oh, [...] esse sistema aqui [...], gerencialmente, ele não me atende [...]. Então, isso daí [relacionamento entre as Assessorias de Gestão] é um ponto que a gente pode melhorar e que essa interação realmente pode melhorar.

##### **5. Como se demonstram os avanços, os principais desafios e soluções para busca da excelência em gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: O avanço é demonstrado na medida em que a organização alcança as metas que a gente estabelece. Então, [...] os principais desafios são obviamente aqueles mais difíceis de [serem] atingidos [...]. Essa interação constante que [temos] com as OM [subordinadas], não [é] só para ter uma alternativa, uma linha de ação, mas principalmente para aperfeiçoar os processos. Porque os resultados aparecem na medida em que você aperfeiçoa os processos. [...] por acaso, estou respondendo pela Assessoria de Relações Institucionais. Fui estudar o assunto, saber como funciona [...]. Fui ver que tem tudo haver com a parte de gestão. Porque até os meus relacionamentos com outras entidades públicas e privadas tem que estar orientado pela minha gestão. Por exemplo, não tem porque desenvolver um relacionamento institucional com entidades que não tem nada haver com a minha missão. [...] até o relacionamento institucional, isso me facilitou, porque eu olho para o meu planejamento estratégico [e posso

ver] que não gostei de [um relacionamento, por] não ser interessante [...]. [O relacionamento institucional com] alguns parlamentares é muito importante para [termos] um avanço, não só de recursos de emendas parlamentares, mas também de facilitação de, eventualmente, uma aprovação de uma legislação que seja do interesse do Distrito e da Marinha. Então, tudo está relacionado com o meu Planejamento Estratégico. Isso aí é fundamental. O que [nós buscamos] é alinhar, deixar essa governança bem marcada, pois nós estamos fazendo isso, porque isso vai me ajudar a alcançar determinado objetivo estratégico.

### **ENTREVISTA 3 – Assessor Charlie (ComDN-C)**

#### **1. Quais são as boas práticas de gestão em uso no âmbito do seu ComDN?**

R: O [ComDN] emprega em sua gestão as ferramentas do Programa Netuno:

- Plano Estratégico Organizacional (PEO);
- Pesquisa de Clima Organizacional;
- Carta de Serviços ao Usuário;
- Avaliação da Gestão (Lista P-10);
- Conselho de Gestão;
- Sistema de Indicadores; e
- Gestão de Riscos.

#### **2. Como são processadas efetivamente as orientações dos órgãos públicos especializados (TCU, Ministério da Economia etc.) sobre a gestão por excelência?**

R: O Comando incentiva que seus militares, principalmente aqueles em posição de liderança, participem constantemente em cursos oferecidos pela Marinha e/ou demais órgãos, realçando os de assuntos relacionados a gestão.

#### **3. Como se dá o processo de assessoramento da gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: O [ComDN] possui uma Assessoria de Gestão e Controle Interno, que é ligada diretamente ao Comandante da OM, e participa diariamente de reuniões com o mesmo.

#### **4. Como descreveria o relacionamento entre os Assessores de Gestão dos ComDN?**

R: O contato é feito, na maioria das vezes, através de videoconferência entre o COMINSUP e os ComDN, e nestas oportunidades são trocadas informações relevantes.

**5. Como se demonstram os avanços, os principais desafios e soluções para busca da excelência em gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: Com a implantação de uma Assessoria de Gestão e Controle Interno as ferramentas de gestão foram sendo desenvolvidas para atender as especificidades do [ComDN]. Após a criação e formalização dessas ferramentas há um acompanhamento semestral do desenvolvimento de todo o comando.

**ENTREVISTA 4 – Assessor Delta (ComDN-D)**

**1. Quais são as boas práticas de gestão em uso no âmbito do seu ComDN?**

R: Participação de Cursos/Estágios afetos à área de gestão. Promoção de palestras com temas à gestão. Notas para publicação em Plano do Dia. Participação do Prêmio Qualidade [do Estado]. Mapeamento dos processos. [Mensagem] com orientações às OM [Organizações Militares] subordinadas. Avaliação da Gestão das OM Subordinadas por meio das Inspeções Administrativas Militares. Incentivo ao acompanhamento do Plano de Gerenciamento de Riscos das OM subordinadas.

**2. Como são processadas efetivamente as orientações dos órgãos públicos especializados (TCU, Ministério da Economia etc.) sobre a gestão por excelência?**

R: São encaminhadas orientações e/ou documentos do TCU e outros órgãos por mensagem e expedientes às OM subordinadas com as devidas orientações. Alguns documentos internos da MB [Marinha do Brasil] como o PEM e PDS são divulgados na página do Comando.

**3. Como se dá o processo de assessoramento da gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: A Assessoria de Gestão é subordinada diretamente ao 01 [Titular] da OM, entretanto mantém bom contato com todo o [Estado-Maior], SubCEM [Subchefe do Estado-Maior] e CEM [Chefe do Estado-Maior]. Tais setores geram subsídios que são levadas ao 01 [Titular da OM] e 02 [CEM], de forma a assessorá-los sobre assuntos que geram decisões de alto nível estratégico.

**4. Como descreveria o relacionamento entre os Assessores de Gestão dos ComDN?**

R: O contato entre os Assessores ocorre com pouca frequência. No entanto, no momento que a Assessoria deste DN realizou a atualização do Plano Estratégico, assim como implementação de alguns processos que deram certo em outros DN, foram realizados contatos com militares que prontamente disponibilizaram seus conhecimentos e informações.

A Assessoria de Gestão do ComImSup [Comando Imediatamente Superior, no caso o Comando de Operações Navais] realiza contato frequente com orientações e também reuniões, a fim de receber subsídios de indicadores e relatórios de gestão em nível setorial.

#### **5. Como se demonstram os avanços, os principais desafios e soluções para busca da excelência em gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: Por meio da pontuação do Programa Netuno e premiações extra-MB, que ocorrem anualmente.

### **ENTREVISTA 5 – Assessor Echo (ComDN-E)**

#### **1. Quais são as boas práticas de gestão em uso no âmbito do seu ComDN?**

R: Basicamente todas aquelas recomendadas pelas principais publicações que orientam o Programa Netuno (EMA-134, SGM-107 e Manual de Procedimentos do Programa Netuno), adicionadas de peculiaridades locais, como:

- Avaliação da Gestão (AA+PMGes) com periodicidade anual;
- Coordenação Distrital pelo Assessor de Gestão do [ComDN];
- Premiação anual com estímulo a Inovação (prêmio específico);
- Reuniões de Coordenação mensais entre os Assessores de Gestão das OM da área;
- Permanente estímulo à melhoria dos processos organizacionais (Memorandos e implementação do BPM);
- Intercâmbio frequente com Assessores e especialistas em gestão pública de Órgãos das outras esferas governamentais;
- Repositório de publicações/documentos relacionados a gestão das OM (Diretório de Gestão), com acesso pelo Comandante do DN;
- Estímulo constante à busca ativa complementar de cursos extra MB;
- Implementação preferencial de reuniões e encontros virtuais entre membros do Comitê de Gestão Setorial (otimização de tempo com redução de gastos);

- Capacitações internas sobre gestão organizacional (realizada pela própria Assessoria e voluntários, sem custo orçamentário) com cerca de 4.200 capacitados em 1.300 horas/aula ministradas, desde a implementação da Assessoria de Gestão; e
- Estruturação pioneira de uma Assessoria de Gestão e Controle Interno (em 2010), que pôde viabilizar boa parte dessas conquistas e evidente aprimoramento gerencial de todas as OM da área.

## **2. Como são processadas efetivamente as orientações dos órgãos públicos especializados (TCU, Ministério da Economia etc.) sobre a gestão por excelência?**

R: Geralmente a partir de normativos, notas técnicas, recomendações de órgãos de controle, decisões judiciais e pareceres jurídicos, que são recebidos, analisados e, quando aplicáveis, transformados em normas internas para desenvolvimento da gestão por excelência.

Também há participação de membros da Assessoria em comitês/conselhos/fóruns regionais que tratam da gestão por excelência (exemplos: TransformaGov e Agenda [do Estado]).

## **3. Como se dá o processo de assessoramento da gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: Especificamente no [ComDN], existe a Assessoria de Gestão e Controle Interno, que é subordinada diretamente ao Comandante do Distrito, e a quem o Assessor de Gestão se reporta nos assuntos relacionados à gestão organizacional, desde a proposição de políticas e ações de modernização administrativa e econômico-financeira, para dar suporte às tomadas de decisão; além de promover o desenvolvimento organizacional e a implementação de melhores práticas de gestão, para aprimoramento contínuo de seus processos, com foco no Programa Netuno e suas ferramentas de gestão, incluindo os processos de elaboração, acompanhamento e revisão do PEO. Também supervisiona e coordena as atividades de Controle Interno, Gerenciamento de Riscos e Integridade.

A atuação da Assessoria de Gestão é voltada para a capacitação do pessoal na área de gestão, visto que se trata de uma vulnerabilidade conhecida da administração naval. Essa atuação não se restringe à OM [ComDN], mas abrange toda a área jurisdicional.

Faz ainda o acompanhamento técnico das reuniões do Conselho de Gestão.

Além desse assessoramento direto ao Comandante e outros setores do ComDN, são feitas consultorias externas pontuais às OM da área, em assuntos específicos, exemplos são a reestruturação do processo de atendimento do Ambulatório do [Hospital Naval da área] e do

GAP [de uma Capitania dos Portos]; geralmente, são ações relacionadas à melhoria da Qualidade dos serviços, outro tema com abordagem contínua e preferencial.

Para tornar efetivo e alinhado o processo de assessoramento, cada OM subordinada possui um Coordenador do Programa Netuno, que conduz e multiplica, internamente, as ações relacionadas ao Programa.

Um colegiado, formado pelo Assessor de Gestão do [ComDN] e todos os Coordenadores do Programa Netuno das OM subordinadas compõem o Comitê de Gestão Setorial (CGSet), que é o responsável pela coordenação das decisões e ações relacionadas a gestão organizacional na área. São realizadas reuniões periódicas (Reuniões de Coordenação) onde são discutidas e decididas ações a serem desenvolvidas regionalmente; são divididas experiências e boas práticas; são realizados diversos adestramentos e divulgação de oportunidades de capacitação intra e extra MB, para todas as OM da área.

#### **4. Como descreveria o relacionamento entre os Assessores de Gestão dos ComDN?**

R: Praticamente inexistente. Só ocorre quando algum deles “fica na onça” e pede ajuda, e geralmente sem *feedback*.

#### **5. Como se demonstram os avanços, os principais desafios e soluções para busca da excelência em gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: A principal evidência para demonstrar os avanços, é o Indicador de Desempenho das Autoavaliações, baseadas na LV P-10, que são realizadas anualmente, e que, na média global das OM do [ComDN], cresceram 68,71% em 10 anos. Outra observação que pode ser feita é que, durante esse período, houve uma evolução linear, sem queda, o que denota uma evolução consistente das OM.

A LV P-10 Programa Netuno, aplicada nas IAM, que podemos considerar como a melhor avaliação objetiva do desempenho das OM, em busca da excelência em gestão, possui um ranking institucional, que apresenta 4 OM da área do [ComDN] entre as 10 mais bem avaliadas (de 348 OM da MB), o que corrobora a assertiva anterior.

Outro Indicador é o de Clima Organizacional, cuja análise permite denotar a satisfação dos militares da área com o desempenho pessoal e organizacional de suas OM.

Outra indicação se observa no maior número de militares com qualificação sobre temas correlatos a gestão, em comparação a anos anteriores.

Pensando nos desafios para os próximos anos, há de se persistir com a mudança cultural, disponibilizando cada vez mais no Sistema de Ensino Naval (SEN) cursos relacionados à gestão, bem como adaptações aos currículos dos diversos cursos de formação.

Complementando essa etapa, descobrir formas de integrar e exigir a participação dos mais antigos (Comandantes, Imediatos, Suboficiais Mor etc.) no processo de desenvolvimento da gestão naval e consolidação do Programa de excelência da MB, pois enquanto isso não for efetivo, continuaremos a passos lentos.

Destinar recursos específicos (financeiros e pessoal) para as atividades de desenvolvimento do Programa Netuno, de modo que a DE responsável, possa fomentar e disseminar ações mais amplas, especialmente de qualificação, alcançando todos os Distritos Navais.

Aliás, a concentração das atividades relacionadas voltadas para a área da Sede (RJ), limita o alcance do Programa Netuno, e não promove a mudança cultural. Talvez, ações de consultoria, com especialistas e/ou pequenos grupos formados para atuar/orientar demandas específicas das OM, pudesse contribuir com mais eficácia.

Imprescindível que a Marinha se associe/participe, efetivamente, de iniciativas como o programa TransformaGov (do Ministério da Economia), não como mera formalidade institucional, mas engajar “a fundo”, pois pode contribuir muito para melhoria da administração naval.

#### **ENTREVISTA 6 – Assessor Foxtrot (ComDN-F)**

##### **1. Quais são as boas práticas de gestão em uso no âmbito do seu ComDN?**

R: A OM conta com diversas práticas de incentivo à cultura de excelência, dentre as quais se destacam as seguintes tarefas e atividades:

Os Relatores das Contas de Gestão apresentam mensalmente, por ocasião da Reunião do Conselho de Gestão, os seus Pareceres, abrangendo as propostas de melhorias e de correções. A OM designou um militar para desempenhar a função de Suboficial-Mor, cujo propósito é contar com um militar da guarnição com forte liderança sobre as Praças e que tenha um canal direto com o Comandante, via Imediato, a fim de tratar das questões relativas à moral, bem-estar, satisfação profissional, carreira, disciplina e apoio familiar das Praças.

Anualmente é realizada a Pesquisa de Clima Organizacional, em conformidade com a SGM-107, com a finalidade de colher subsídios que possibilitem a adoção de medidas orientadas

para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e para o contínuo desenvolvimento organizacional.

A OM incentiva a prática de TFM, alocando horário apropriado em três dias da semana, apoiado por profissionais capacitados e material adequado à prática esportiva.

A OM incentiva a participação em cursos e estágios, notadamente os promovidos pelo CIANB, mediante publicação de Notas em Plano do Dia.

Em função do [ComDN] ser a principal OM apoiadora de rancho da área, a Divisão de Municciamento mantém o acompanhamento da satisfação com o rancho, apresentando sua evolução, mensalmente, nas reuniões do Conselho de Gestão e diariamente, no Plano do Dia.

A OM possui um canal interno “fale conosco” disponível na sua página da intranet e uma caixa de sugestões no rancho.

**2. Como são processadas efetivamente as orientações dos órgãos públicos especializados (TCU, Ministério da Economia etc.) sobre a gestão por excelência?**

R: Não foram recebidas demandas desta natureza. Se ocorrem, serão tratadas em conjunto com o Setor de Controle Interno.

**3. Como se dá o processo de assessoramento da gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: O Comando avalia o desempenho da Organização através dos Indicadores de Desempenho do PEO. No caso de constatação de desempenho abaixo do esperado, o responsável relata nas Reuniões do Conselho de Gestão as possíveis razões da deficiência, sendo registradas em ata as respectivas deliberações com as medidas de ajuste necessárias. O acompanhamento das providências decorrentes das deliberações é realizado nas reuniões subsequentes.

**4. Como descreveria o relacionamento entre os Assessores de Gestão dos ComDN?**

R: Relacionamento cordial, sempre visando um aprimoramento mútuo na melhoria da Gestão.

**5. Como se demonstram os avanços, os principais desafios e soluções para busca da excelência em gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: A melhora da Gestão é um processo complexo que exige o apoio mútuo de todos os setores envolvidos. Como avanço, podemos destacar a aprovação pelo conselho de gestão de novos indicadores de setores como Reserva Naval, CLTI e Serviços Gerais, os quais serão de suma

importância na melhora da Gestão da OM. Como desafio principal, a maior participação de todos os setores nas reuniões do Conselho de Gestão, visto as inúmeras atividades em que o [ComDN] está envolvido.

### **ENTREVISTA 7 – Assessor Golf (ComDN-G)**

#### **1. Quais são as boas práticas de gestão em uso no âmbito do seu ComDN?**

R: Foi elaborada a [NORDINAV, documento normativo do ComDN], que trata da Organização e Funcionamento do Conselho de Gestão [...]. Implementou-se um canal interno para divulgar as boas práticas entre as OM subordinadas.

#### **2. Como são processadas efetivamente as orientações dos órgãos públicos especializados (TCU, Ministério da Economia etc.) sobre a gestão por excelência?**

R: Conforme as orientações do CCIMAR [Centro de Controle Interno da Marinha].

#### **3. Como se dá o processo de assessoramento da gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: O assessoramento é realizado diretamente ao Comando. Segue os princípios da administração geral e do desenvolvimento organizacional. É focando nas iniciativas e em resultados para os usuários internos e externos, mediante a promoção e a implementação de práticas de Gestão exitosas, que espelhem o “estado da arte” da Gestão por resultados e que propiciem aprimoramentos contínuos e padrões elevados de desempenho e de qualidade. Além disso, funciona como um relevante elemento de promoção e direcionamento do controle interno na jurisdição do [ComDN].

#### **4. Como descreveria o relacionamento entre os Assessores de Gestão dos ComDN?**

R: Inexistente até o final do ano passado. A partir de janeiro de 2022, foi criado pelo Assessor de Gestão do ComOpNav [Comando de Operações Navais] um grupo de Whatsapp entre os Assessores de Gestão dos 9 ComDN.

#### **5. Como se demonstram os avanços, os principais desafios e soluções para busca da excelência em gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: O PN [Programa Netuno] ainda carece de aprimoramento, principalmente em relação ao modelo de avaliação da gestão, que aplica instrumentos obsoletos. Ainda, os quesitos

formulados são os mesmos para todas as OM da MB. Essa situação dificulta a gestão das OM de menor porte, pois exige o mesmo empenho para cumprir as demandas e processos de gestão de uma OM de maior porte. É preciso equilibrar os instrumentos de gestão para adequá-los à realidade de cada OM, isto é, deve haver a padronização do PEO/PMGes, por exemplo, por tipo/categoria/atividade das OM. Para isso, caberia à DAdM [Diretoria de Administração da Marinha] promover essas mudanças e tornar o PN mais eficiente. A capacitação também é um fator que, conforme o modelo de gestão da MB, pode implicar dificuldades para as OM subordinadas. Exemplo, no caso da equipe do ComImSup [Comando Imediatamente Superior, no caso o ComOpNav] não ter a capacidade de elaborar os documentos estratégicos conforme as orientações do Manual do PN, certamente as OM subordinadas serão obrigadas a seguir as metas/ações/objetivos estratégicos formulados inadequadamente, pois o alinhamento estratégico é necessário. A DAdM também precisa assessorar/orientar esses elementos/assessores de gestão e criticar positivamente os trabalhos elaborados, para que o ciclo da gestão siga um fluxo efetivo de aprimoramento da gestão.

#### **ENTREVISTA 8 – Assessor Hotel (ComDN-H)**

##### **1. Quais são as boas práticas de gestão em uso no âmbito do seu ComDN?**

R: O [ComDN], de modo a incentivar o *benchmarking*, adota as seguintes Boas Práticas, lançadas no Banco de Boas Práticas do Programa Netuno: promove cursos de capacitação em Gestão Condominial, implantou a Visita de Avaliação Intermediária de Gestão (VAG), realiza e incentiva a capacitação da Força de Trabalho deste Comando e de OM subordinadas, realiza palestras sobre o Programa Netuno e realiza cerimônia de Premiação dos Militares Padrão (<http://netuno.dadm.mb/?q=boaspraticas>).

##### **2. Como são processadas efetivamente as orientações dos órgãos públicos especializados (TCU, Ministério da Economia etc.) sobre a gestão por excelência?**

R: Em relação ao Controle Interno, esta Assessoria atua como a 2ª Linha de Defesa. O [ComDN], primando pela adoção das melhores práticas de gestão possui o Plano de Gerenciamento de Riscos. O monitoramento e controle dos riscos fornecem as informações necessárias para a tomada de decisão. A OM possui também as seguintes ferramentas de gestão: Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), Carta de Serviços ao Usuário (CSU) e também o Plano de

Melhoria de Gestão (PMGes). Esta Assessoria, após tomar conhecimento das orientações provenientes de Órgãos de Controle Externo e de órgãos extra-MB que envolvam o [ComDN] e/ou OM subordinadas concentra as demandas na Seção de Logística e Mobilização deste Comando que por sua vez prepara as respostas e encaminha para a análise desta Assessoria que posteriormente envia aos órgãos demandantes.

### **3. Como se dá o processo de assessoramento da gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: Este setor realiza as seguintes atividades de assessoramento: coordena a condução da reunião do Conselho de Gestão (ConGes); tem a seu encargo todas as atividades relacionadas com a gestão da Unidade Apresentadora de Contas (UAC), que envolvem os aspectos de desempenho (eficiência, eficácia, efetividade) e os aspectos de conformidade (legalidade, legitimidade e economicidade), analisa e avaliar os Indicadores de Desempenho adequados à mensuração do cumprimento dos objetivos estratégicos da OM, monitora o atingimento de metas, objetivos e, a longo prazo, da visão de futuro da UJ, previstos no PEO, avalia a eficácia do processo de gestão de riscos e o seu alinhamento com a Política de Gestão de Riscos da MB, monitora a montagem do PEO do [ComDN] e OM subordinadas, coordena a elaboração do PMGes e dos Indicadores de Desempenho (ID) em cooperação com as Seções, Departamentos, Assessorias e Serviços deste Comando, considerando as atribuições do [ComDN], avalia o quantitativo e a qualificação do pessoal, sugere a participação em cursos, estágios e eventos relacionados à Excelência em Gestão e em outros no âmbito do Programa Netuno, para a elevação ou manutenção do nível de capacitação e coordenar o processo de Avaliação de Gestão do [ComDN] (autoavaliação, validação e PMGes) de acordo com o previsto no EMA-134.

### **4. Como descreveria o relacionamento entre os Assessores de Gestão dos ComDN?**

R: O relacionamento é muito bom. Existe a prática do *benchmarking*.

### **5. Como se demonstram os avanços, os principais desafios e soluções para busca da excelência em gestão no âmbito do seu ComDN?**

R: O [ComDN] apresenta os avanços, os desafios e soluções utilizando o PEO [(<http://comXdn.mb/ProgramaNetuno>)], os Relatórios de Gestão

[[<http://www.comXdn.mb/Relatorio-de-Gestao>]], o PMGes e as atas do Conselho de Gestão deste Comando.