

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

**Marinha do Brasil e Programa Netuno: excelência gerencial
como meio e uma Força Armada de qualidade como fim**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

MARCELO DIÓGENES ROCHA CONCEIÇÃO

Rio de Janeiro - 2012

Conceição, Marcelo Diógenes Rocha

Marinha do Brasil e Programa Netuno: excelência gerencial como meio e uma Força Armada de qualidade como fim / Marcelo Diógenes Rocha Conceição. – 2012.

88 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Paulo Emílio Matos Martins.

Inclui bibliografia.

1. Brasil. Marinha. 2. Administração pública - Controle de qualidade - Brasil. 3. Políticas públicas - Brasil. 4. Gestão da qualidade total. I. Martins, Paulo Emílio Matos . II. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Brasil). II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 353



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

MARCELO DIÓGENES ROCHA CONCEIÇÃO

**MARINHA DO BRASIL E PROGRAMA NETUNO: EXCELÊNCIA
GERENCIAL COMO MEIO E UMA FORÇA ARMADA DE QUALIDADE
COMO FIM**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.


Data da defesa: 26/11/2012

Aprovada em:

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Paulo Emilio Matos Martins
Orientador (a)



Joaquim Rubens Fontes Filho



Cláudio Roberto Marques Gurgel

AGRADECIMENTOS

A Deus com sua infinita grandeza.

Aos meus pais pelos ensinamentos essenciais para formação de meu caráter e pelo incentivo desde meus primeiros momentos nos bancos escolares.

À Monique pelo amor e apoio em nossa caminhada.

Aos meus padrinhos Betty e Moura pelo firme e constante estímulo para a busca do saber e seu poder transformador.

À Marinha do Brasil pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional concedida.

Ao professor Paulo Emílio pela orientação e conhecimentos transmitidos.

A todos meus demais familiares e amigos que acreditam em mim.

À Fundação Getúlio Vargas pela nobre tarefa de contribuir para a busca e disseminação do conhecimento para a construção de uma sociedade melhor.

RESUMO

Este trabalho lida com a transposição do Programa de Excelência Gerencial GesPública para o ambiente militar na Marinha do Brasil.

O GesPública é direcionado à Administração Pública Brasileira e Programa Netuno foi o nome adotado pela Marinha do Brasil para operacionalizar os fundamentos do GesPública.

O Programa Netuno foi planejado para ser aplicado em todas as esferas de trabalho da Marinha do Brasil. De fato, os seus fundamentos são os mesmos do GesPública e esperam ser úteis em uma extensa área de aplicação, desde procedimentos burocráticos simples até operações militares, as quais são baseadas necessariamente na doutrina militar.

Dessa forma, o Programa Netuno, com conceitos baseados no ambiente civil que fomentam uma horizontalização nas estruturas organizacionais, encontra-se com o meio militar, onde hierarquia e disciplina são princípios básicos.

A partir daí, o estudo objetiva avaliar as contribuições que o Programa Netuno pode oferecer para a Marinha do Brasil. A literatura e documentos sobre a Marinha, doutrina militar, programas de Gestão da Qualidade Total e outros assuntos correlatos constituem o material de pesquisa. Será utilizada a metodologia de análise de conteúdo, com vistas a formar categorias de análise associadas à Marinha do Brasil e ao Programa Netuno. Essas categorias serão cotejadas a fim de que os objetivos da pesquisa sejam alcançados.

Palavras-chave: Gespública; Programa Netuno; Nova Administração Pública; Marinha do Brasil.

ABSTRACT

This research approaches the transfer of the Total Quality Management Program GesPública to the Brazilian Navy military environment.

GesPública focuses on the Brazilian Public Administration and Netuno Program was the name adopted in the Navy to operate the GesPública's fundamentals.

Netuno Program was planned to be put into practical effect in all Brazilian Navy's working areas. In fact, its fundamentals are the same of GesPública. These fundamentals intend to be useful in a comprehensive area of action, since bureaucratic procedures until military operations, whose principles are necessarily based on military doctrine. So, the Netuno Program concepts, whose are based on civil settings that call for more horizontal structures in organizations, faces the military environment, in which hierarchy and discipline are strong military principles.

Henceforth, the goal of the study is to demonstrate the contributions Netuno Program can offer to Brazilian Navy. Literature and documents about the Navy, military doctrine, Total Quality Management Programs and other related issues are the main source. A content analysis methodology will be used to find categories associated to Brazilian Navy and Netuno Program. These categories will be compared in order to achieve the research targets.

Key- Words: GesPúblicaProgram; Netuno Program; New Public Management; Brazilian Navy.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- ROTINA DOS ASPIRANTES DA ESCOLA NAVAL.....	37
FIGURA 2- REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MEGP.....	51
FIGURA 3- MEGP ADOTADO PELO PROGRAMA NETUNO.....	55
FIGURA 4- CICLO PDCA.....	56
FIGURA 5- PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO NO GOVERNO FEDERAL E NA MB.....	61

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- PATENTES DE OFICIAIS.....	23
TABELA 2- COMPOSIÇÃO DOS CORPOS E QUADROS DE OFICIAIS DA MB.....	24
TABELA 3- GRADUAÇÕES DE PRAÇAS	25
TABELA 4- TABELA DE DISTRIBUIÇÃO DAS PRAÇAS	26
TABELA 5- HORÁRIO DAS ATIVIDADES ESCOLARES-AMAN-1988 (2ª A 6ª FEIRA)	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1º SG	Primeiro-Sargento
1º Ten	Primeiro-Tenente
2º SG	Segundo-Sargento
2º Ten	Segundo-Tenente
3ºSG	Terceiro-Sargento
AA	Quadro Auxiliar da Armada
AFN	Quadro Auxiliar de Fuzileiros Navais
Alte	Almirante
AlteEsq	Almirante-de-Esquadra
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
C Alte	Contra-Almirante
CA	Corpo da Armada
CAM	Corpo Auxiliar da Marinha
CAP	Corpo Auxiliar de Praças
CB	Cabo
CC	Capitão-de-Corveta
CD	Quadro de Cirurgiões-Dentistas
CF	Capitão-de-Fragata
CFN	Corpo de Fuzileiros Navais
CIAW	Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
CIM	Corpo de Intendentes da Marinha
CMG	Capitão-de-Mar-e-Guerra
CN	Quadro de Capelães Navais
ComImSup	Comando Imediatamente Superior
CPA	Corpo de Praças da Armada
CPesFN	Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais
CSM	Corpo de Saúde da Marinha
CT	Capitão-Tenente
EB	Exército Brasileiro
EN	Corpo de Engenheiros da Marinha
FAB	Força Aérea Brasileira
FEB	Força Expedicionária Brasileira
FFAA	Forças Armadas
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IAGP	Instrumento de Avaliação da Gestão Pública
IAM	Inspeções Administrativo-Militares
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MB	Marinha do Brasil
MD	Quadro de Médicos
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MN	Marinheiro
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão

NPM	<i>New PublicMangement</i>
OM	Organizações Militares
OMPS	Organizações Militares Prestadoras de Serviço
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PQSP	Programa da Qualidade no Serviço Público
QAP	Quadro Auxiliar de Praças
QATP	Quadro Auxiliar Técnico de Praças
QC-CA	Quadro Complementar de Oficiais da Armada
QC-FN	Quadro Complementar de Oficiais Fuzileiros Navais
QC-IM	Quadro Complementar de Oficiais Intendentes da Marinha
QEAP	Quadro Especial Auxiliar de Praças
QEFN	Quadro Especial de Fuzileiros Navais
QEPA	Quadro Especial de Praças da Armada
QMU	Quadro de Músicos
QPA	Quadro de Praças da Armada
QPAP	Programa de Qualidade e Participação na Administração
QPFN	Quadro de Praças Fuzileiros Navais
QTP	Quadro Técnico de Praças
S	Quadro de Apoio à Saúde
SD	Soldado
Segep	Secretaria de Gestão Pública
SEN	Sistema de Ensino Naval
SGM	Secretaria Geral da Marinha
SO	Suboficial
T	Quadro Técnico
TQM	<i>Total Quality Management</i>
V Alte	Vice-Almirante

SUMÁRIO

1.0 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 O problema de pesquisa.....	15
1.2 Objetivos final e intermediários.....	16
2.0 METODOLOGIA.....	16
2.1 Tipo de Pesquisa.....	16
2.2 Universo de pesquisa.....	17
2.3 Análise dos dados.....	17
2.4 Limitações do estudo.....	18
3.0 A MARINHA DO BRASIL.....	19
3.1 Breve histórico da Marinha do Brasil.....	19
3.2 A Marinha do Brasil hoje.....	21
3.3 A estrutura organizacional da Marinha do Brasil.....	21
3.4 Integrantes da estrutura organizacional.....	22
4.0 REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
5.0 ASPECTOS DA CULTURA MILITAR.....	30
5.1 A profissionalização do oficialato.....	31
5.2 Formação do oficial na Marinha do Brasil.....	32
5.3 A Escola Naval como Instituição Total.....	34
5.4 Oficiais no exercício de suas atividades.....	38
5.5 Restrições profissionais.....	40
6.0 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL E PRINCIPAIS REFORMAS.....	41

	x
6.1 A reforma de 1930.....	41
6.2 O Decreto-Lei nº 200 de 1967.....	42
6.3 O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).....	43
7.0 O GESPÚBLICA.....	46
7.1 Pensamento Sistêmico.....	47
7.2 Aprendizado Organizacional.....	47
7.3 Cultura da Inovação.....	48
7.4 Liderança e Constância de Propósitos.....	48
7.5 Comprometimento com as Pessoas.....	48
7.6 Gestão Participativa.....	49
7.7 Visão de Futuro	49
7.8 Responsabilidade Social.....	49
7.9 Orientação por Processos e Informações.....	50
7.10 Controle Social.....	50
7.11 Desenvolvimento de Parcerias.....	50
7.12 Geração de Valor.....	50
7.13 Foco no Cidadão e na Sociedade.....	51
7.14 O GesPública e sua Aplicação na Administração.....	52
8.0 O PROGRAMA NETUNO.....	53
8.1 Avaliação.....	54
8.1.1 Liderança.....	56
8.1.2 Estratégias e Planos.....	57

8.1.3	Cidadãos.....	57
8.1.4	Sociedade.....	57
8.1.5	Informação e Conhecimento.....	58
8.1.6	Pessoas.....	58
8.1.7	Processos.....	58
8.1.8	Resultados.....	58
8.2	Implantação do Programa Netuno em uma Organização Militar.....	59
8.2.1	Capacitação.....	59
8.2.2	Institucionalização.....	59
8.2.3	Validação e Premiação.....	60
8.2.4	Publicidade dos Resultados.....	60
9.0	PROGRAMA NETUNO NO MEIO MILITAR: TRANSPOSIÇÃO DE CULTURA E POSSÍVEIS (IN)COMPATIBILIDADES.....	60
10.	DISCUSSÃO.....	62
10.1	Categorias do Programa Netuno.....	63
10.2	Categorias da MB.....	64
10.3	Cotejamento das Categorias.....	65
10.3.1	Foco Administrativo-Institucional X Estrutura Gerencial da MB.....	65
10.3.2	Foco Capital Humano X Perfil do Capital Humano da MB.....	67
10.3.2.1	Flexibilidade para diferentes missões	70
10.3.3	Foco Social X Destinação da MB.....	71
11.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
12.	SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	73

REFERÊNCIAS.....	74
ANEXO A- ORGANOGRAMA RESUMIDO DA MARINHA DO BRASIL	78
ANEXO B- LISTA DE VERIFICAÇÃO DO PROGRAMA NETUNO	82

1.0 INTRODUÇÃO

A Marinha do Brasil (MB) é uma Força Armada subordinada ao Ministério da Defesa que deve estar sempre pronta para o cumprimento de suas destinações constitucionais, a fim de defender os interesses do Estado Brasileiro.

Dadas as peculiaridades de suas atividades fim, as quais envolvem a defesa da soberania do Estado com elevado risco de vidas humanas, é natural que haja uma busca pela excelência na realização de todas as suas atividades, as quais são divididas basicamente em operacionais e não operacionais. As primeiras são executadas pelos meios operativos: navios de guerra, unidades de fuzileiros navais e Força aeronaval. As atividades não operacionais visam prover diversos serviços para que os meios operativos executem suas tarefas.

Ao longo da história, nações em busca por primazia militar muitas vezes contribuem com avanços tecnológicos, elaboração de estratégias e outras idéias que beneficiam o meio civil com produtos ou técnicas profissionais inovadoras e competitivas. Por outro lado, logicamente, o meio militar também pode beneficiar-se de práticas do meio civil. Nas atividades militares, o exercício profissional com qualidade pode representar um diferencial competitivo nas tarefas de uma Força Armada. A qualidade pode definir até mesmo o que seja uma vitória ou uma derrota em uma guerra. Tal fato também não é diferente no meio civil, considerando os desafios do mercado.

Dessa forma, a busca por programas gerenciais que almejem a melhoria contínua da gestão em uma instituição como a Marinha se faz plausível. Aliás, isto se dá também em toda a Administração Pública, pois esta existe e trabalha para a satisfação das necessidades dos cidadãos que, como tais, naturalmente desejam qualidade no serviço público.

Neste sentido, o Governo Federal criou em 2005 o GesPública-Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização- que é fruto da evolução de iniciativas para promover excelência na gestão pública, sendo também consequência de aprimoramentos de programas anteriores como o QPAP (Programa de Qualidade e Participação na Administração) e PQSP (Programa da Qualidade no Serviço Público).

Com o mesmo raciocínio, o Comando da Marinha, por entender que a MB deve acompanhar o desenvolvimento das demandas da sociedade bem como os rumos da Administração Pública Federal, resolveu implementar em 2007 o Programa Netuno, o qual se caracteriza por ser uma versão “naval” do GesPública. A implementação deste programa na Marinha foi planejada para todas as Organizações Militares (OM) indistintamente. Tudo

isso com o fito de buscar a excelência gerencial e, assim, propiciar melhores condições para cumprimento da destinação constitucional da Marinha.

A partir da leitura de diversos textos, documentos e trabalhos acadêmicos relacionados à aplicação de programas semelhantes no setor público, militar ou civil, foi possível perceber claros benefícios bem como dificuldades enfrentadas para o êxito de tais programas. Foi possível ainda verificar que o meio castrense, com particularidades culturais e profissionais bem diferentes do meio civil (hierarquia e disciplina como pilares institucionais), encerra um universo de pesquisa diferenciado à medida que tais programas, oriundos do meio civil, são transpostos para o ambiente militar.

Assim, surge a intenção deste trabalho em responder à questão: De que forma o Programa Netuno pode melhor contribuir para o cumprimento das atividades da Marinha do Brasil como Força Armada?

Em busca de uma resposta, é realizado um cotejamento entre os preceitos do Programa Netuno e a missão da MB. A partir dessa análise, o trabalho tece considerações acerca da maneira como esse programa pode contribuir para o cumprimento do papel constitucional da MB.

Para este intento, após a apresentação do Problema de Pesquisa, dos objetivos primários e intermediários, bem como a metodologia de pesquisa e suas limitações, são discutidos assuntos, características e conceitos do meio militar que proporcionam juízo mais amplo a respeito da MB como instituição.

Da mesma forma, são discutidos fundamentos, características e assuntos relacionados ao Programa Netuno, como também o processo evolutivo da Administração Pública Brasileira com a apresentação de seus respectivos programas de gestão ao longo da história.

Por meio de uma análise de conteúdo e após a definição de categorias de análise tanto da MB como do Programa Netuno, são interpretadas as relações existentes entre tais categorias. A partir daí, as conclusões obtidas subsidiam a resposta ao problema de pesquisa.

Ao final são apresentadas sugestões para estudos futuros.

1.10 problema de pesquisa

Com a transição do modelo de Administração Pública Burocrática para Administração Pública Gerencial, a qual teve a Grã-Bretanha como laboratório e foi iniciada fortemente nos Estados Unidos na década de 80 (ABRUCIO,2003), pôde-se perceber no Brasil o grande desafio de necessidade de reforma gerencial do setor público. Aos poucos, guardadas as devidas particularidades do Estado brasileiro, buscava-se a flexibilização da burocracia weberiana por meio de inúmeras práticas governamentais, como a importação de modelos da iniciativa privada para a Administração Pública.

A partir de então, a busca pela melhor gerência de recursos e pelo provimento de serviços de qualidade ao cidadão-usuário estabeleceu-se como um constante propósito da Administração Pública. Diversos programas de qualidade foram implementados e aperfeiçoados pelo Governo Federal.

A MB, quando optou pela implementação do Programa Netuno, fez uma demonstração clara do alinhamento de seus propósitos com as intenções do setor público federal: buscar constantemente o aprimoramento da gestão. Daí, conforme exposto na introdução deste trabalho, as peculiaridades do ambiente militar abrem portas para pesquisas relativas ao estudo sobre a implementação de programas de excelência gerencial dentro da MB.

Vários obstáculos à implementação do Netuno, bem como de programas semelhantes em outras instituições, são relatados em trabalhos acadêmicos de autores da própria MB, os quais estão disponibilizados no portal eletrônico do Programa Netuno¹. Exemplos dessas dificuldades são: resistências às novidades do programa; descrédito gerado pelo insucesso de programas anteriores; alta rotatividade e falta de pessoal; falta de apoio da alta direção das OM; incompatibilidade do programa com a vida militar; acúmulo de funções; dentre outros mais. Mesmo assim, é importante lembrar que vários são os exemplos também de benefícios alcançados, inclusive com a conquista de prêmios nacionais de gestão por OM.

A partir de discussões mais amplas sobre os referidos obstáculos encontrados, juntamente com seus elementos motivadores, torna-se possível a proposição de ações que atuem nas causas dos problemas, a fim de potencializar a aplicação do programa com suas virtudes transformadoras direcionadas para a qualidade gerencial. Se essas causas forem

¹<<http://netuno.dadm.mb/>>.

características intrínsecas e essenciais da profissão militar, logo não passíveis de modificação, vislumbram-se possíveis limitações para a atuação do programa.

A partir dessas questões e aliado à tentativa de contribuir para a melhoria das tarefas executadas pela MB é que surge o problema de pesquisa adiante apresentado:

Problema: De que forma o Programa Netuno pode melhor contribuir para o cumprimento das atividades da Marinha do Brasil como Força Armada?

1.2 Objetivos final e intermediários

Objetivo final: Analisar a adequabilidade dos preceitos do Programa Netuno às diversas atividades desenvolvidas pela MB proporcionando, assim, a resposta ao problema de pesquisa.

Objetivos intermediários:

- a. Examinar o Programa Netuno como programa de busca pela excelência gerencial, investigando seus fundamentos, características e origem;
- b. Apresentar o desenvolvimento da Marinha do Brasil em um perfil histórico, além de investigar e examinar as principais características da instituição; e
- c. Levantar as principais dificuldades encontradas quando da implantação de programas de excelência em gestão anteriormente estabelecidos no ambiente militar.

2.0 METODOLOGIA

2.1 Tipo de Pesquisa

Este estudo, segundo a taxionomia de Vergara (2010a), pode ser classificado quanto aos fins como exploratório, descritivo e explicativo.

Exploratório, pois busca no material de pesquisa dados que não se apresentam explícitos e que surgem a partir da interpretação conjugada de características, normas,

conceitos ou doutrinas relacionadas ao tema. Tais dados puderam fornecer subsídios mais claros e consistentes para resposta ao problema de pesquisa.

É descritivo, pois expõe características diversas de elementos analisados, principalmente com relação à cultura militar e propriedades de Programas de Excelência em Gestão.

O estudo é explicativo, pois visa esclarecer como se dá a interação entre os principais fatores característicos da MB e do Programa Netuno. Daí, surgem as motivações que vão fundamentar a resposta ao problema de pesquisa.

Quanto aos meios este trabalho pode ser considerado como documental e bibliográfico.

2.2 Universo de pesquisa

O universo desta pesquisa foi a literatura e o conjunto de documentos relacionados ao meio militar, à Administração Pública Brasileira e aos Programas GesPública e Netuno, juntamente com suas origens.

Dessa forma, o material de pesquisa deste trabalho foi buscado a partir de:

a) Pesquisa acadêmica: em livros, revistas especializadas, periódicos, Internet, monografias, dissertações e teses pertinentes ao assunto.

b) Pesquisa documental: em regulamentos disciplinares de instituições militares, leis, decretos, ofícios, portarias e circulares. Foram pesquisados documentos nacionais tanto de instituições militares como civis.

2.3 Análise dos dados

Após o alcance dos objetivos intermediários do trabalho, os dados obtidos concernentes à Marinha e ao Programa Netuno foram submetidos a uma análise de conteúdo. A partir da utilização de uma grade aberta, conforme definição de Vergara (2010b), foram definidas três categorias de análise características da MB que foram cotejadas com outras três categorias relativas ao Programa Netuno, também definidas por uma grade aberta.

A partir da verificação de adequabilidade entre essas categorias, puderam ser observadas (in)compatibilidades que vão influenciar o desempenho do Programa Netuno em cada uma das categorias definidas para a MB.

Dessa forma, foi possível perceber pontos em que o Programa tende a possuir maior rendimento, fato que proporciona a resposta ao problema formulado e ao objetivo final da pesquisa.

2.4 Limitações do estudo

Em razão das características desta pesquisa, o presente estudo está limitado à análise documental e literária dos assuntos abordados pelo tema.

Cabe ressaltar que as considerações efetuadas na pesquisa intencionam verificar a adequabilidade das propriedades do Programa Netuno nas diversas atividades relacionadas à missão da MB. O exame a respeito da aplicação ou uso do programa dentro da MB, com uso de indicadores ou outras formas de mensuração, não é objeto de estudo nesta dissertação.

Para um competente entendimento do que seja o ambiente militar na MB e traçar suas principais características, faz-se necessário observar a cultura inserida neste ambiente. Para este estudo, a análise das características culturais da MB restringe-se à literatura desenvolvida sobre a cultura das Instituições Militares, sem distinções específicas sobre qualquer tipo de Força Armada.

Em razão da indissociabilidade entre culturas e pessoas que as formam, este estudo constitui-se, em parte, da análise do componente humano na Marinha do Brasil. Para os objetivos deste trabalho, serão expostas e examinadas as propriedades dos oficiais da MB. Isto se dá em razão de três motivos principais: devido à maior conformidade do referencial teórico utilizado; por serem os oficiais os responsáveis por conduzir militares subordinados a fim de que objetivos traçados sejam alcançados, incluindo-se nessa seara o Programa Netuno; e, em função da liderança inerente, serem os oficiais os elementos da instituição a guiar e manter, de forma preponderante, a cultura organizacional.

Cabe ressaltar que várias características dos oficiais das Forças Armadas (FFAA) também se fazem presentes nas praças, para as quais, em um tempo menor de formação, também existem escolas de modelos² semelhantes às dos oficiais. Isto faz com que a Instituição MB, como um todo, possua vários traços idênticos em toda a sua estrutura. No

²Modelos baseados no conceito de Instituições Totais de Goffman (1961). Tal conceito será discutido no decorrer do trabalho.

decorrer do trabalho várias referências serão feitas aos militares (todos) por força de traços gerais observados pela literatura. Quando alguma referência for feita aos oficiais haverá a necessária especificação.

3.0 A MARINHA DO BRASIL

3.1 Breve histórico da Marinha do Brasil

A Marinha do Brasil tem sua origem no ano de 1808, com a vinda da Família Real Portuguesa para as terras brasileiras. Aqui, o então príncipe-regente D. João reorganizou a Secretaria D'Estado dos Negócios da Marinha existente desde 1736. Em seguida, foi criado o Ministério da Marinha e Domínios Ultramarinos sendo nomeado para gerir a pasta, em 10 de março de 1808, D. João Rodrigues de Sá e Menezes - O Conde de Anália. Dessa forma, D. João Rodrigues de Sá e Menezes é considerado o primeiro ministro da MB.

Logo após a independência do Brasil, a Marinha foi considerada elemento de fundamental importância para evitar a divisão do território nacional, visto que as províncias do Nordeste, Norte e Cisplatina continuavam fiéis à Corte de Lisboa. Com a contratação do Almirante Inglês Lord Thomas Cochrane, juntamente com oficiais e centenas de marinheiros, a jovem Esquadra Brasileira foi vitoriosa nas Guerras travadas com as Esquadras Portuguesas dessas províncias. Dessa forma, foi possível consolidar a independência nacional.

Até 1841 eclodiram várias irrupções pelo território nacional, as quais se opunham à política imperial ou buscavam até mesmo uma independência republicana. Desde a “Confederação do Equador” até a “Balaiada” o governo teve de fazer uso da Marinha que, com a capacidade do uso da mobilidade, contribuiu para a manutenção da grande unidade territorial. Houve ainda a Guerra da Cisplatina, como continuação de uma questão territorial então pendente, a qual foi resolvida através do arbitramento final Inglês que decidiu que um novo país independente fosse criado: a Banda Oriental do Uruguai.

A Marinha atuou com relevância quando da Guerra do Paraguai através da expressiva vitória na Batalha Naval de Riachuelo, o que contribuiu decisivamente para a derrocada das pretensões militares do ditador paraguaio Francisco Solano Lopes.

A Esquadra Brasileira volta a operar em cenários de conflito quando o Governo Brasileiro assume o compromisso de expedir uma Força Naval para a costa africana, em razão da campanha submarina alemã com o afundamento de mercantes nacionais na Primeira

Guerra Mundial em 1918. A missão era o patrulhamento costeiro entre Dakar e Gibraltar fazendo uso de dois cruzadores, dois contratorpedeiros, um navio tender e um rebocador. Os maiores desafios nesta operação, além do patrulhamento de submarinos alemães, foram as dificuldades logísticas de abastecimento com carvão em alto mar e a gripe espanhola em Dakar. Somente a gripe espanhola assolou tripulações inteiras fazendo 176 vítimas fatais.

Na II Guerra Mundial, após mais uma vez o afundamento de navios mercantes por submarinos alemães, a Esquadra Brasileira foi incumbida de realizar operações de proteção de comboios desde o Caribe até Florianópolis. Apesar da situação material precária de seus meios, a Marinha conseguiu formar uma frota antissubmarina com auxílio do Governo Norte-Americano. Coube à MB, ainda, a missão de escoltar a Força Expedicionária Brasileira (FEB) até Gibraltar bem como tarefas de patrulhamento oceânico, a fim de evitar que navios transportassem mercadorias para a Alemanha. Nos quatro anos de engajamento da MB no conflito foi registrada a perda de 500 militares de um total de sete mil que combateram no mar.

Outros acontecimentos de relevância na história institucional foram a Revolta da Armada em 1893 e a Revolta dos Marinheiros em 1910.

A Revolta da Armada foi o levante em armas de setores mais radicais da Marinha contra o Governo do Marechal Floriano Peixoto. Foi caracterizado por oito meses de guerra civil no território nacional em que, segundo o governo de Floriano, a Marinha intencionava restaurar o regime monárquico derrubado a 15 de Novembro de 1889. De acordo com o historiador Hélio Leôncio Martins, a Armada Nacional ressentia-se do que entendia como posição secundária com a dominação militar do Exército Brasileiro desde a derrubada da ditadura do Marechal Deodoro da Fonseca em 1891.

Com relação à revolta dos marinheiros, em 1910, esta pode ser entendida como um movimento que reivindicava uma modificação no regime disciplinar da Marinha, melhoria das condições de trabalho e de pagamento. No tocante à modificação do regime disciplinar, os marinheiros revoltosos exigiam o fim dos castigos físicos a bordo dos navios com o fim do uso da chibata como forma de punição. Os revoltosos ameaçavam bombardear a cidade do Rio de Janeiro, com os canhões de navios tomados por rebelados, caso suas reivindicações não fossem atendidas. João Cândido, marinheiro de 1ª classe, era entendido como o líder do levante que, nas palavras de Hélio Leôncio Martins, não possuía conotações ideológicas ou políticas, mas limitava-se a medidas de interesse imediato dos amotinados. O levante

terminou com o atendimento das reivindicações dos revoltosos do com decretação de anistia pelo Congresso Nacional.

3.2 A Marinha do Brasil hoje

A MB é uma Força Armada que se caracteriza atualmente, de acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu art.142, como uma instituição nacional permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República. É destinada à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Para cumprir com sua destinação constitucional, a Marinha possui como missão:

Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a defesa da Pátria. Estar pronta para atuar na garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; atuar em ações sob a égide de organismos internacionais e em apoio à política externa do País; e cumprir as atribuições subsidiárias previstas em Lei, com ênfase naquelas relacionadas à Autoridade Marítima, a fim de contribuir para a salvaguarda dos interesses nacionais (BRASIL,2011a,p.3-2).

Sua visão de futuro é:

A Marinha do Brasil será uma Força moderna, equilibrada e balanceada, e deverá dispor de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais compatíveis com a inserção político-estratégica do nosso País no cenário internacional e, em sintonia com os anseios da sociedade brasileira, estará permanentemente pronta para atuar no mar e em águas interiores, de forma singular ou conjunta, de modo a atender aos propósitos estatuídos na sua missão (BRASIL,2011a, p3-2).

Dessa forma, a fim de caminhar neste rumo, a Marinha deve constantemente, por meio de diversas ferramentas, buscar o aperfeiçoamento do cumprimento de suas atividades. Estas são executadas através de uma grande estrutura que será a seguir descrita.

3.3 A estrutura organizacional da Marinha do Brasil

A MB tem sua estrutura organizacional definida pelo decreto nº 5.417 de 13 de abril de 2005 (BRASIL,2005) que pode ser melhor visualizada através de seu organograma resumido (ANEXO A).

Toda a MB é composta por diversas OM com missões variadas, todas visando a contribuir para o cumprimento da missão institucional.

Primeiramente, existem as OM Operativas que são aquelas precipuamente destinadas ao emprego de meios em operações militares em geral. São elas: os meios navais (como navios e submarinos), meios aeronavais, Fuzileiros Navais e Forças Especiais como o Grupamento de Mergulhadores de Combate.

As demais OM, administrativas ou de apoio, visam a contribuir para o sucesso das operações militares, fornecendo o necessário auxílio para a atividade fim da instituição. Por conseguinte, é formada toda uma rede de suporte com OM de pesquisas, hospitais, bases navais ou aeronavais, depósitos diversos (depósitos de gêneros alimentícios, peças sobressalentes, fardamento e combustíveis por exemplo), laboratório farmacêutico, centro de munição, estabelecimentos de ensino para diversos postos ou graduações³, adidâncias navais, sanatório naval, arsenal de marinha e várias outras OM.

A Marinha conta atualmente com um efetivo de aproximadamente 60.000 militares dispostos em mais de 300 Organizações Militares (BRASIL,2011b, p.3-2) distribuídas pelo território nacional em nove distritos navais.

3.4 Integrantes da Estrutura Organizacional

A MB define seus integrantes como homens e mulheres de diversas especialidades profissionais que exercem suas funções com vistas a contribuir para a atividade fim da instituição. Seus militares são divididos entre oficiais e praças, sendo suas relações baseadas nos pilares fundamentais da hierarquia e disciplina.

Com relação aos oficiais, as diferentes finalidades das OM criam a necessidade de recrutamento de profissionais de distintas formações: medicina, odontologia, engenharias diversas, farmácia, estatística, assistência social, psicologia, educação física, administração e outras mais. Em linhas gerais os profissionais dessas áreas irão compor quadros de oficiais (por exemplo: Corpo de Saúde, de Engenheiros Navais, Auxiliar) que agregam diversas formações. Cabe ressaltar que existe ainda a Escola Naval, instituição de nível superior da própria MB, a qual é incumbida de formar os oficiais dos Corpos da Armada, de Fuzileiros Navais e de Intendentes da Marinha.

³Postos para oficiais e graduações para as praças.

Seguem abaixo as tabelas 1, 2, 3 e 4, as quais ilustram a organização de oficiais de praças na MB.

TABELA 1

PATENTES DE OFICIAIS	
CÍRCULOS HIERÁRQUICOS	ESCALAS HIERÁRQUICAS
Círculo de Oficiais-Generais	Almirante (Alte) (*)
	Almirante-de-Esquadra (AlteEsq)
	Vice-Almirante (V Alte)
	Contra-Almirante (C Alte)
Círculo de OficiaisSuperiores	Capitão-de-Mar-e-Guerra (CMG)
	Capitão-de-Fragata (CF)
	Capitão-de-Corveta (CC)
Círculo de OficiaisIntermediários	Capitão-Tenente (CT)
Círculo de OficiaisSubalternos	Primeiro-Tenente (1° Ten)
	Segundo-Tenente (2° Ten)

(*) Em caso de guerra.

Fonte: adaptado de http://www.mar.mil.br/menu_h/integrantes_mb/carreira_oficiais.htm acesso em 06mai.2012.

TABELA 2

COMPOSIÇÃO DOS CORPOS E QUADROS DE OFICIAIS DA MARINHA		
CORPO	QUADRO	ESCALA HIERÁRQUICA
Corpo da Armada (CA)	Quadro de Oficiais da Armada (CA)	de 2º Ten a AlteEsq
	Quadro Complementar de Oficiais da Armada (QC-CA)	de 2º Ten a CT
Corpo de Fuzileiros Navais (CFN)	Quadro de Oficiais Fuzileiros Navais (FN) (*)	de 2º Ten a AlteEsq
	Quadro Complementar de Oficiais Fuzileiros Navais (QC-FN) (*)	de 2º Ten a CT
Corpo de Intendentes da Marinha (CIM)	Quadro de Oficiais Intendentes da Marinha (IM)	de 2º Ten a V Alte
	Quadro Complementar de Oficiais Intendentes da Marinha (QC-IM)	de 2º Ten a CT
Corpo de Engenheiros da Marinha (EN)	(**)	de 1º Ten a V Alte
Corpo de Saúde da Marinha (CSM)	Quadro de Médicos (MD)	de 1º Ten a V Alte
	Quadro de Cirurgiões-Dentistas (CD)	de 1º Ten a CMG
	Quadro de Apoio à Saúde (S)	
Corpo Auxiliar da Marinha (CAM)	Quadro Técnico (T)	de 1º Ten a CMG
	Quadro de Capelães Navais (CN)	
	Quadro Auxiliar da Armada (AA)	de 2º Ten a CT
	Quadro Auxiliar de Fuzileiros Navais (AFN) (*)	de 2º Ten a CT
(*) Quadros administrados pelo Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN).		
(**) A carreira dos oficiais EN se desenvolve no próprio Corpo.		

Fonte: adaptado de http://www.mar.mil.br/menu_h/integrantes_mb/carreira_oficiais.htm. Acesso em 06mai.2012.

Para o recrutamento de praças sistema semelhante ocorre visando o preenchimento das necessidades de pessoal, de graduação igual ou inferior a suboficial, que irá compor o Corpo de Praças da Armada, Corpo Auxiliar de Praças e Corpo Auxiliar da Marinha. As tabelas abaixo apresentam as graduações das praças e suas distribuições por Corpos:

TABELA 3

GRADUAÇÕES DE PRAÇAS	
CÍRCULOS	ESCALAS
Círculo de Suboficiais e Sargentos	Suboficial (SO)
	Primeiro-Sargento (1° SG)
	Segundo-Sargento (2° SG)
	Terceiro-Sargento (3° SG)
Círculo de Cabos, Marinheiros e Soldados	Cabo (CB)
	Marinheiro (MN) e Soldado (SD)

Fonte : adaptado de http://www.mar.mil.br/menu_h/integrantes_mb/carreira_pracas.htm.
Acesso em:06mai.2012.

TABELA4

TABELA DE DISTRIBUIÇÃO DAS PRAÇAS		
CORPOS	QUADROS	ESCALAS
Corpo de Praças da Armada (CPA)	Quadro de Praças da Armada (QPA)	de MN até SO
	Quadro Especial de Praças da Armada (QEPA)	de CB até 2° SG
Corpo Auxiliar da Marinha(CAM)	Quadro de Praças Fuzileiros Navais (QPFN)	de SD até SO
	Quadro de Músicos (QMU)	de 3° SG até SO
	Quadro Especial de Fuzileiros Navais (QEFN)	de CB até 2° SG
Corpo Auxiliar de Praças (CAP)	Quadro Auxiliar de Praças (QAP)	de MN até SO
	Quadro Auxiliar Técnico de Praças (QATP)	de CB até SO
	Quadro Técnico de Praças (QTP)	de 3° SG até SO
	Quadro Especial Auxiliar de Praças (QEAP)	de CB até 2° SG

Fonte: Adaptado de http://www.mar.mil.br/menu_h/integrantes_mb/carreira_pracas.htm. Acesso em 06mai.2012.

Para que toda essa estrutura trabalhe harmonicamente e produza os melhores resultados, a alta administração da MB, por meio do Programa Netuno, deseja alcançar melhorias como: militares melhor capacitados para o desempenho de suas tarefas; eficiência, eficácia e economicidade na aplicação dos recursos; excelência na gestão das OM; valorização do homem; e maior visibilidade da OM e, conseqüentemente, da Marinha perante a sociedade (BRASIL, 2011a, p.4-2).

4.0 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Matias-Pereira (2010), com o fenômeno da globalização e avanço da Tecnologia da Informação no final do século XX, o ambiente empresarial vivenciou significativas mudanças que proporcionaram o aprimoramento de diversas atividades

organizacionais. Nesse contexto, clientes cada vez mais exigentes demandavam maior qualidade nos serviços e produtos ofertados.

De modo reflexo, estes mesmos acontecimentos alavancaram transformações no setor estatal, no qual cidadãos também exigiam qualidade nos serviços prestados pela Administração Pública (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Então, em diversos Estados pelo mundo, iniciaram-se reformas administrativas do setor público com vistas a elevar a qualidade dos serviços públicos para um patamar que correspondesse a esse novo cenário criado. O conjunto dessas reformas pode ser denominado com *New PublicMangement-NPM* (HOOD,1991), o qual é fortemente baseado em um modelo gerencial e com práticas do setor privado. Vários outros conceitos contemporâneos, como o *Total Quality Management (TQM)*, foram posteriormente agregados ao NPM.

As reformas do Estado, em uma escala internacional, podem ser mais bem percebidas de acordo com a tipologia proposta por Ferlie et al (1999), a qual apresenta quatro modelos de Nova Administração Pública: Impulso para Eficiência; *Downsizing* e Descentralização; Em Busca pela Excelência; e Orientação para o Serviço Público. Nesses diversos modelos de evolução da Administração Pública é possível conjecturar padrões gerenciais com foco na qualidade e voltados para os usuários ou cidadãos. Dessa forma, vários fundamentos do GesPública e, por conseqüência, do Programa Netuno, começam a nascer e se desenvolver.

No Estado brasileiro o NPM é incorporado com o nome de Administração Pública Gerencial (MATIAS-PEREIRA,2010,p.105).

A Administração Pública Gerencial tem seu nascimento no cenário nacional com a aprovação Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995 (BRESSER PEREIRA, 1997). Este plano estava sob responsabilidade do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) e tinha na pessoa do então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira o seu mentor intelectual.

Com a mesma visão da necessidade de mudanças, a Administração Pública Gerencial entendia que o papel do Estado deveria ser redefinido. Segundo Matias-Pereira (2010,p.116), o Estado deveria ocupar uma função gerencial e não mais ser o responsável direto pelo avanço social e econômico por meio do provimento de serviços e produção de bens. Para Bresser Pereira (1997), o modelo de administração burocrática weberiana, tão útil no Sec. XIX quando substituiu a administração patrimonialista eivada de corrupção e nepotismo, não mais correspondia às demandas desenvolvidas no Sec. XX, com um Estado de

novos papéis e de crescimento contínuo. Ainda para Bresser Pereira (1997), era evidente a necessidade de mudanças que dessem vida a uma administração estatal descentralizada, capaz de servir à sociedade com agilidade, por meio de novos modelos gerenciais focados em resultados e alinhados com o desenvolvimento tecnológico.

Com a fim do MARE em 1999, as atribuições daquele ministério foram transferidas para o então Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG). Esta pasta, dessa forma, ficou responsável pelas tarefas e programas direcionados às mudanças da gestão pública.

Assim, com essa progressão histórica, chega-se ao ano de 2005 com a criação do Programa GesPública, fruto da fusão entre o Programa de Qualidade no Serviço Público e Programa Nacional de Desburocratização. O GesPública é o programa de excelência gerencial atualmente em voga na Administração Pública Federal.

Na mesma direção, a Marinha do Brasil, como instituição integrante do poder executivo e membro da Administração Pública Federal, busca acompanhar a evolução da Gestão Pública brasileira, através da implementação de programas próprios com fundamentação nas práticas gerenciais do Governo Federal.

A aplicação de um programa de excelência gerencial na MB torna-se plausível visto que esta é constituída por diversas OM com diferentes atividades e missões, as quais possuem como cliente o Estado brasileiro. Para melhor servir aos seus cidadãos é importante que todo o organismo institucional funcione de maneira harmônica e eficiente.

Muitas das organizações navais encontram correlação fora do meio militar, como por exemplo algumas já citadas: hospitais, laboratório farmacêutico, Organizações Militares Prestadoras de Serviço- OMPS⁴ (Decreto 3.011/99), instituições de ensino, dentre outras mais. Em razão das naturezas das atividades desenvolvidas e por analogia, essas organizações podem fazer grande uso das ferramentas gerenciais aplicadas no mercado.

Segundo Huntington (1957), a carreira militar é exercida através de uma profissão pública burocratizada. É importante realçar que uma série de regulamentos, regimentos e normas regram as atividades, obrigações e outras características da cultura militar. Para que toda essa estrutura funcione com qualidade é bastante razoável a busca pela aplicação de Programas de Excelência Gerencial.

⁴ OM da MB que prestam serviços para outras OM, inclusive organizações extra-MB. Os serviços podem ser, por exemplo, na área industrial, pesquisa e desenvolvimento, ciência e tecnologia, abastecimento e hospitalar. As OMPS efetuam a cobrança pelos serviços prestados.

Assim, a MB criou em 2007 o Programa Netuno que é baseado no GesPública e tem a proposta de instituir em todas as OM da MB a excelência em gestão. Com algumas adaptações para a cultura militar naval, o GesPública foi batizado na MB com o nome de Netuno, que é o Deus dos mares e oceanos na mitologia romana.

A Marinha reconhece a importância e os desafios relacionados à implementação de um programa gerencial como o Netuno (BRASIL,2011a,p.4-1), intencionando aplicá-lo em todas as suas OM.

A partir deste ponto, a aplicação do Programa Netuno pode ser problematizada. Dado que o programa do Governo Federal GesPública, que serve de fundamentação para a busca pela excelência gerencial na MB, fora desenvolvido no ambiente civil, certas propriedades do ambiente castrense podem tornar a implantação do Programa Netuno um processo ainda mais desafiador.

Muitas das dificuldades apontadas nos estudos sobre a implementação do Programa Netuno na MB são igualmente encontradas na Administração Pública civil no tocante ao GesPública. Entretanto, conforme exposto na introdução deste trabalho, dada a singularidade das instituições militares por meio de um universo de pesquisa diferenciado, expõe-se até mesmo a possibilidade de que alguns obstáculos na aplicação do Programa Netuno possam ser causados por peculiaridades necessárias da cultura militar.

Algumas dessas particularidades da vida militar podem ser observadas a partir do entendimento do conceito de Instituições Totais (GOFFMAN,1961), das idéias expostas pelo cientista político Samuel Huntington e de normas jurídicas relativas às FFAA. A partir daí, pode-se vislumbrar alguns pontos característicos da MB passíveis de incompatibilidade com alguns fundamentos do Gespública, base do Netuno.

No conceito de Instituições Totais (GOFFMAN,1961), é desenvolvida a idéia de que o indivíduo é concomitantemente matéria prima e produto daquelas instituições, as quais são segregadas do ambiente exterior para melhor atingir os seus propósitos. Este modelo de abordagem, que considera basicamente a relação entre instituição e indivíduo, será utilizado neste trabalho a fim de discutir a preparação dos futuros oficiais da MB nas respectivas escolas de formação. Não são ponderadas diferentes formas de abordagem que surgiram posteriormente, como, por exemplo, uma segunda linha de análise que relaciona as Instituições Totais com forças sociais modificadoras, como ideologias emergentes, conflito de classes e urbanização (McEWEN,1980).

Ainda com relação às Instituições Totais, importa realçar as palavras de Goffman (1961) quando este alerta seus leitores que suas considerações foram desenvolvidas por meio dos olhos de uma pessoa de classe média e homem, o que de alguma forma pode ter influenciado suas observações.

Para Maltz (1997), qualidade nas FFAA, também referida como *Total Quality Management* ou *Total/Army Quality Leadership*, é o ensinamento e implementação da “*Maneuver Warfare*” ou Guerra de Manobra. Trata-se de uma espécie de doutrina militar para emprego de FFAA para a guerra com vistas a obter a máxima qualidade em combate.

Qualidade Total e Guerra de Manobra para Maltz (1997) são diretamente análogas, ambas buscam a qualidade, sendo que diferem principalmente quanto ao ambiente para o qual cada uma foi destinada: a Qualidade Total para o meio civil e a Guerra de Manobra para o meio militar. Uma visa à máxima produtividade e, a outra, a efetividade em combate.

Então, se em um primeiro momento a implementação de um programa de qualidade gerencial na MB apresenta-se viável e necessário, em outro instante, a busca pela excelência nas atividades de uma Força Armada sugere uma apreciação por meio de uma visão estritamente militar.

É justamente neste diapasão que este estudo pretende trilhar. Como a aplicação do Programa Netuno é voltada para toda a Marinha, não discriminando atividades específicas ou tipos de OM, buscar-se-á levantar a compatibilização entre diversas atividades e características da MB com os propósitos e fundamentos do Programa Netuno. Por conseguinte, será possível extrair elementos que possam subsidiar a resposta ao Problema de Pesquisa.

5.0 ASPECTOS DA CULTURA MILITAR

Os militares da MB estão inseridos em um ambiente cultural bastante diferenciado do meio civil. Além de possuir, logicamente, aspectos culturais inerentes à MB, oficiais e praças fazem parte de uma cultura mais ampla que se apresenta similar nas demais FFAA. Essa cultura mais abrangente, a qual neste trabalho é denominada de cultura militar, é doravante discutida.

Conforme afirmado e justificado nas limitações deste estudo, as observações relativas aos componentes da cultura militar consideram como objeto de análise os oficiais da MB a partir de sua formação.

Importante ressaltar que os traços culturais aqui apresentados, além de existentes no Exército Brasileiro (EB) e na Força Aérea Brasileira (FAB), são muito comuns a qualquer Força Armada em todo o mundo. Hierarquia, disciplina e várias outras características são elementos constitutivos e próprios das relações entre militares profissionais.

5.1 A Profissionalização do Oficialato

De acordo com Huntington (1957), o que faz a diferença entre um oficial de uma Força Armada contemporânea e um guerreiro de eras passadas é a profissionalização da atividade militar. Segundo o mesmo autor, a “expertise” de um oficial profissional é adquirida somente com experiência e prolongada educação, a exemplo de como acontece com um médico ou advogado⁵.

A profissionalização do oficialato aparece definitivamente a partir do séc.XIX com o exército prussiano. Profundas modificações sociais ocorridas no séc.XVIII contribuíram para esta mudança. Avanços tecnológicos, industrialização, maior poder destrutivo de armas e populações cada vez maiores são exemplos dessas mudanças.

Outro importante fator foi a alteração das instituições políticas. Com a ascensão de ideais democráticos e diferentes partidos, o poder militar teve que buscar seu isolamento, a fim de servir a uma única autoridade legítima e não se subordinar a interesses políticos específicos.

Sem a profissionalização militar, os exércitos eram compostos por mercenários e aristocratas que combatiam por motivos pessoais. Na época dos aristocratas o ingresso ao oficialato era privilégio comum para a nobreza.

Antes de 1800, a atividade militar não era entendida como uma ciência, um ramo do conhecimento estruturado e independente que poderia conectar-se com outras ramificações

⁵ Para aprofundar a análise a respeito do assunto, Huntington (1957) adentra em uma discussão a respeito da definição de profissionalismo. Para ele o conhecimento profissional é por natureza intelectual e possível de ser preservado na história enquanto que as habilidades técnicas são elementos do presente executadas sem relação com o passado.

do saber. Para muitos estudiosos era impossível desenvolver um conceito de guerra com princípios invariáveis, fato que o tempo depois veio dizer ao contrário.

Ao decorrer da história, o caminho para profissionalização da atividade militar foi sendo gradativa, porém, seu grande marco é o decreto do Governo prussiano de 1808, o qual definia as normas para nomeação de oficiais. Assim estatuiu o decreto:

O único título a dar direito a posto de oficial será, em tempo de paz, o da educação e conhecimentos profissionais; em tempo de guerra, bravura e percepção exímias. De qualquer parte da nação, portanto, todos os indivíduos que possuam essas qualidades estão habilitados aos mais altos postos militares. Fica abolida toda distinção de classe anteriormente existente e todo homem, independentemente de suas origens, tem iguais deveres e iguais direitos (HUNTINGTON,1957,p.30, tradução de José Lívio Dantas⁶).

Posteriormente, em 1810, seria criada a *Kriegsakademic* em Berlin. Esta instituição de ensino era voltada para oficiais com mais experiência, de competência comprovada, aprovados em processo de seleção e que almejassem postos militares mais altos na carreira. A *Kriegsakademic* tinha como finalidade o desenvolvimento da ciência da atividade militar através de altos estudos.

Assim, a Prússia já reconhecia a necessidade de estudo de uma ciência que se tornava cada vez mais dinâmica e complexa.

Após isso, o elemento militar profissional passa a ser um grande diferencial que é capaz de formar exércitos com expressivas vitórias, sendo um modelo a ser seguido na sociedade ocidental e por vários outros países do mundo.

5.2 Formação do Oficial na MB

Em verdade, a formação de um oficial na MB é realizada ao longo de toda sua carreira profissional. Diversos cursos são ministrados em diferentes organizações e para diferentes postos da profissão, o que habilita os oficiais a assumir responsabilidades crescentes conforme a progressão na carreira. Esta característica existe da mesma forma para oficiais das demais FFAA brasileiras ou ainda de outros países.

⁶Tradutor da edição do livro "O Soldado e o Estado", de Samuel Huntington, publicado pela Biblioteca do Exército Editora, 1996.

Para os objetivos deste trabalho, o conceito de formação deve ser entendido como a capacitação de um militar para o exercício das funções de Oficial Subalterno, ou seja, para os postos iniciais da carreira.

Nos cursos de formação de oficiais, além de conhecimentos técnico-profissionais, inúmeros valores, normas, comportamentos, regulamentos e outras especificidades da cultura militar são transmitidos para cidadãos voluntários egressos da sociedade em geral, civis ou mesmo militares que tentam ingressar no oficialato. Tais traços culturais tendem acompanhar um oficial para o resto de sua carreira, pois foram fortemente trabalhados nos estabelecimentos de formação. Por meio do rígido respeito à hierarquia e disciplina, singularidades diversas vão constituir elementos fundamentais e característicos da vida militar quando comparados com o meio civil.

Dessa forma, a Escola Naval e o Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW) são as duas OM responsáveis por esta formação de oficiais de carreira da MB.

Na Escola Naval, que é a Academia Militar da MB, são formados os oficiais dos Corpos da Armada, Fuzileiros Navais e Intendentes da Marinha. As atividades exercidas por estes oficiais podem ser mais bem compreendidas na página eletrônica daquela instituição de ensino:

Os Oficiais do Corpo da Armada exercerão cargos relativos à aplicação do Poder Naval e seu preparo. Os Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais exercerão cargos relativos à aplicação do Poder Naval e seu preparo, em especial nas operações anfíbias. Os Oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha exercerão cargos relativos à aplicação e ao preparo do Poder Naval, que visem ao atendimento das atividades logísticas e das relacionadas com a economia, as finanças, o patrimônio, administração e o controle interno.

(Em <http://www.mar.mil.br/en/corpos_habilitacao.html>. Acesso em 01jun 2012).

No CIAW, centro de ensino que ministra vários outros cursos para a MB, são formados os oficiais dos quadros complementares dos corpos da Armada, Fuzileiros Navais e Intendentes da Marinha, além de oficiais do corpo de Engenheiros, de Saúde (Médicos, Cirurgiões-Dentistas e Apoio à Saúde) e Auxiliar da Marinha.

Em essência, os integrantes destes corpos são cidadãos que tiveram a sua formação acadêmica em instituições do meio civil e, voluntariamente, participam de um processo seletivo com vistas à composição desses quadros. Os aprovados são matriculados em um curso de formação com duração pouco inferior a um ano e que se destina a transmitir

hábitos, atitudes, peculiaridades do oficialato na vida naval. Enfim, são apresentados aos valores da cultura militar naval no ciclo dos oficiais.

De acordo com dados do próprio CIAW⁷, mais da metade dos oficiais formados anualmente pela MB são egressos dessa organização de ensino.

5.3A Escola Naval como Instituição Total

As academias militares são categoricamente classificadas como Instituições Totais de acordo com o conceito desenvolvido por Goffman(1961). De acordo com esse autor, uma Instituição Total é aquela que se caracteriza como um lugar de residência e trabalho ao mesmo tempo, onde um grande número de indivíduos vive em um regime separado da sociedade em geral por um considerável período de tempo. Suas necessidades, ou ainda, suas vidas,são gerenciadas pela organização burocrática da instituição.

De acordo com Castro (2004), outros autores como Jacques van Doorn, José Murilo de Carvalho e Alexandre Barros⁸ também classificaram as academias militares como Instituições Totais, em razão de a socialização militar ocorrer em organizações parcialmente autônomas do ambiente exterior.

Por meio da abordagem de Goffman, as características das Instituições Totais constituem variáveis independentes, enquanto que, as variáveis dependentes são os indivíduos com suas percepções para consigo, seus valores, comportamento e relações sociais (McEwen,1980).

A formação de oficiais em Instituições Totais custeadas pelo Estado coaduna-se com a percepção de Nicolau Maquiavel em sua célebre obra “O Príncipe”, quando de sua conclusão de que um Estado deve ter suas próprias FFAA, não confiando sua segurança nas mãos de mercenários ou tropas auxiliares de outros povos:

Concluo, portanto que, sem ter tropas próprias, nenhum principado está seguro. Pelo contrário, fica totalmente entregue à sorte, não tendo força que o defenda **com fé na adversidade** (Maquiavel,1469-1527, grifo nosso).

⁷Disponível em: <<http://www.mar.mil.br/ciaw/cursos.htm>>. Acesso em 01jun.2012

⁸ De acordo com Castro (2004):Doorn, 1975:40; Carvalho,1978:183; Barros,1978: 18 e 106.

Sendo assim, uma Instituição Total apresenta-se como o instrumento desenvolvido para formar mentes militares com valores sedimentados de disciplina, hierarquia, fidelidade e amor à Pátria. Enfim, que possam defender o Estado “com fé na adversidade”.

O CIAW também se apresenta como uma Instituição Total na formação de oficiais. Aliás, de acordo com a literatura sobre o tema, navios e quartéis também podem ser considerados Instituições Totais. Porém, a Escola Naval foi utilizada para este trabalho em razão do maior tempo destinado à formação⁹ dos aspirantes¹⁰, os quais estudam em regime de internato. Outro importante motivo para essa escolha é o fato de que os oficiais formados na Escola Naval normalmente se destinam aos principais comandos da MB.

Vários são os tipos de Instituições Totais, cada qual com diferentes propósitos. Para Goffman, algumas delas existem supostamente para melhor exercerem seus objetivos como os quartéis, navios, colégios internos e campos de trabalho. Quase a totalidade dos aspectos de vida de seus integrantes é conduzida por uma mesma autoridade e no mesmo ambiente. As atividades diárias são rotinizadas e controladas por supervisores (*staff*), bem como pautadas por um sistema explícito de regras. Tais atividades são executadas uniforme e juntamente com vários outros integrantes da organização sendo o aspecto da coletividade mais importante que o individual. Todas estas características fazem parte de um plano racional e destinado ao alcance dos propósitos destas organizações.

Nas Instituições Totais existe uma separação clara entre os “*inmates*”, ou internos, e os membros do *staff*. Para os internos é vedado o contato com o mundo exterior e a eles são dirigidos os propósitos da organização. Já os supervisores, em geral, possuem uma carga horária de trabalho definida podendo ter contato com o meio externo. Cada grupo tende a ver o outro com certo grau de hostilidade, embora isto não seja uma necessariamente uma regra. Os internos tendem a ver os membros do *staff* como pessoas arrogantes e más. Na visão do *staff*, os internos não são confiáveis e se comportam de maneira obscura ou fechada. Para Goffman, a distância social é caracteristicamente grande e formalmente prescrita. Esta distância social no meio militar é bem característica, em razão, por exemplo, da clara definição de postos e graduações com a respectiva representação em uniformes ou, ainda, a distinção de refeitórios e alojamentos.

⁹A formação dá-se em um total de cinco anos. Os quatro primeiros anos pertencem ao ciclo escolar e o quinto ano é dedicado ao ciclo pós escolar, o qual enfatiza as atividades profissionais.

¹⁰ Os futuros oficiais da MB que estudam na Escola Naval.

No que concerne à área militar, Goffman cita um exemplo em que o poder sobre os internos pode ser aumentado em uma ocasião que o sigilo de algumas ações militares, como destino de viagens, faça com que a posse da informação seja restrita. Acrescenta ainda o sociólogo que situação semelhante acontece na área médica quando um diagnóstico ou plano de tratamento pode ser ocultado de uma pessoa. Com controle de informação a distância social pode ser aumentada.

De acordo com esta teoria, as Instituições Totais detêm um hibridismo social no qual coadunam a parte profissional e residencial, fato que desperta grande interesse sociológico. Em geral, o afastamento de seus membros da sociedade faz com que exista uma grande diferença ou tensão existente entre dois “mundos”: o institucional e o do meio externo. Esta tensão criada e sustentada pela instituição servirá estrategicamente como forma de gerenciamento dos internos por meio, por exemplo, da concessão temporária de privilégios que aproximem um membro seu do mundo fora da instituição. As Instituições Totais não buscam uma “vitória cultural” sobre o meio social externo, mas, sim, utilizam ferramentas a fim de alcançar seus propósitos, como a transformação cultural de seus membros.

Um indivíduo, ao ingressar em uma Instituição Total, é submetido a um processo de mortificação do “self” ou do “Eu”. A individualidade deve dar lugar à coletividade, sem diferenças entre indivíduos. O uso de uniformes é exemplo dessa equalização entre as pessoas.

Os sentimentos de autodeterminação, autonomia e liberdade de ação são desestimulados e devem dar lugar aos interesses institucionais que visam à coletividade. Isso se dará pelas rígidas regras a serem cumpridas e que são desenvolvidas através de um processo de privilégios e recompensas. O poder das regras é amplificado, pois cada membro do “staff” pode disciplinar qualquer interno, o que faz aumentar o poder de sanções em caso de descumprimento de normas. A matéria-prima a ser trabalhada são pessoas que serão o produto final da Instituição. Isto se dará através de uma reorganização de valores, crenças e outras características neste novo ambiente cultural criado.

Neste meio social diferenciado, em que ao mesmo tempo um aspirante é enriquecido com conhecimentos profissionais, tende a ser moldada uma personalidade militar profissional adequada para o exercício do oficialato na MB.

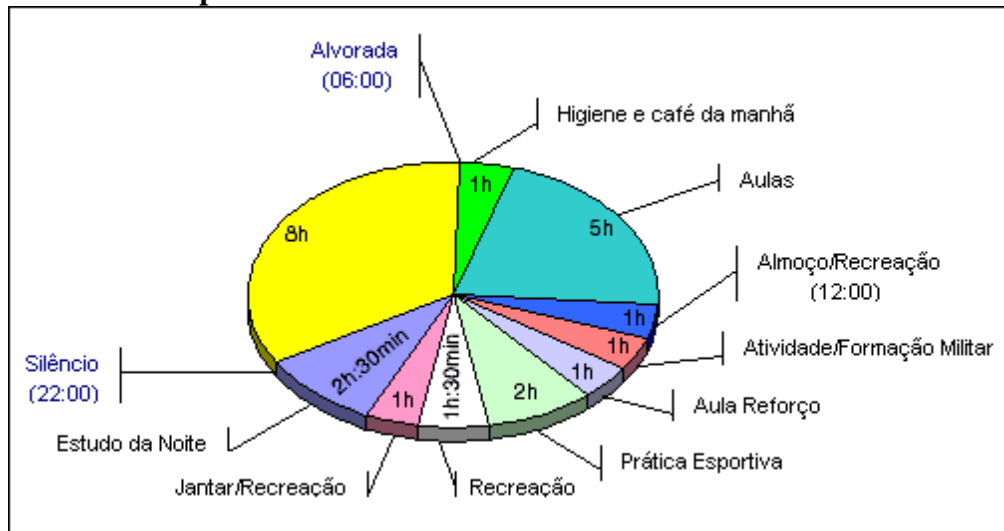
O voluntariado para ser um membro de uma academia militar, assim como acontece em organizações eclesíásticas, contribui positivamente para a formação do oficial, já que existe uma pré-disposição para o novo meio social a ser vivenciado. De forma contrária

acontece em outras Instituições Totais em que o ingresso de membros não se dá muitas vezes de forma espontânea como em prisões, asilos ou hospitais psiquiátricos.

Com relação à rotina vivenciada pelos internos, segue abaixo a distribuição de atividades dos aspirantes ao longo de um dia na Escola Naval:

FIGURA 1

Rotina dos Aspirantes da Escola Naval



Fonte: <<http://www.mar.mil.br/en/rotina.html>>. Acesso em 02mai.2012.

Por meio desta figura, é possível observar que o objetivo de enraizamento da cultura militar trabalhado na Escola Naval possui a propensão de ocorrer de forma bastante consistente. Os valores ali desenvolvidos tendem a estar fortemente incorporados na personalidade do oficial.

De forma bastante semelhante, Castro (2004) apresentou a rotina de atividades escolares no ano letivo de 1988 para os cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), estabelecimento de ensino de nível superior do EB para a formação de oficiais:

TABELA 5

HORÁRIO DAS ATIVIDADES ESCOLARES-AMAN-1988 (2ª A 6ª FEIRA)*	
Alvorada	5:50
Parada-avançar	5:55
Parada-rendição	6:10
Café	6:20
Formatura geral	6:40
1ª parte do expediente	7:00-12:20
Almoço	12:45
2ª parte do expediente	14:00-17:30
Jantar	17:45
Revista do recolher	19:00
Estudo	19:30-21:30
Ceia (não obrigatória)	21:30
Silêncio	22:00

*Nos finais de semana sem atividades e nos feriados não há expediente, mas os horários previstos são basicamente os mesmos; alvorada às 7:00.

Fonte: Adaptado de Castro (2004, p.22).

5.4 Oficiais no exercício de suas atividades

Uma vez terminado o ciclo de formação, seja na Escola Naval ou no CIAW, os oficiais são distribuídos entre diversas OM que podem ter missões variadas. Esta distribuição visa a atender as necessidades de pessoal em diversas especialidades por todo o território nacional.

Parte destes oficiais irá exercer atividades já existentes no meio civil. De uma forma geral, trata-se daqueles oficiais que, já com formação acadêmica, ingressam na vida militar e são formados pelo CIAW. Profissionais de diversas especialidades como médicos, farmacêuticos, enfermeiros, engenheiros, assistentes sociais, advogados, estatísticos, e outros

mais recebem formação militar específica, com fins de exercerem suas profissões dentro das peculiaridades da vida militar naval.

Para outra parte de oficiais, em sua grande parte formados pela Escola Naval, começa uma carreira sem paralelo na vida civil. São oficiais dos Corpos da Armada, Fuzileiros Navais e Intendentes da Marinha que, quase em sua totalidade, irão servir nas unidades operativas da Marinha como os navios da esquadra e batalhões de Fuzileiros Navais. Segundo Huntington (1957), para estes oficiais é proporcionada uma especialidade peculiar que nas palavras de Harold Lasswell¹¹ é definida como: a administração da violência.

Em geral, esta especialidade retro mencionada é o grande diferencial em relação aos profissionais do meio civil e aos demais oficiais de formação acadêmica que não a Escola Naval. A administração do exercício legal da violência vai utilizar outros ramos do conhecimento como medicina, engenharia e outros mais, para fornecer o suporte necessário ao cumprimento de objetivos militares.

Dessa forma, apresenta-se a lógica em que oficiais destinados à Administração da violência são, em geral, formados em instituição de ensino superior gerenciada pela própria Força Armada, no caso da MB, a Escola Naval. Esta instituição de ensino, com as peculiaridades de Instituição Total antes descrita, forma profissionais para exercerem suas atividades relacionadas ao preparo e aplicação do poder naval.

A necessidade de oficiais responsáveis pela administração da violência varia entre os meios de atuação como ar, terra e água. Logo, temos cada Força Armada (Marinha, Exército e Aeronáutica) formando seus próprios oficiais em suas respectivas academias militares.

Cabe destacar que é possível que oficiais formados pelo CIAW, nos quadros complementares de oficiais, possam migrar para os Corpos formados pela Escola Naval. Esta migração dependerá, dentre outros fatores, de avaliações de desempenho no decorrer da carreira.

¹¹Harold Dwight Lasswell (1902-1978): cientista político norte-americano.

5.5 Restrições profissionais

Importante lembrar que, além de várias particularidades do meio militar já discutidas anteriormente, todos os militares das FFAA no exercício da profissão estão sujeitos a uma série de restrições normatizadas, por exemplo, na Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988, em capítulo próprio relativo às FFAA.

Dado o exposto, por força do art.142 da Carta Magna nacional, aos militares são vedados os direitos de sindicalização e greve. Por meio do mesmo artigo, normatiza-se o não cabimento de *habeas corpus* com relação a punições disciplinares. Enquanto pertencentes aos quadros do serviço ativo, aos militares é proibida a filiação a partido político. Mesmo com todos os direitos e garantias fundamentais apresentados pela Constituição Federal, dita também como Constituição “Cidadã”, os legisladores entenderam que, no tocante às FFAA, deva existir uma relativização de direitos ou garantias existentes para o cidadão brasileiro.

Esses aspectos jurídicos ressaltam a necessidade de tratamento diferenciado com relação aos membros da vida castrense, em razão da necessidade de afastamento de atividades político-partidárias e vedação de instrumentos que possam comprometer os princípios de hierarquia e disciplina. Outro aspecto importante é a dedicação exclusiva ao serviço que é exigida dos militares por força de seu estatuto (Lei 6.880/1980).

Após a exposição de várias características da MB e da cultura militar, será iniciada a seguir a apresentação da Administração Pública Brasileira juntamente com suas principais transformações, de forma a proporcionar a melhor compreensão do desenvolvimento de idéias e conceitos voltados à busca pela qualidade no setor público nacional. Com isso, posteriormente, será possível efetuar uma discussão entre as principais características expostas da MB e dos Programas de Excelência Gerencial que influenciaram o Programa Netuno.

6.0 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL E PRINCIPAIS REFORMAS

Várias foram as tentativas do Governo Federal em melhorar a gestão pública. De acordo com as circunstâncias delineadas pelo caminhar da sociedade no tempo, os governos são obrigados a se modernizarem, isto é, procurar ser o mais eficiente possível a fim de atender as necessidades de seus clientes: os cidadãos.

É de fundamental importância que, antes de adentrarmos nas particularidades dos programas GesPública e Netuno, sejam expostos os principais fatos a respeito da evolução da Administração Pública Brasileira, a qual proporcionou precedentes basilares para a formulação de Programas de Excelência em Gestão.

6.1 A reforma de 1930

Com o início da era Vargas, o patrimonialismo, coronelismo, clientelismo e fisiologismo, tão típicos da Administração Brasileira no Estado Oligárquico (1889-1930), começam a ser duramente combatidos a partir de uma reforma que nasce no seio da industrialização nacional. Aliás, no Brasil oligárquico, segundo Matias-Pereira (2010), pouca atenção se dava às políticas públicas relativas a caráter social ou mobilização da sociedade civil. As organizações religiosas muitas vezes assumiam papel principal no atendimento de pobres e excluídos. As Santas Casas de Misericórdia, as irmandades e as ordens terceiras, juntamente com outras organizações não católicas, constituíram importante papel no atendimento ao menos favorecidos.

Dessa forma, o governo de Getúlio Vargas tentou racionalizar os processos da Administração Pública. Procurou-se combater uma estrutura administrativa assolada pelo nepotismo, corrupção e a inexistência de separação entre bens dos governantes e dos cidadãos.

Nasce então no Brasil a Administração Pública Burocrática. O concurso público como forma de acesso ao serviço público é implantado e também são criadas as primeiras carreiras burocráticas. É criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)

que tinha a missão de conduzir a Administração Pública nacional a um patamar de eficiência de gestão e satisfação das necessidades dos cidadãos.

De acordo com Matias-Pereira (2010) a implantação da Administração Pública burocrática no Brasil está claramente associada à modernização do sistema capitalista nacional.

A reforma administrativa de era Vargas não obteve os resultados almejados. A criação e extinção de vários órgãos a fim de diminuir a inflexibilidade burocrática não foram capazes por si somente de produzir alterações substanciais nos serviços prestados pela máquina pública. A cultura arraigada nas tradições patrimonialistas não foi modificada de maneira eficaz. Aliás, até hoje testemunhamos atos patrimonialistas, clientelistas e de nepotismo em nosso serviço público.

De qualquer forma a necessidade de mudança foi observada. Mesmo esbarrando em diversas resistências, principalmente a cultural, buscou-se uma nova forma de gerir a coisa pública. Fora apresentado o exórdio para os programas de busca pela qualidade na Gestão Pública.

6.2 O Decreto-Lei nº 200 de 1967

As mudanças introduzidas no setor público por meio desta norma foram realizadas em um período de autoritarismo que se iniciou em março de 1964. Por meio do Decreto-lei nº 200/1967, o governo federal buscava dar os primeiros passos rumo a uma administração gerencial no país. A Administração Pública Indireta ganhou destaque através de um processo de descentralização administrativa, principalmente no tocante às atividades econômicas do Estado. Destaque pode ser dado à institucionalização das ferramentas do planejamento e orçamento públicos.

Resultados desta reforma foram, por exemplo, a criação do Instituto Nacional de Previdência Social, o Banco Nacional da Habitação, o Movimento Brasileiro de Alfabetização e a Secretaria de Modernização, como forma de estimular o avanço da Administração Pública. Foram criados também o Ministério da Desburocratização e o Programa Nacional de Desburocratização. O Estado Brasileiro ainda ressentia de uma rigidez burocrática muito grande e esta reforma tentava mais uma vez combater as mazelas de nossa administração.

Uma das principais críticas relativas ao modelo proposto relaciona-se com a contradição existente entre a eficiência observada na administração indireta e a não alteração da burocracia no setor central da administração estatal. Enquanto que a descentralização funcional com o uso da administração indireta aumentou a operacionalidade dos serviços públicos, tal fato já não acontecera com a administração central, a qual preenchia sua alta administração por meio de admissões pelas empresas estatais. A profissionalização do setor indireto, com os efetivos das autarquias, fundações e sociedades de economia mista, dinamizava a gestão do braço indireto do Governo.

Após o fim dos governos militares (pós-1985), buscou-se um processo de redemocratização do país, principalmente com a aprovação de uma nova Constituição (1988) com o fito que estabelecer os fundamentos legais para o pleno exercício da democracia.

Nessa época, observou-se um desmesurado aumento da máquina estatal, o qual foi ser combatida no governo Collor (1990-1992). Acordos políticos reforçaram práticas patrimonialistas com a divisão de cargos públicos da Administração Direta e Indireta

Para o governo Collor, a solução para as disfunções da Administração Pública passava pela necessidade de redução do tamanho e do número de servidores do Estado. Porém, a redução da máquina pública promovida por aquele governo foi considerada inadequada, no momento em que causou um verdadeiro desmonte do aparelho estatal e suas responsabilidades.

6.3 O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)

Nas palavras de Matias-Pereira (2010) com a eleição e subsequente reeleição de Fernando Henrique Cardoso para a presidência da república, é reiniciado o processo de mudança organizacional e cultural da Administração Pública nacional.

A visão neo-institucionalista econômica do Governo Fernando Henrique Cardoso entende o Estado, e sua administração burocrática, como foco de crise. Por meio do MARE o governo deu início à tentativa de mais uma vez promover uma reforma de Estado.

O Governo, desta vez, a fim de aumentar sua governança, criava novas instituições que pudessem garantir uma maior profissionalização com modernas técnicas de gestão da

máquina pública. Assim, foi criado o PDRAE para oferecer um rumo seguro para Administração Pública, no tocante ao alcance da Administração Gerencial pretendida.

Baseada em idéias do setor privado, a Administração Gerencial é orientada para o cidadão e suas necessidades, as quais passam a ser foco das ações do Estado. A burocracia com o fim em si mesma passa a ter uma destinação: o cidadão como cliente dos serviços. O pensamento de que a racionalidade por si só seria capaz de atender as obrigações do Estado é substituído pela necessidade de “*feedback*” dos destinatários de serviços.

Os problemas característicos de uma estrutura patrimonialista, com corrupção e nepotismo, deveriam ser repelidos, mas não necessariamente com normas austeras. Essas moléstias no Estado brasileiro, de acordo com a posição defendida pela reforma, poderiam ser combatidas por meio de uma administração eficiente, com resultados satisfatórios e bons indicadores de desempenho por exemplo.

A reforma do governo de Fernando Henrique Cardoso, conduzida pelo então Ministro Bresser Pereira, intencionava promover flexibilidade administrativa e valorização da confiança entre servidores. A descentralização administrativa necessária seria obtida através da delegação de autoridade. A criatividade e inovação também foram estimuladas.

Essa reforma, também conhecida como reforma de 1995, tinha como orientação a necessidade de privatizações, descentralização e desregulamentação. Modelos de sucesso de gestão do setor privado foram adotados de forma a superar a crise fiscal de um Estado inchado. Uma remodelagem para a estrutura da administração estatal também foi perseguida. Imaginava-se um Estado com maior papel regulador do que propriamente realizador de atividades. Assim, atividades até então exclusivas de Estado foram delegadas para agências reguladoras ou executivas.

Um complexo de fatores contribuiu para o surgimento deste novo tipo de reforma em todo o mundo. Mercados globalizados, evolução tecnológica, mudanças culturais e sociais diversas foram exemplos desses fatores. As sociedades muito mais complexas, pluralistas e mais democráticas, passaram a demandar muito mais serviços do Estado, tanto em qualidade como em quantidade. Definitivamente, a Administração burocrática não seria capaz de corresponder às necessidades de cidadãos mais informados, mais bem educados e com maior facilidade de comunicação para disseminar suas opiniões.

Dessa forma, o *New Public Management* ou Nova Gestão Pública surgiu no cenário nacional para ser a ferramenta do “novo” Estado que trouxe a proposta de alavancar a eficiência da Administração Pública. De acordo com Matias-Pereira (2010), a concepção da

Nova Gestão Pública inspirou-se em teorias então modernas de Gestão Empresarial além de incorporar aspectos como a TQM (Total Quality Management), reengenharia (reinventing government), stakeholders, orientação para os clientes, foco em resultados, flexibilização, remuneração por desempenhos e outros exemplos.

Assim, apresentam-se as principais características da reforma de 1995. Contudo, é importante observar que o caminho percorrido pela administração estatal brasileira produziu significativos efeitos na introdução e desenvolvimento da Administração Gerencial pretendida pelo PDRAE.

Por meio de uma observação histórica mais detalhada da máquina estatal, é possível constatar que as transformações introduzidas pelas reformas produziram evoluções, porém não excluíram definitivamente mazelas características de modelos administrativos anteriores.

Conforme apresenta Costa (2008), a idéia de reforma é estreitamente relacionada com o contexto cultural, político e social de determinado Estado e não pode focar somente as searas técnicas e normativas. A reforma de 1930, a qual tinha por referência o funcionalismo americano e pretendia instalar um modelo weberiano de burocracia, não conseguiu de forma efetiva afastar práticas patrimonialistas enraizadas na cultura brasileira.

Para Costa (2008), a própria reforma de 1967 não conseguiu garantir a plena profissionalização do serviço público. Práticas patrimonialistas e fisiológicas ainda se faziam presentes com a admissão de servidores públicos sem concurso público.

O PDRAE, com sua orientação para a Administração Gerencial, reconheceu ser necessário o aprofundamento da idéia profissionalização do serviço público, a qual jamais fora desenvolvida em plenitude (COSTA, 2008).

Dessa forma, é possível verificar que as principais reformas administrativas no Estado Brasileiro não conseguiram efetivar, por exemplo, uma administração weberiana plena, visto que a própria reforma tida como “gerencial” ainda lutava para implementar concepções da Administração Burocrática.

Características sociológicas que se mostram desde os tempos coloniais ainda perduram no Estado Nacional. Como exemplo, Costa (2011) aponta a morosidade para a apreciação de reformas administrativas no Congresso Nacional, as quais podem afetar interesses localizados. O autor ainda cita as dificuldades que a reforma pretendida por Bresser Pereira passou pelo Legislativo Federal, assinalando que a abstração do tema não possui potencial eleitoral e, assim, não tem o necessário apelo para deputados e senadores.

Assim sendo, com todas as transformações da Administração Pública brasileira em uma perspectiva histórica, é possível compreender melhor o surgimento e desenvolvimento de programas que focam a gestão como elemento fundamental para o cumprimento da missão do Estado. Grandiosas contribuições foram reunidas para o nascimento de programas de Excelência como o Programa da Qualidade no Serviço Público, GesPública e o Programa Netuno na MB.

7.0 O GesPública

O GesPública ganhou vida por meio do Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, sendo o produto de uma evolução contínua de diversos programas anteriores do governo que objetivavam a excelência em gestão. A coordenação do GesPública fica a cargo da Secretaria de Gestão Pública (Segep), órgão pertencente à estrutura organizacional do MPOG.

O programa possui como características a contemporaneidade, ser essencialmente público, federativo, e estar direcionado para a sociedade.

A característica da contemporaneidade está ligada com a capacidade de o programa ser harmônico com o “estado-da-arte da Gestão”. O essencialmente público pode ser entendido como a característica de ser voltado para o cidadão, respeitando princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O fato de ser federativo indica que o objetivo é a aplicação em todos os poderes e esferas da administração pública. O foco para resultados para a sociedade intenciona a melhoria da qualidade de vida do cidadão com a promoção do bem comum.

O programa também visa a contribuir “para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país mediante a melhoria contínua da gestão.” (BRASIL, 2009, p. 7).

O GesPública possui como fundamentos de excelência gerencial os seguintes conceitos: Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura da Inovação, Liderança e Constância de Propósitos, Comprometimento com as pessoas, Gestão Participativa, Visão de Futuro, Responsabilidade Social, Orientação por Processos e

Informações, Controle Social, Desenvolvimento de Parcerias, Geração de Valor e Foco no cidadão e na sociedade.

Estes fundamentos são abaixo apresentados (BRASIL,2009a):

7.1 Pensamento Sistêmico

Entendimento de que toda a organização possui diversos elementos interdependentes e que cada parte deve compreender o papel dos demais elementos. Assim, não é necessário ser eficiente dentro de seu departamento somente. É preciso identificar como a eficiência de um elemento pode impactar outro setor. Dessa forma, por meio de uma visualização sistêmica, é possível aumentar a eficiência de toda a organização.

Para implementação do pensamento sistêmico toma-se como pressuposto que todas as pessoas na organização devem entender o seu papel no todo. Deve-se levar em conta as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, inclusive, também, relações com elementos externos.

7.2 Aprendizado Organizacional

Neste fundamento busca-se um contínuo aumento dos patamares de conhecimento de toda a organização. Por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências vivenciadas é possível construir conhecimento dentro da própria organização, o que vem favorecer o enriquecimento do capital humano de forma contínua.

7.3 Cultura da Inovação

Mediante a Cultura da Inovação busca-se criar e fomentar um ambiente propício à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias. Dessa forma, objetiva-se descobrir e desenvolver conceitos que possam fazer parte dos produtos, processos e serviços oferecidos. Busca-se ainda a transposição das dificuldades impostas por um serviço público ineficiente e burocrático, procurando otimizar o uso de recursos públicos e trazer benefícios efetivos para o cidadão.

7.4 Liderança e Constância de Propósitos

O programa busca desenvolver uma cultura de excelência e proteger o interesse público por intermédio de uma liderança promotora da gestão. Isso se dará de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas.

7.5 Comprometimento com as pessoas

Este fundamento presume a concessão de autonomia para o capital humano com o reconhecimento de melhores desempenhos, criação de práticas flexíveis para atração e manutenção de talentos, estímulo à geração do conhecimento, divulgação de valores e crenças da organização bem como a criação de canais de comunicação abertos e contínuos. Tudo isso visa ao alcance de metas e resultados com assunção de riscos pelas próprias pessoas, mediante a oportunidade de aprendizado com um clima organizacional participativo e motivador.

7.6 Gestão Participativa

De forma semelhante ao fundamento anterior, objetiva-se uma máxima participação das pessoas nos processos geridos pela organização. Deve-se levar em conta a capacidade e o potencial diferencial de cada trabalhador. Então, poderá ser possível harmonizar contrariedades individuais e coletivas, tendo como resultado uma sinergia das equipes de trabalho.

Deve-se propiciar autonomia pessoal para o alcance de metas. Acredita-se que dessa forma o trabalhador possa assumir desafios nos processos de trabalho de que faz parte, podendo ainda ter maior capacidade para inovar e contribuir para um clima organizacional mais saudável.

7.7 Visão de Futuro

Objetiva mostrar para a organização o rumo a ser perseguido por meio de todas as suas ações. Com um estado futuro a ser alcançado, mediante a visão de futuro, é proporcionada a ferramenta que dará sentido a todo o processo decisório da administração. A visão de futuro permite que o administrador anteveja as necessidades e expectativas da sociedade.

7.8 Responsabilidade Social

A organização deve servir à sociedade e assegurar o acesso dos cidadãos aos bens e serviços fundamentais. Deve procurar a preservação da biodiversidade e ecossistemas naturais e garantir, ao mesmo tempo, a sustentabilidade de suas ações.

7.9 Orientação por Processos e Informações

As atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas devem ser entendidos e compartilhados. A execução de ações e tomada de decisões devem ser baseadas em informações e fundamentar-se em mensuração de desempenho.

7.10 Controle Social

As partes interessadas devem atuar no planejamento, avaliação e acompanhamento das ações da administração pública. Igualmente deve ocorrer com a execução de programas e políticas públicas.

7.11 Desenvolvimento de Parcerias

Com cooperação e coesão, busca-se o desenvolvimento de sinergia através da execução de ações conjuntas com outras organizações de interesses específicos comuns.

7.12 Geração de Valor

A organização deve assegurar-se que os resultados atingidos asseguram valores sustentáveis para as partes interessadas.

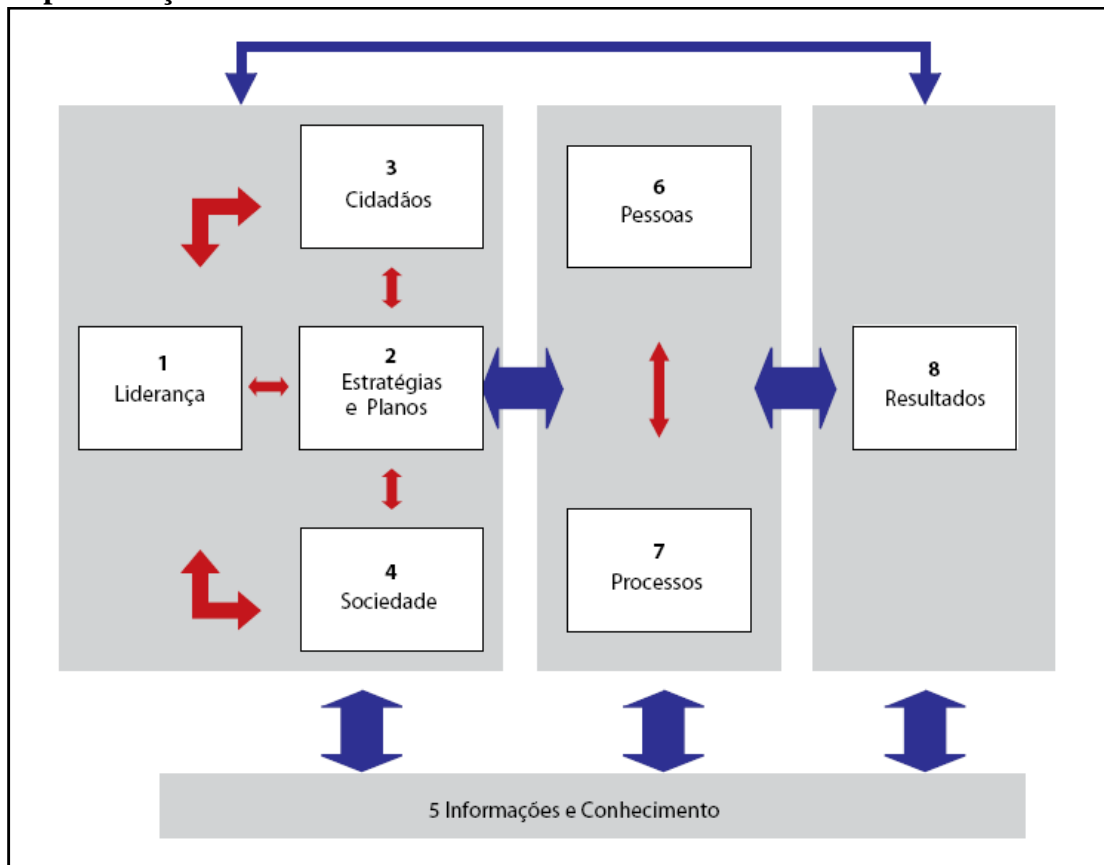
7.13 Foco no cidadão e na sociedade

A organização não deve perder o foco de suas ações para a sociedade. Todas as ações devem servir para o atendimento regular daqueles que possuem direitos e são beneficiários dos serviços públicos.

Os fundamentos acima descritos balizam o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) do GesPública apresentado a seguir:

FIGURA 2

Representação Gráfica do MEGP



Fonte: Documento de referência do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (BRASIL, 2009b).

O primeiro bloco (Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade) pode ser denominado de Planejamento. O segundo bloco (Pessoas e Processos) pode ser denominado de Execução. O terceiro bloco (resultados) representa o Controle. O quarto bloco pode ser considerado como a inteligência da organização, por meio do qual se oferece à organização a oportunidade de corrigir e melhorar suas práticas e seu desempenho (BRASIL, 2009b).

Cada critério componente do MEGP será descrito posteriormente quando da exposição do Programa Netuno. Vale ressaltar que tanto o Netuno como o GesPública utilizam o mesmo MEGP.

7.14 O GesPública e sua aplicação na Administração Pública

O MEGP é a principal referência a ser seguida pelas instituições públicas que buscam elevar seus padrões de gestão. Sua aplicabilidade baseia-se em técnicas e tecnologias para aplicação e, ainda, os critérios de excelência: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

O modelo possui como técnicas e tecnologias de aplicação, por exemplo, a Carta de Serviços ao Cidadão, o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação, o Guia de Gestão de Processos, o Guia de Simplificação Administrativa e o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP). O IAGP é a ferramenta utilizada pelo GesPública a fim de avaliar as práticas gerenciais das Organizações Públicas, por meio de pontuações obtidas nos critérios de excelência gerencial do MEGP.

Baseado no trabalho voluntário de servidores públicos, o programa utiliza uma estratégia que busca desenvolver e divulgar idéias em gestão, criar e utilizar núcleos do programa em diversas unidades da federação, além de realizar avaliações do nível de gestão de organizações. Relevante destaque também é dado às diversas formas de atendimento ao cidadão.

Várias ações já foram feitas de forma a dinamizar a estratégia de aplicação do programa. A partir do ano de 2009, ano nacional da Gestão Pública, foi criado um fórum nacional de discussão do tema, além de um Portal do Programa através do endereço eletrônico www.gespublica.gov.br. Todas as ações conduzem para a universalização dos conhecimentos

desenvolvidos na área da gestão e possibilitam a promoção de mudanças culturais entre instituições.

Exemplos são apresentados na página eletrônica do programa:

- 1) A possibilidade de adesão ao GesPública de qualquer pessoa física ou jurídica, por intermédio de instrumentos de gestão ou mesmo pela simples participação nos fóruns de discussão presentes no Portal da Gestão Pública;
- 2) A ampliação das ferramentas disponíveis e a avaliação de sua qualidade pelos próprios integrantes da Rede Nacional de Gestão Pública;
- 3) O estabelecimento de parcerias com especialistas em assuntos que vão desde a teoria de redes e de sistemas complexos até a disposição de soluções de gestão; e
- 4) A intensa comunicação entre os participantes do movimento pela melhoria da gestão, por meio dos mais eficientes canais (vídeos, ensino à distância, redes sociais e blogs de gestão).

Em linhas gerais, cabe salientar que a avaliação do nível de gestão de uma organização, é feita por meio de indicadores que irão mensurar o estado de cada critério avaliado. Para isso é utilizado o IAGP.

O próprio GesPública admite a complexidade, o desafio e a importância das melhorias das práticas de gestão para a sociedade brasileira. Enfatiza ainda que a ação de número restrito de pessoas não poderá trazer a efetividade desejada para a aplicação do programa.

De uma forma geral, a operacionalidade e estruturação dos programas GesPública e Netuno são bastante semelhantes, visto que o último, como já mencionado, é uma adaptação do programa federal para o meio naval. Por isso, serão apresentadas no próximo capítulo as características estruturais e operacionais do Programa de Excelência da Marinha do Brasil:

8.0 O programa Netuno

Por definição, o Programa Netuno é um processo administrativo, inspirado nos moldes do programa GesPública do Governo Federal, destinado ao aperfeiçoamento da Gestão das OM da MB a fim de proporcionar, por consequência, uma Força Armada melhor preparada para o cenário político-estratégico do Brasil (BRASIL,2011a,p. 4-1).

De acordo com as Normas Gerais de Administração da Secretaria Geral da Marinha (SGM), o Programa Netuno sempre busca adaptar-se para a melhor implementação na MB, considerando as características da cultura naval, sem se afastar dos fundamentos do GesPública (BRASIL, 2011b,p.2-1).Sendo assim, o arcabouço conceitual do Programa Netuno apresenta-se de forma congênere ao alicerce teórico do GesPública.

8.1 Avaliação

As avaliações do programa baseiam-se no MEGP já apresentado, o qual irá orientar a “adoção de práticas de excelência em gestão” (BRASIL, 2011a, p.4-4). Através da adoção destas práticas a Marinha visa à elevação do desempenho e qualidade de sua gestão nas diversas organizações de sua estrutura.

Por ocasião das periódicas Inspeções Administrativo-Militares (IAM), situação em que cada OM é inspecionada pelo seu Comando Imediatamente Superior (ComImSup), ocorre então o processo de avaliação.Esta, se dará com base em uma lista de verificação que contem os critérios de avaliação do Programa Netuno (anexo B)¹², os quais, por sua vez, devem estar em consonância com os critérios de excelência constantes do MEGP (BRASIL, 2011a, p. 4-5).

A avaliação com base nessa lista de verificação proporcionará a mensuração do “grau de excelência” das práticas gerenciais das OM por meio das respectivas pontuações alcançadas. Os resultados obtidos são comparados às pontuações de verificações anteriores, para fins de apreciação do desenvolvimento das práticas de gestão. A operacionalização do sistema de pontuação no exame das práticas gerenciais de uma OM não faz parte do escopo deste trabalho.

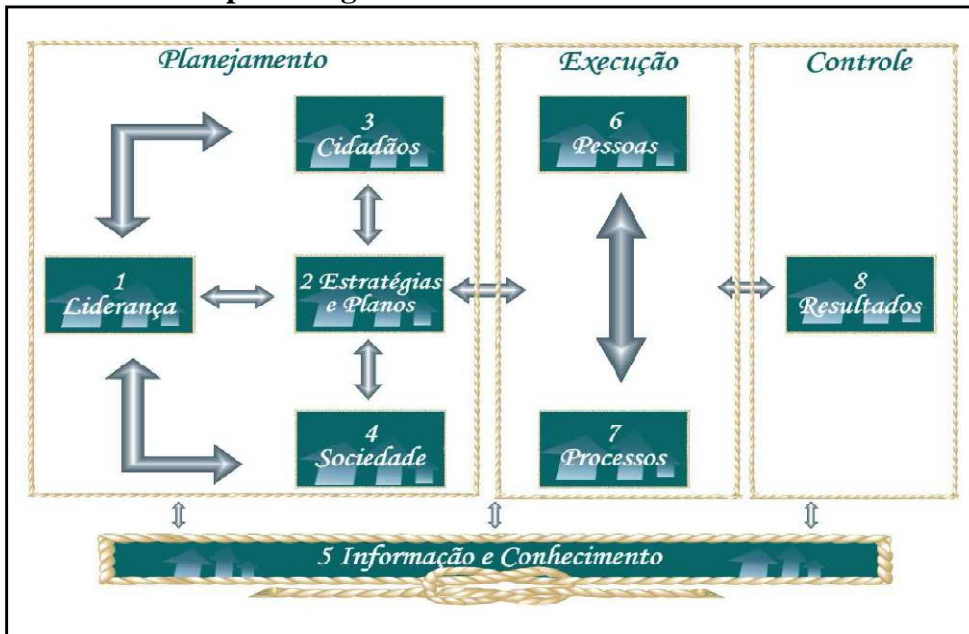
Como as aferições do Programa Netuno devem ser realizadas com base nos critérios de excelência do MEGP do GesPública, a compreensão dos conceitos e relacionamentos entre esses critérios é de fundamental importância.

¹² A referida lista de verificação possui um total de 1.000 pontos distribuídos em 7 itens principais de avaliação e é baseada também nos critérios e orientações do IAGP (BRASIL, 2011a, p. 4-2).

A figura abaixo mostra como o Programa Netuno apresenta o MEGP:

FIGURA3

MEGP adotado pelo Programa Netuno



Fonte: Documento de referência do Manual de Gestão Administrativa da Marinha (BRASIL, 2011a).

Os critérios pertencentes ao bloco Planejamento são considerados pelo Programa Netuno aqueles que formam a base fundamental para a Tomada de Decisão da MB. Mediante uma atuante liderança da alta administração é possível perceber as necessidades de usuários-clientes das missões das OM e, assim, planejar ações para melhor atendê-los.

No segundo bloco estão os elementos onde se dará a execução do que fora anteriormente planejado. Através da avaliação deste bloco será possível verificar como estão as condições de implementação de ações imaginadas.

No bloco Controle, são comparados os resultados obtidos com os objetivos traçados. Novas ações poderão ser traçadas a partir dessa observação, a fim de que o foco na melhoria contínua da gestão continue.

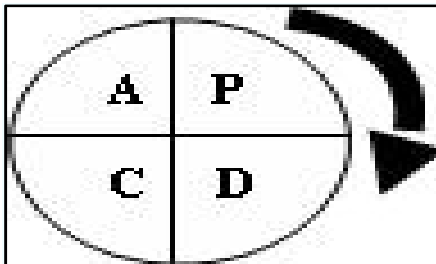
O critério Informações e Conhecimento é inserido propositalmente em uma posição para que possa servir de matéria-prima para todos os demais critérios. O Programa

Netuno traz a idéia de que, por este modo, diversas soluções poderão ser executadas de forma integrada e harmônica.

É possível verificar a semelhança estrutural entre o MPEG e o ciclo de busca pela excelência desenvolvido pelo estatístico W.E Deming na década de 1930: O PDCA o qual consiste de quatro etapas correspondentes a cada letra do ciclo: planejar (P-Plan), fazer (D-Do), verificar (C-Check) e agir (A-Action).

FIGURA 4

Ciclo PDCA



Fonte: (BRASIL,2011b, p.1-20)

No ciclo PDCA, após um planejamento, executam-se práticas que serão verificadas e os resultados apontarão possíveis desvios nos objetivos pré-determinados. A partir daí, uma reavaliação do planejamento dará início a novas ações a serem executadas.

A partir deste ponto, como já antes citado, são descritos os conceitos dos critérios de excelência do MEGP (BRASIL, 2011a):

8.1.1 Liderança

A condução, comunicação e tomada das principais decisões feitas pela administração da OM (Comandante, Imediato e Chefes de Departamento), em todos os níveis da organização, serão analisadas através da verificação de procedimentos, critérios e métodos utilizados.

8.1.2 Estratégias e Planos

Este critério consiste no exame das estratégias administrativas, mais especificamente o processo de formulação, com seus respectivos desdobramentos em planos de ação. Examina também o processo de medição de acompanhamento das implementações efetuadas.

8.1.3 Cidadãos

Consiste no exame de como a organização reconhece os usuários de seus produtos ou serviços, verificando a capacidade de atender suas necessidades e antecipar-se a elas. Verifica ainda como a organização procura fortalecer sua imagem institucional, por intermédio da divulgação de seus serviços ou produtos. A relação entre organização e usuário também é examinada, a partir de ações de melhoria e mensuração do nível de satisfação dos usuários.

8.1.4 Sociedade

Por meio deste critério a organização é avaliada a fim de se saber como ela estimula a cidadania e de que forma trata seus deveres com a sociedade e pessoas diretamente relacionadas com seus processos, serviços ou produtos. As ações relacionadas às políticas públicas ligadas ao seu setor de atuação também são verificadas. O comportamento ético e o controle social de suas atividades pela sociedade também são examinados.

8.1.5 Informação e Conhecimento

Consiste em examinar a utilização e o gerenciamento das informações pela organização, através dos meios usados para reconhecê-las e torná-las disponíveis para uso dentro das OM.

8.1.6 Pessoas

Consiste em examinar as condições no ambiente de trabalho bem como a capacitação e desenvolvimento do capital humano. Avalia também se a organização possibilita a melhoria da participação, desempenho e o desenvolvimento das pessoas e das OM.

8.1.7 Processos

Consiste em avaliar as gerências dos principais processos bem como os de apoio, a fim de buscar-se a operação eficaz e eficiente desses processos e possibilitar melhorias.

8.1.8 Resultados

A evolução do desempenho da Organização Militar em todos os critérios anteriores é feita, mediante o uso de informações de outras organizações semelhantes bem como a evolução dos indicadores da própria organização.

8.2 Implantação do Programa Netuno em uma Organização Militar

O Programa Netuno é implementado em uma Organização Militar a partir de 4 etapas: Capacitação; Institucionalização; Validação e Premiação; e Publicidade dos resultados.

8.2.1 Capacitação

A capacitação é considerada a base do programa e é constituída pela realização de cursos relacionados à Autoavaliação de Gestão (AVG), Análise e Melhoria de Processos (AMP) e Planejamento Estratégico Organizacional (PEO). Estes cursos são oferecidos, em grande parte, pelo Sistema de Ensino Naval (SEN) aos militares e servidores civis da MB. Os possuidores dos referidos cursos serão os disseminadores dos conhecimentos adquiridos aos demais membros de suas respectivas OM.

A partir dessa capacitação profissional, a MB intenciona desenvolver um capital humano capaz de conduzir ou orientar avaliações da gestão de suas organizações, sendo ainda capaz de contribuir para melhoria de processos e gerência de projetos.

8.2.2 Institucionalização

Esta etapa constitui na aplicação efetiva dos conhecimentos adquiridos na etapa de capacitação, a partir de uma autoavaliação da gestão da Organização. Por meio do conhecimento de seu nível de gestão, a Organização Militar pode disseminar e praticar os conceitos necessários a sua evolução gerencial.

8.2.3 Validação e Premiação

Os resultados da autoavaliação serão validados (ou não) durante as IAM pelos ComImSup das organizações autoavaliadas.

Poderá haver premiação para as OM avaliadas, caso os resultados validados sejam dignos de destaque através de valores/critérios estabelecidos pela alta administração da MB.

8.2.4 Publicidade dos resultados

Objetiva dar visibilidade às ações de gestão empreendidas em toda a Marinha, fazendo com que, por meio de diversos instrumentos de comunicação, práticas de gestão de sucesso possam servir de exemplo para outras OM. Esta etapa também visa a promover organizações e pessoas em razão de melhorias dignas de destaque do mesmo modo como premiações conquistadas.

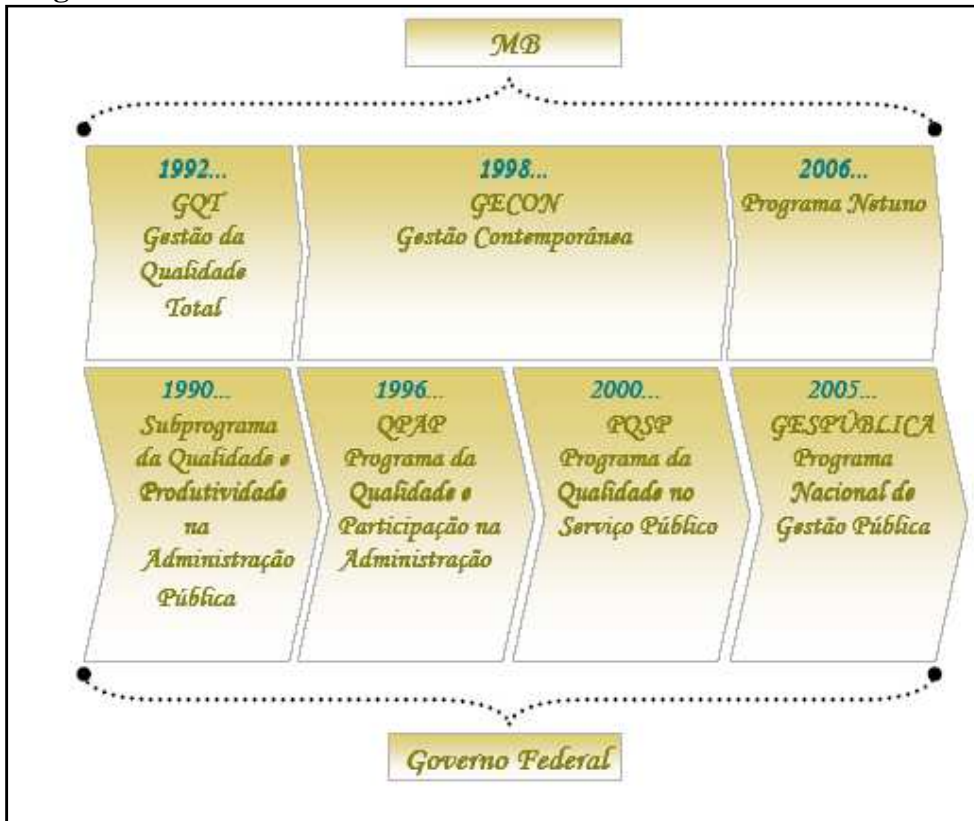
9.0 PROGRAMA NETUNO X MEIO MILITAR: TRANSPOSIÇÃO DE CULTURAS E POSSÍVEIS (IN)COMPATIBILIDADES

No momento da implantação do programa é onde surge a oportunidade de perceber na prática a confluência entre os valores cultivados pelo programa e a cultura reinante na instituição.

Tentativas anteriores já foram promovidas pela MB no tocante à busca por excelência em gestão. Programas anteriores da MB como a Gestão pela Qualidade Total (GQT) e a Gestão Contemporânea (GECON), de forma semelhante ao Programa Netuno, também buscavam uma melhoria na qualidade dos serviços. Estes programas anteriores foram considerados sem sucesso na Marinha (MIYAZAKI, 2008). A figura abaixo mostra a evolução dos Programas de Excelência do Governo Federal e seus paralelos na MB.

FIGURA 5

Programas de Excelência em Gestão no Governo Federal e na MB



Fonte: BRASIL (2011a, p. 2-1)

Em todo o setor público, vários são os relatos de uma forte resistência às mudanças intencionadas por programas relacionados à melhoria da qualidade¹³. Nas FFAA norte-americanas várias dificuldades são apontadas por Maltz (1997). Aliás, expandindo o universo de análise, as mudanças em geral são temidas tanto no setor público como no privado. Com relação a esta característica é possível citar Nicolau Maquiavel em sua obra O Príncipe:

Nada mais difícil de manejar, mais perigoso de conduzir, ou de mais incerto sucesso, do que liderar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois o inovador tem contra si todos os que se beneficiavam das antigas condições e apoio apenas tíbio dos que poderão se beneficiar com a nova ordem. (Maquiavel, 1469-1527)

¹³Contribuições acadêmicas como Wischral (2010) e Fowler (2008) no endereço eletrônico do Programa GesPública (<http://www.gespublica.gov.br>) relatam várias dessas dificuldades.

Em diversos trabalhos de pesquisa realizados no âmbito da MB foi possível verificar que as dificuldades destacadas, de uma forma geral, oscilam em torno dos mesmos tópicos. Pode-se citar Favero (2010) que, de forma muito semelhante a outros trabalhos acadêmicos sobre o Programa Netuno, aponta resistências como o excesso de centralização e formalismo existentes em uma instituição tradicional como a MB. O mesmo autor aponta ainda fatores como: falta de pessoal ou não atribuição da ideal prioridade na institucionalização do programa, mediante delegação de responsabilidades para pessoas de menor poder dentro das Organizações; falta de designação de pessoas exclusivamente voltadas para a aplicação e desenvolvimento do programa; e algumas características peculiares do setor público como estabilidade e política salarial.

Se por um lado existem dificuldades, por outro, a estrutura da instituição também facilita certos objetivos. A disciplina rígida e o atendimento aos requisitos hierárquicos contribuem para uma maior uniformidade na transmissão de objetivos da alta administração por toda a instituição militar, a qual é distribuída por todo o território nacional. As intenções de qualquer comando superior são e devem por princípio ser executadas com presteza pelos subordinados, visto que tal fato é um dos requisitos básicos do militarismo. Aliás, cabe ressaltar, que essa característica é apontada por Huntington (1957) como meio para que as intenções da Alta Administração do Estado não sejam desviadas quando da sua execução.

Logo, prós e contras dentro da MB podem ser encontrados na implementação do programa.

Dadas diversas características, origens e elementos próprios, tanto dos Programas de Excelência bem como da MB como uma Força Armada, a partir deste ponto será realizada a análise comparativa mencionada na introdução e na metodologia deste trabalho, de acordo com as categorias definidas por grade aberta conforme definição de Vergara (2010b).

10 DISCUSSÃO

A criação de categorias, como já afirmado anteriormente, advém de uma análise de conteúdo de grade aberta, a qual proporciona a emersão de características agrupadas por classes. Em razão da amplitude dos dados levantados no trabalho, tanto no meio militar como no Programa Netuno desde as influências do NPM, as categorias enumeradas não intencionam

esgotar o rol de classificações que podem ser despontadas por meio de variadas interpretações.

10.1 Categorias do Programa Netuno

A obtenção de categorias do programa Netuno pôde ser obtida por intermédio do agrupamento de fundamentos afins do GesPública. Todas as características observadas na pesquisa com relação ao Netuno puderam ser agrupadas dentro dos fundamentos de excelência gerencial do programa do governo federal e seus respectivos objetivos ou focos. Tais fundamentos puderam ser alocados em três categorias emergentes a partir de uma grade aberta.

Isto proporciona uma caracterização do Programa Netuno que advém das raízes do NPM, como é constantemente assinalado que o programa da MB se origina no GesPública. Então, por mais adaptações que ocorram para a introdução das idéias do NPM dentro do ambiente militar naval, a prática e interpretações dos conceitos do Netuno não podem ser alteradas sem um alinhamento com suas origens, sob pena de perder-se a sua essência.

As categorias obtidas foram:

- 1- Foco Administrativo-Institucional
- 2- Foco Social
- 3- Foco no Capital Humano

Foco Administrativo-Institucional- Esta categoria é composta pelos fundamentos Orientação por Processos e Informações, Visão de Futuro, Desenvolvimento de Parcerias e Geração de Valor. Tais fundamentos foram inseridos nessa categoria pois todos eles destinam-se à forma como a Instituição deve conduzir suas atividades administrativas.

Foco Social- Para esta categoria foram reunidos os fundamentos Responsabilidade Social, Controle Social e Foco no cidadão e sociedade. É possível perceber, claramente, que todos esses fundamentos são relativos ao objetivo principal da missão de uma Instituição Pública: focar a sociedade.

Foco no Capital Humano: Nessa categoria foram reunidos os fundamentos: Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura da Inovação, Liderança e constância de propósitos, Comprometimento com as pessoas e Gestão Participativa. Todos eles destinam-se à transformação de pessoas de uma organização.

É possível verificar uma ligação existente entre estas três categorias, pois o Capital Humano trabalha em uma instituição, como a MB, a fim de atender às necessidades da Sociedade ou do Estado. Os três pilares Instituição, Sociedade e Capital Humano são interligados e gerenciados por um ferramental administrativo, o que um programa como o Netuno pretende aperfeiçoar. Assim, este aperfeiçoamento incide nestes pilares através do Foco Administrativo-Institucional, Foco Social e Foco no Capital Humano.

10.2 Categorias da MB

Para a delimitação de categorias relativas à MB, foram destacadas três categorias, a partir do uso de uma grade aberta, as quais definem em grande parte as características principais da MB discutidas neste trabalho:

- 1- Destinação da Marinha do Brasil
- 2- Perfil do Capital Humano da MB
- 3- Estrutura Gerencial da MB

De forma semelhante ao Programa Netuno, podemos perceber que as categorias acima se relacionam de maneira que o capital humano, o qual executa suas tarefas com as propriedades do meio militar, é inserido em uma determinada estrutura gerencial a fim contribuir para o cumprimento da destinação da MB.

De forma a discorrer sobre as categorias da MB é possível destacar as características consideradas relevantes de cada uma:

Destinação da Marinha do Brasil: Estão inseridas todas as atividades que direta ou indiretamente contribuem para o cumprimento da missão da MB e, por consequência, de sua destinação constitucional. Atividades operacionais ou não também são inseridas nessa categoria, em razão da complementaridade existente entre elas, a qual contribui para a

destinação da instituição. Enfim, podem ser inseridas todas as missões das diferentes OM da MB.

Perfil do Capital Humano: composta por todas as características culturais resultantes das particularidades do oficial. A hierarquia, disciplina, tradições, uniformes, formação em Instituições Totais, regulamentos, Código Penal específico, restrições constitucionais, e várias outras singularidades da vida militar vão moldar, de uma forma geral, personalidades extremamente diferentes das encontradas no meio civil.

Estrutura Gerencial da MB: Estão classificadas nessa categoria as ações relacionadas com as atividades administrativas da MB juntamente com a forma e arranjo em que elas se apresentam na organização.

10.3 Cotejamento das categorias

10.3.1 Foco Administrativo-Institucional x Estrutura Gerencial da MB

Analisando os objetivos dos fundamentos componentes da categoria Foco Administrativo-Institucional do Programa Netuno, pode-se perceber que a MB posiciona-se de forma positiva na execução desses fundamentos. As intenções da categoria Administrativo-Institucional foram comparadas com as características da Estrutura Gerencial da MB, sendo esta última categoria constituída de ações já planejadas na MB, mesmo antes da aplicação do Programa Netuno.

Importante ressaltar que para a implantação do Programa Netuno na MB existe uma fase inicial que é chamada de capacitação profissional, na qual são executadas ações destinadas à avaliação da gestão, à melhoria de processos e à gerência de projetos (BRASIL,2011a). Para tal são realizados cursos de Autoavaliação da Gestão (AVG), Análise e Melhoria de Processos (AMP) e Planejamento Estratégico Organizacional (PEO).

Por meio do curso de AMP, o qual constitui parcela da Capacitação Profissional para a implantação do Netuno, estimula-se a segmentação, compreensão e observação do conjunto de atividades desenvolvidas, sempre alimentadas por informações que possam

contribuir para a melhoria das tarefas executadas. Os objetivos relativos ao curso de AMP estão relacionados diretamente com o fundamento Orientação por Processos e Informações.

Não são visualizados óbices para a aplicação deste fundamento às diversas atividades desenvolvidas pela Marinha. A relação existente entre processos e a Ciência da Administração é praticamente imanente. Assim, para atividades correlatas com o meio civil a orientação por processos é necessária e perfeitamente cabível. Para a parte especificamente militar, a MB utiliza na solução de problemas militares uma metodologia chamada Processo de Planejamento Militar (BRASIL,SGM,2011b,p.1-18), o que demonstra a necessidade dos processos para a condução de atividades operativas.

Com relação à Visão de Futuro, outro componente desta categoria, é possível constatar que o curso de PEO, também promovido na fase de capacitação profissional de implantação do Programa Netuno, contempla o assunto oferecendo e incentivando OM a elaborarem cada qual a sua Visão de Futuro. Tal questão se faz bastante pertinente à MB, visto que as FFAA possuem estreita relação com as estratégias de Estado e, em última instância, podem oferecer a necessária garantia dos interesses nacionais (BRASIL,2008).

Aos demais fundamentos componentes dessa categoria, Desenvolvimento de Parceiras e Geração de Valor, também não são encontrados óbices que limitem a aplicação desses fundamentos na MB. O Desenvolvimento de Parcerias é elemento intrínseco das atividades militares, visto que toda a Estrutura Organizacional na MB é interligada e, para produzir resultados eficientes, suas OM devem buscar a sinergia entre suas missões. Em situações de conflitos armados são inúmeros os exemplos de coalizões entre FFAA de diferentes países em busca de um objetivo único. No tocante à Geração de Valor, a partir do exame de sua própria definição como fundamento, é possível afirmar que a instituição não possuidora deste conceito e que não der motivo às suas atividades está passível de perder a sua razão de ser.

Dessa forma é possível afirmar que a categoria Foco Institucional do Programa Netuno possui elevada compatibilidade com as necessidades e características da MB.

10.3.2 Foco no Capital Humano x Perfil do Capital Humano da MB

Com relação às categorias relacionadas ao Capital Humano é possível observar pontos favoráveis e outros não para a aplicação do programa.

Alguns aspectos culturais do oficial da MB tendem a facilitar a execução de diversos objetivos traçados no âmbito institucional. A disciplina, como valor e pilar fundamental da MB, proporciona a firme observância dos interesses do Estado ao longo da cadeia hierárquica de uma Força Armada. Sendo o Programa Netuno o meio e a forma de a MB atender aos propósitos de excelência gerencial do Governo Federal, a disciplina militar, a princípio, propicia à instituição pessoas com continuado propósito em atingir metas e executar tarefas do programa.

A disposição total ao serviço na MB também é outra característica que tende a colaborar com a implementação do programa ou pelo menos em alguns aspectos. Tal fato oferece condições de a MB dispor de seu pessoal de maneira muito mais intensa do que a legislação trabalhista civil normatiza, até mesmo por que para a defesa do Estado e outras destinações constitucionais não existem horários e limites de tempo pré-definidos.

O juramento perante a Bandeira Nacional, no qual os militares voluntariamente dispõem o sacrifício das próprias vidas em prol da defesa da pátria, pressupõe um grau de comprometimento entre o capital humano e a instituição que abre portas para a consecução de quaisquer interesses da alta administração da MB.

Logicamente, estes pontos favoráveis são efetivos à medida que se encontre no capital humano o elemento volitivo intrínseco, motivado da crença nos benefícios e possibilidades de implantação do programa.

Por outro lado, de forma consentânea, é possível trazer pontos de grandes dificuldades quando comparamos as categorias em questão.

Conforme discutido anteriormente, a formação profissional dos oficiais da MB é realizada de maneira totalmente diferente de um profissional que se destina a exercer atividades no meio civil.

A rigidez dos regulamentos militares, culto às tradições, valores de hierarquia, disciplina e coletividade, tudo isso fortemente trabalhado em Instituições Totais nos moldes definidos por Goffman(1961), deve ser consolidado na personalidade do militar, pois são

princípios das instituições militares. A modificação ou flexibilização destes valores no âmbito militar tende a ser mais dificultosa do que quando tentada no meio civil.

Mediante a análise de cada um dos fundamentos pertencentes à categoria Foco no Capital Humano do Programa Netuno, é possível perceber que todos eles visam a uma modificação de comportamentos profissionais com valorização do elemento humano. Neste ponto ocorre a difícil tentativa de alteração de traços culturais do meio militar, principalmente aqueles relacionados a uma postura organizacional frente a situações de combate.

Dessa forma, quando o estímulo ao Pensamento Sistêmico afirma a necessidade de que cada elemento em uma organização deve compreender o papel de cada membro dentro do sistema organizacional, incluindo ainda elementos externos, acontece um choque com algumas características castrenses. Como exemplo, é possível citar a segmentação de informações por meio de credenciais de segurança, sendo estes certificados, emitidos por autoridades competentes, que capacitam legalmente determinada pessoa a ter acesso a informações em graus de sigilo diferentes.¹⁴

As credenciais de segurança não são peculiaridades das FFAA, pois o decreto retro mencionado legisla para toda a Administração Pública Federal. Porém, no setor operativo da MB seu uso é muito comum.

Dado isto, para certas atividades a aplicação desse fundamento pode ser limitada, pois o Pensamento Sistêmico pressupõe um compartilhamento de conhecimentos e informações a fim de que cada um entenda o papel dos demais membros de uma organização.

Com relação ao fundamento Aprendizado Organizacional busca-se um aumento constante dos níveis de conhecimento de toda a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações. A partir daí, visualizam-se as bases para a implementação do fundamento da Cultura da Inovação, com um ambiente adequado à criatividade. Contudo, além das mesmas dificuldades relativas às credenciais de segurança, ressalta-se uma característica do ambiente profissional militar, principalmente em meios operativos em um cenário de conflito, que é a pronta obediência às ordens superiores.

De acordo com Huntington (1957,p.73), para que a profissão militar exerça sua função, cada nível hierárquico deve ser capaz de comandar a fiel e instantânea obediência de seus subordinados. Acrescenta ainda o autor que, sem esta relação, o profissionalismo militar é impossível sendo a obediência e a fidelidade as mais importantes virtudes militares.

¹⁴ Definição dada pelo Dec.4.553/2002, o qual dispõe sobre a salvaguarda de dados, informações, documentos e materiais sigilosos de interesse da segurança da sociedade e do Estado, no âmbito da Administração Pública Federal, e dá outras providências.

Dado que a funcionalidade da MB, assim como das demais FFAA, está relacionada aos interesses do Governo, Huntington (1957) realça a necessidade de acatamento às decisões políticas emanadas, não cabendo aos militares a avaliação do mérito de tais decisões. Para o autor, a maior virtude do militar é instrumental e sua avaliação não será com base nas políticas estatais que são implementadas por meio da sua profissão, mas sim de acordo com a sua pronta obediência às ordens superiores. Para Huntington (1957), as premissas de maior conhecimento e competência dos superiores devem ser assumidas. Os propósitos das decisões estatais estão além da responsabilidade do militar.

Neste ponto, apresenta-se para discussão um traço profissional que propende dificultar fundamentos como o Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura da Inovação e Liderança e Constância de Propósitos. Dado que a atividade militar orienta-se para a consecução das decisões políticas do Estado e que, para o elemento militar, seu raio de ação não deve em princípio ultrapassar a esfera da instrumentalidade, a visualização sistêmica da atividade de cada membro tende a ficar limitada. As ações de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações as quais levam ao maior Aprendizado Organizacional e favorecem a Cultura da Inovação, tendem a ser priorizadas pela pronta obediência a ordens superiores que, já avaliadas por oficiais mais experientes (e.g oficiais de Estado-Maior), devem ser de cumprimento célere e estrito ao planejamento efetuado. Estas situações apresentam-se com maior clareza em situações de conflitos armados.

Os fundamentos da Gestão Participativa e Comprometimento com as pessoas, os quais buscam maior participação dos membros nos processos organizacionais e estimulam a autonomia pessoal para alcance de metas, também tendem a enfrentar os mesmos problemas antes descritos em uma situação militar de conflito.

A profissão militar possui um diferencial determinante em relação às demais. Principalmente, quando em combate, as exigências profissionais militares contrastam enormemente com os deveres e limites laborais exigidos no meio civil. Com relação a essa questão é possível destacar o conteúdo da norma contida no art.27 da Lei 6.880/80, Estatuto dos Militares, como segue:

Art. 27. São manifestações essenciais do valor militar:

I - o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida.

Nas atividades profissionais do meio civil é muito improvável que exista alguma norma que obrigue, ou mesmo sugira, que um profissional perca sua vida em prol de objetivos organizacionais.

Por intermédio desta norma do Estatuto dos Militares, é possível perceber que a valorização do elemento humano não é absoluta para fins de consecução dos objetivos do Estado. A perda de capital humano em serviço, em prol de outros valores como a defesa da pátria, possui aceitabilidade clara nos ditames das manifestações essenciais do valor militar. Essa perda pode ser interpretada contraproducente quando observada através das lentes dos fundamentos de um programa de excelência em gestão.

Vale ressaltar que o Programa Netuno é destinado para todas as OM indistintamente. Assim sendo, para um meio operacional, esta dificultosa compatibilidade entre perda de vidas humanas e valorização de capital humano sugere um critério de qualidade operativo que pondere objetivos militares com o capital humano relacionado.

Em razão das similaridades culturais existentes entre as Forças Militares, evidencia-se a grande probabilidade de que muitos desses obstáculos também ocorram de forma semelhante nas demais FFAA.

10.3.2.1 Flexibilidade para diferentes missões

Por outro lado, cabe relevar que Huntington (1957, p.75) também expõe uma visão negativa a respeito de uma obediência inflexível a qual pode engessar o desenvolvimento de novas idéias em assuntos não operacionais. Cabe então uma referência às OM que possuem missões semelhantes às organizações do meio civil, já antes exemplificadas.

No caso das OMPS, as quais prestam serviços inclusive para o setor privado, a necessidade de adoção de práticas do NPM que conduzam ao aumento da qualidade e competitividade dos serviços parece indissociável das suas atividades. Os fundamentos componentes da categoria Foco no Capital Humano do Programa Netuno encontram um ambiente de atuação mais parecido com o meio civil, origem do NPM. O mesmo acontece com os demais exemplos citados que possuem atividades análogas fora do meio militar.

Um Instituto de Pesquisa da Marinha, para produzir conhecimento e tecnologia para a MB e para o país, necessita de um ambiente que exista a cultura da inovação com

percepção, reflexão, compartilhamento de informações, autonomia, e outras características que apliquem os demais fundamentos da categoria Foco no Capital Humano. Por se tratar de uma Organização Militar, logicamente, os princípios de hierarquia e disciplina se fazem presentes, mas, ao mesmo tempo, em razão da natureza de sua missão, requerer-se-á a aplicação dos fundamentos retro mencionados para a busca de qualidade.

Nesse tipo de Organização Militar, os obstáculos para a aplicação do programa podem estar mais relacionados com características pessoais profissionais relativas a linhas de conduta inflexíveis, as quais podem tolher práticas que busquem relações hierárquicas mais horizontais.

10.3.3 Foco Social x Destinação da MB

A terceira parte do cotejamento de categorias analisa as intenções da categoria Foco Social do Programa Netuno e a categoria Destinação da Marinha do Brasil.

A MB, por pertencer e servir ao Estado brasileiro, já possui em sua razão de ser a prestação de serviços à sociedade. A aplicação dos fundamentos da categoria Foco Social do Programa Netuno (Responsabilidade Social, Controle Social e Foco no cidadão e sociedade) vem reforçar a idéia de que as ações da Instituição, mesmo que de forma indireta, possuem como destino final a sociedade brasileira.

O emprego dos fundamentos da categoria Foco Social vem contribuir para o melhor cumprimento da Destinação da Marinha do Brasil. Desta maneira, não são vistos fatores de incompatibilidade entre as categorias comparadas.

De forma semelhante a diversos outros órgãos da Administração Pública em qualquer esfera de governo, a MB também necessita estar sempre atenta para que a execução de qualquer de suas tarefas não assumam as atividades meio como finalísticas, olvidando-se da objetividade e destinação social de sua missão.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da comparação de categorias de análise, foi possível discorrer sobre compatibilidades e divergências que sugerem fronteiras na aplicabilidade indistinta do Programa Netuno para toda a MB.

De acordo com as discussões expostas e em resposta ao problema de pesquisa, é possível dizer que o Programa Netuno pode melhor contribuir para o cumprimento das atividades da MB à proporção que sua aplicação dirija-se com maior ênfase às atividades não operativas dessa Força Armada. A natureza das atividades operativas inspira específicos modelos de excelência que, preferencialmente, devem ser definidos pelos altos escalões dos setores operativos da MB, de forma a prezar pela padronização ideológica. Não é negada a possibilidade de uso de ferramentas do Programa Netuno no setor operacional. Sugere-se sim, nessa seara operativa, a conformidade a características laborais diversas do meio civil.

A aplicação do programa em todas as OM da MB, conforme intencionado pela Administração Naval, tende a encontrar dificuldades que se apresentam como características inerentes à profissão militar. Tais características demonstram-se muito relacionadas aos valores de obediência e fidelidade que, sendo consideradas as virtudes mais importantes do militar, são cultivados fortemente nas OM de formação de oficiais. No caso da Escola Naval, a qual assume características de Instituição Total, os valores de obediência e fidelidade são trabalhados em uma ambiente onde hierarquia e disciplina contribuem para a constituição de personalidades embebidas daqueles valores, os quais são intimamente ligados à profissionalização militar e sua cultura. A partir dessa formação específica, baseados nos valores virtuosos citados, os oficiais prestam distinções honoríficas aos seus superiores e esperam receber o mesmo tratamento de seus subordinados.

A profissionalização, juntamente com a cultura militar, foi o meio encontrado para melhor defender os interesses dos Estados em situações de conflito. E é justamente aí que a cultura estimulada pelos programas de excelência, com uma visão diferente do capital humano vem contrastar com a cultura militar, na qual o bem supremo é o interesse estatal.

Dessa forma, visualiza-se um padrão de qualidade e excelência dos meios operativos mensurados por critérios desenvolvidos pelos próprios setores. Não se diz que os fundamentos relacionados ao Capital Humano devam ser desprezados ou irrelevantes, pois, certamente, as idéias descritas em tais fundamentos podem contribuir positivamente para as

relações profissionais. Trata-se de uma adequação do modo de busca pela qualidade que, por razões da própria doutrina militar, deve satisfazer prioritariamente os interesses do Estado.

As demais categorias do Programa Netuno, Foco Social e Foco Administrativo Institucional, apresentam-se de aplicação proveitosa em toda a MB. Não são encontrados óbices que impeçam a execução do programa.

Na parte não operativa da MB não foram encontrados elementos que neguem a aplicabilidade do programa. Como já exposto, muitas das OM e suas respectivas atividades possuem exemplos análogos no meio civil, seja no setor público ou privado, onde tais práticas são altamente recomendadas.

De fato, o Brasil é caracterizado por ser um país de paz e a MB exerce atividades que vão além do emprego em uma eventual situação de conflito armado. As OMPS, institutos de pesquisas, hospitais, e várias outras OM apresentam tarefas que necessitam da filosofia de administração proposta pelo Programa Netuno. Maiores dificuldades nessas organizações podem estar relacionadas com relações profissionais inflexíveis, em razão das premissas de hierarquia e disciplina da cultura militar. Para essas situações faz-se necessário o intenso trabalho de conscientização dos profissionais militares para a forma ideal e equilibrada de gestão.

12. SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Futuros estudos poderão abordar temas relacionados às influências que a interconectividade cada vez maior entre as pessoas por meio da tecnologia, poderia ter sobre as Escolas de Formação de Oficiais como Instituições Totais. Um segundo ponto a ser pesquisado pode ser o impacto que tais influências podem ter sobre o perfil do oficial a ser formado e como isso afeta os interesses da MB.

Outros possíveis estudos podem pesquisar como outros países lidam com a questão da qualidade e excelência em gestão dentro do universo das FFAA.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reformada Administração Pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSERPEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. Reforma do Estado e Administração Pública gerencial. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Obra coletiva de autoria da editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Livia Céspedes. 38. ed, São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. Decreto-Lei nº 200 de 25 de Fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 1967*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm>. Acesso em: 03out.2012.

_____. Decreto 3.011 de 30 de março de 1999. Qualifica como Organizações Militares Prestadoras de Serviços - OMPS, com autonomia de gestão, as Organizações Militares da Marinha que especifica e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 1999*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3011.htm>. Acesso em: 02 out.2012.

_____. Decreto 4.553 de 27 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a salvaguarda de dados, informações, documentos e materiais sigilosos de interesse da segurança da sociedade e do Estado, no âmbito da Administração Pública Federal, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 2002*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4553.htm>. Acesso em: 04 out 2012.

_____. Decreto 5.417 de 13 de abril de 2005. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Comando da Marinha, do Ministério da Defesa, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 2005*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5417.htm>. Acesso em : 01out.2012.

_____. Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 2005*. Disponível em : <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 03out.2012.

_____. Decreto 6.703 de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 2008*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm>. Acesso em: 04out.2012.

_____. Lei 6.880 de 09 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 1980*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm>. Acesso em: 04 out 2012.

_____. Marinha do Brasil. Estado Maior da Armada. EMA-134- Manual de Gestão Administrativa da Marinha. Brasília, 2011a.

_____. Marinha do Brasil. Secretaria Geral da Marinha. SGM-107- Normas Gerais de Administração. Brasília, 2011b.

_____. Ministério da Marinha. História Naval Brasileira. Vol VTOMO I A. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 1995.

_____. Ministério da Marinha. História Naval Brasileira. Vol V TOMO I B. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 1997.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos; Brasília: MP, Seges, 2009a.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Carta de Serviços ao Cidadão. Brasília: MPOG, Seges, 2009b.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Cadernos MARE da reforma do estado, v.1, p. 7-57, 1997.

CASTRO, Celso. O espírito militar: um antropólogo na caserna. 2ed, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro. v. 42, n. 5, pp: 829 – 874, set-out, 2008.

_____. A nova elite dirigente e a modernização da administração pública. Aparelhamento, renovação ou corporativismo. Desigualdade e Diversidade-Dossiê especial, pp:107-118, dez, 2011. Disponível em: <<http://desigualdadediversidade.soc.puc-rio.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=147&sid=17>>. Acesso em 21 dez. 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 17.ed, São Paulo: Atlas, 2004.

FAVERO, Claudio Gil. Avaliação de programas públicos. Sistema de avaliação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização aplicado na Marinha do Brasil – O caso do Programa Netuno. Dissertação (Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2010.

FERLIE, Ewan; ASBURNER, Lynn; FITZGERALD, Louise; PETTIGREW, Andrew. A nova administração pública em ação. Brasília: UNB, ENAP, 1999.

FOWLER, Eliane D´Martin. Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Itajubá-MG, Itajubá, 2008. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/>>. Acesso em 24out.2012.

GOFFMAN, E. Asylums: essays on the social situation of mental patients and other inmates. New York: Anchor Books Doubleday and Company, 1961. HOOD, Christopher. A public management for all seasons? Public Administration, v. 69, p. 3-19, 1991.

HUNTINGTON, S. P. The soldier and the state: the theory and politics of civil-military relations. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1957.

MALTZ, R. S. Quality leadership as maneuver warfare: a method of instructing and implementing total quality leadership in the Armed Forces, 1997. Disponível em: <<http://www.dau.mil/pubscats/PubsCats/PM/articles97/maltz.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2012.

MARINHA DO BRASIL. Centro de Instrução Almirante Wandenkolk. Disponível em: <<http://www.mar.mil.br/ciaw/cursos.htm>> Acesso em 01jun.2012.

_____. Escola Naval- Corpos e Habilitações. Disponível em: <http://www.mar.mil.br/en/corpos_habilitacao.html>. Acesso em 01jun 2012.

_____. História Naval. Disponível em: <http://www.mar.mil.br/menu_h/historia/historia_naval/histor.htm>. Acesso em: 06mai.2012.

_____. Integrantes da Marinha. Disponível em: <www.mar.mil.br/menu_h/integrantes_mb/integrantes.htm>. Acesso em: 13set.2012.

_____. Integrantes da Marinha. A carreira de Oficiais. Disponível em: <http://www.mar.mil.br/menu_h/integrantes_mb/carreira_oficiais.htm>. Acesso em: 06mai.2012.

_____. Integrantes da Marinha. A carreira de Praças. Disponível em: <http://www.mar.mil.br/menu_h/integrantes_mb/carreira_pracas.htm>. Acesso em: 06mai.2012.

_____. Meios Operativos. Disponível em: <<http://www.mar.mil.br>>. Acesso em: 06mai.2012.

MATIAS-PEREIRA, J. Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAQUIAVEL, Nicolau. O Príncipe. Tradução de Ciro Mioranza. São Paulo: Editora Escala, 127p.

McEWEN, C. A. Continuities in the study of total and non total institutions. Ann.Rev.Sociol. 6: 143-185.1980.

MIYAZAKI ,Cyro Yoshiro Malafaia. Um novo desafio para as nossas lideranças: Programa Netuno, um compromisso de todos nós marinheiros. Monografia (C-PEM). Curso de Política e Estratégia Marítimas, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010a.

_____. Métodos de Pesquisa em Administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010b.

WISCHRAL, Deise Cristina. Modelo de excelência em gestão pública (MEGP) para prefeituras municipais: excelência: um valor requerido pelo cidadão. Monografia. Curso de pós – graduação lato sensu MBA em Gestão para Excelência do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Faculdade de Tecnologia Senai, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/>>. Acesso em: 25out. 2012.



Disponível em: WWW.mar.mil.br. Acessado em 15out 2012.

AMRJ – ARSENAL DE MARINHA DO RIO DE JANEIRO
CAM – CENTRO DE ARMAS DA MARINHA
CASNAV – CENTRO DE ANÁLISES DE SISTEMAS NAVAIS
CCIM – CENTRO DE CONTROLE E INVENTÁRIO DA MARINHA
CCSM – CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA
CETM – CENTRO DE ELETÔNICA DA MARINHA
CGCFN – COMANDO-GERAL DO CORPO DE FIZILEIROS NAVAIS
CIAA – CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE ALEXANDRINO
CIAGA – CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA
CIAW – CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE WANDENKOLK
CIM – CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA MARINHA
CMatFN – COMANDO DO MATERIAL DO FUZILEIRO NAVAL
CN – COLÉGIO NAVAL
CNBE – COMISSÃO NAVAL BRASILEIRA NA EUROPA
CNBW – COMISSÃO NAVAL BRASILEIRA EM WASHINGTON
COMCONTRAM – COMANDO DO CONTROLE NAVAL DO TRÁFEGO MARÍTIMO
ComDivAnf – COMANDO DA DIVISÃO ANFÍBIA
ComDiv-1 - COMANDO DA PRIMEIRA DIVISÃO DA ESQUADRA
ComDiv-2 – COMANDO DA SEGUNDA DIVISÃO DA ESQUADRA
ComenCh – COMANDO-EM-CHEFE DA ESQUADRA
ComFFE – COMANDO DA FORÇA DE FUZILEIROS DA ESQUADRA
ComForAerNav – COMANDO DA FORÇA AERONAVAL
ComForS – COMANDO DA FORÇA DE SUBMARINOS
ComForSup – COMANDO DA FORÇA DE SUPERFÍCIE
ComOpNav – COMANDO DE OPERAÇÕES NAVAIS
ComTrRef – COMANDO DA TROPA DE REFORÇO
Com1ºDN – COMANDO DO PRIMEIRO DISTRITO NAVAL (Rio de Janeiro)
Com2ºDN – COMANDO DO SEGUNDO DISTRITO NAVAL (Salvador)
Com3ºDN – COMANDO DO TERCEIRO DISTRITO NAVAL (Natal)

Com4ºDN – COMANDO DO QUARTO DISTRITO NAVAL (Belém)
Com5ºDN – COMANDO DO QUINTO DISTRITO NAVAL (Rio Grande)
Com6ºDN – COMANDO DO SEXTO DISTRITO NAVAL (Ladário)
Com7ºDN – COMANDO DO SÉTIMO DISTRITO NAVAL (Brasília)
Com8ºDN – COMANDO DO OITAVO DISTRITO NAVAL (São Paulo)
Com9ºDN – COMANDO DO NONO DISTRITO NAVAL (Manaus)
CPes FN – COMANDO DO PESSOAL DE FUZILEIROS NAVAIS
CPMM – CENTRO DE PERÍCIAS MÉDICAS DA MARINHA
CPN – CENTRO DE PROJETOS NAVAIS
CTMSP – CENTRO TECNOLÓGICO DA MARINHA EM SÃO PAULO
CV BARROSO- CORVETA BARROSO
DAbM – DIRETORIA DE ABASTECIMENTO DA MARINHA
DAdM – DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA MARINHA
DAerM – DIRETORIA DE AERONÁUTICA DA MARINHA
DASM – DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA DOCIAL DA MARINHA
DCoM – DIRETORIA DE CONTAS DA MARINHA
DCTIM – DIRETORIA DE COMUNICAÇÕES E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
DAMARINHA
DEN – DIRETORIA DE ENGENHARIA DA MARINHA
DEnsM – DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA
DFM – DIRETORIA DE FINANÇAS DA MARINHA
DGMM – DIRETORIA-GERAL DO MATERIAL DA MARINHA
DGN – DIRETORIA-GERAL DE NAVEGAÇÃO
DGPM- DIRETORIA-GERAL DO PESSOAL DA MARINHA
DHN – DIRETORIA DE HIDROGRAFIA E NAVEGAÇÃO
DOCM – DIRETORIA DE OBRAS CIVIS DA MARINHA
DPC – DIRETORIA DE PORTOS E COSTAS
DPCvM – DIRETORIA DE PESSOAL CIVIL DA MARINHA
DPHCM – DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DA MARINHA
DPMM – DIRETORIA DE PESSOAL MILITAR DA MARINHA
DSAM- DIRETORIA DE SISTEMAS DE ARMAS DA MARINHA

DSM – DIRETORIA DE SAÚDE DA MARINHA

EGN – ESCOLA DE GUERRA NAVAL

EMA – ESTADO MAIOR DA ARMADA

EN – ESCOLA NAVAL

GCM - GABINETE DO COMANDANTE DA MARINHA

IEAPM – INSTITUTO DE ESTUDOS ALMIRANTE PAULO MOREIRA

IPqM – INSTITUTO DE PESQUISAS DA MARINHA

LFM – LABORATÓRIO FARMACÊUTICO DA MARINHA

PEM – PROCURADORIA ESPECIAL DA MARINHA

RPBOMI – REPRESENTAÇÃO PERMANENTE DO BRASIL JUNTO À
ORGANIZAÇÃO MARÍTIMA INTERNACIONAL

SecCTM – SECRETARIA DA CIÊNCIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DA MARINHA

SECIRM – SECRETARIA DA COMISSÃO INTERMINISTERIAL PARA OS RECURSOS
DO MAR

SGM - SECRETARIA GERAL DA MARINHA

SSPM – SERVIÇO DE SELEÇÃO DO PESSOAL DA MARINHA

1.0 - LIDERANÇA E DESEMPENHO GLOBAL (150 PONTOS)

1.1 - A OM possui alguma sistemática de tomada de decisão institucionalizada em Ordem Interna que preveja: a) um trâmite para a decisão ser tomada; b) uma forma de comunicação da decisão às partes envolvidas; e c) uma sistemática de acompanhamento e controle de sua implantação? Caso afirmativo, apresentar ao Inspetor. (15 PONTOS)

1.2 - A OM possui alguma sistemática estabelecida para disseminar todas as ordens e orientações do Comando/Direção e aquelas recebidas de seu COMIMSUP; ou as contidas nas ORCOM, ORISSET e no EMA-300? Caso afirmativo, listá-las. (15 PONTOS)

1.3 - A OM possui alguma prática que preveja a transmissão constante dos valores e princípios doutrinários da Marinha à toda tripulação? Caso afirmativo, listá-las. (10 PONTOS)

1.4 - A OM possui alguma sistemática para relacionar todos os riscos organizacionais a qual está sujeita? Devem ser consideradas as práticas que identifiquem, classifiquem, analisem e tratem os riscos organizacionais mais significativos. A OM deve citar os principais riscos que possui. (10 PONTOS)

1.5 - Como a OM participa ao COMIMSUP suas ações e resultados alcançados no desempenho das diversas atividades da OM? Descrever as formas de comunicação ao COMIMSUP. (15 PONTOS)

1.6 - O Comandante/Diretor atua junto ao COMIMSUP ou outros órgãos externos representando a organização e buscando novas oportunidades e vínculos organizacionais que possam facilitar o cumprimento da missão? Enumerar os relacionamentos efetuados. (10 PONTOS)

1.7 - A OM possui alguma prática de incentivo à cultura de excelência organizacional e à melhoria contínua? Quais são as tarefas desenvolvidas para garantir os recursos necessários à melhoria de gestão? Caso afirmativo, destacar as principais ações empreendidas para promover a excelência na OM e estimular a criatividade da força de trabalho. (20 PONTOS)

1.8 - A OM possui práticas que procuram identificar os conhecimentos e competências necessários ao desempenho das tarefas relacionadas ao cumprimento da missão da OM? Caso afirmativo, especificar as práticas. (15 PONTOS)

1.9 - A OM estabelece padrões de trabalho, ou seja, são definidos os procedimentos para se desempenharem as tarefas, bem como o desempenho esperado dos profissionais que as realizam? No caso de desempenho abaixo do esperado, quais são as atitudes tomadas para corrigir e acompanhar a realização correta da tarefa? Caso afirmativo, especificar as práticas. (10 PONTOS)

1.10 - A OM tem conhecimento da existência de outras organizações semelhantes? Caso afirmativo, obtém informações comparativas na especificação dos procedimentos adotados para mensurar o desempenho atual da OM com as referências estabelecidas? Quais? (10 PONTOS)

1.11 - A OM possui práticas estabelecidas para avaliar o desempenho global da organização? Quais são os procedimentos adotados pelo Comando/Direção no caso de desempenho acima ou abaixo do esperado? Apresentar ao Inspetor os procedimentos. (10 PONTOS)

1.12 - Quais são os instrumentos utilizados para verificar se as diversas metas estabelecidas no Planejamento Estratégico estão sendo cumpridas? Quais são os meios utilizados para comunicar a toda OM que as metas foram (ou não foram) atingidas? Se for o caso, quais são os procedimentos adotados para corrigir os rumos escolhidos? Apresentar ao Inspetor os documentos relacionados. (10 PONTOS)

2.0 - FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS (130 PONTOS)

2.1 - A OM possui práticas estabelecidas para a elaboração de seu Planejamento Estratégico? Essas práticas levam em conta as orientações emanadas de seu COMIMSUP, das ORCOM, do Plano Estratégico da Marinha (EMA-300) e, quando pertinente, da Estratégia Nacional de Defesa e do PPA? Quais são os setores da OM que participam da elaboração do Planejamento

Estratégico? Apresentar ao Inspetor os procedimentos e o Plano Estratégico pronto se houver. (20 PONTOS)

2.2 - A OM considera o Ambiente Externo na definição de suas estratégias? E o Ambiente Interno? Apresentar ao Inspetor o instrumento utilizado para tais considerações. (10PONTOS)

2.3 - Como a OM envolve sua tripulação na definição das estratégias e metas organizacionais? (10 PONTOS)

2.4 - Como a OM transmite à sua tripulação suas estratégias, metas e a evolução do andamento dessas ações? (10 PONTOS)

2.5 - Quais são os indicadores utilizados para a avaliação do andamento das ações e do alcance das metas? Apresentar ao Inspetor os indicadores. (10 PONTOS)

2.6 - A OM desdobra suas metas estratégicas em ações para os diversos setores da OM? Apresentar ao Inspetor exemplos. (10 PONTOS)

2.7 - Quais as práticas utilizadas pela OM para distribuir recursos financeiros e não financeiros pelas diversas ações estabelecidas? Apresentar ao Inspetor as práticas.(10 PONTOS)

2.8 - Apresentou os resultados dos principais indicadores nos últimos 3 anos? Houve evolução? No caso de piora do desempenho, quais foram os motivos? (50 PONTOS)

3.0 - IMAGEM E RELACIONAMENTO COM OUTRAS OM QUE UTILIZAM NOSSOS SERVIÇOS OU COM OUTROS USUÁRIOS EXTERNOS (130PONTOS)

3.1 - Quais são as práticas utilizadas pela OM para identificar seus usuários externos, suas expectativas e necessidades para direcionar suas ações? Apresentar ao Inspetor exemplos. (15 PONTOS)

3.2 - Quando pertinente, a OM comunica a seus usuários externos seus padrões de atendimento (qualidade) e suas ações de melhoria? Apresentar ao Inspetor exemplos.(15 PONTOS)

3.3 - Como a OM avalia sua imagem (e de seus serviços) perante seus usuários externos, por exemplo, o COMIMSUP? Há algum canal de comunicação formal disponível para comunicar e receber informações (feedback)? Citar exemplos. (15 PONTOS)

3.4 - Como a OM avalia o resultado de seus serviços? Há algum tipo de indicador? Quais são as ações no caso de insatisfação? Exemplificar. (15 PONTOS)

3.5 - Como a OM trata as reclamações / sugestões? Apresentar exemplos. (20 PONTOS)

3.6 - Apresentou os resultados dos principais indicadores nos últimos 3 anos? Houve evolução?No caso de piora do desempenho quais foram os motivos? (50 PONTOS)

4.0 - RESPONSABILIDADES SOCIOAMBIENTAL, ÉTICA E CONTROLE SOCIAL.(140 PONTOS)

4.1 - A OM possui práticas voltadas para preocupações ambientais? Ou seja, a OM se preocupa - e procura amenizar - com o impacto da sua atuação no Ambiente? (20 PONTOS)

4.2 - Quais são as práticas utilizadas pela OM para identificar seus impactos ambientais e sobre a sociedade local, resultante de sua atuação? Há Planos para tratar e minimizar tais impactos? Há planos para situações de emergência? Apresentar ao Inspetor. (10PONTOS)

4.3 - Como a OM comunica à sociedade próxima, considerando-se o entorno geográfico em que se insere, bem como as respectivas comunidades adjacentes ou potencialmente alcançáveis, os riscos de sua atuação e as medidas constantes tomadas para reduzi-los? Exemplificar. (10 PONTOS)

4.4 - A OM possui práticas para mobilizar sua tripulação, fornecedores e outros interessados nos assuntos referentes às práticas socioambientais? (10 PONTOS)

4.5 - Quais são as práticas da OM relacionadas com o crescimento social, quer seja por meio de apoio a projetos sociais ou por meio da atuação direta? (10 PONTOS)

4.6 - Como a OM divulga sua execução financeira, orçamentária ou não, de tal forma a dar transparência a seus atos? Apresentar ao Inspetor exemplos. (10 PONTOS)

4.7 - Quais são as práticas que a OM possui para estimular o comportamento ético em todos os níveis? (10 PONTOS)

4.8 - A OM possui um canal de comunicação disponível para receber denúncias ou críticas relacionadas com a violação da ética? (10 PONTOS)

4.9 - Apresentou o resultado dos principais indicadores nos últimos 3 (três) anos? Houve evolução? No caso de piora do desempenho quais foram os motivos? (50 PONTOS)

5.0 - GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÕES COMPARATIVAS.(100PONTOS)

5.1 - Quais são as práticas que a OM possui para coletar informações úteis para as tarefas diárias? Como a OM as analisa e armazena? Existem práticas para coletar as informações relacionadas com o alcance das metas organizacionais? Existem práticas relacionadas ao alcance de metas financeiras? Quais são as ações de melhoria decorrentes do uso das ações comparativas? Exemplificar. (50 PONTOS)

5.2 - Quais são os sistemas (informatizados ou não) para coleta e armazenamento de informações? Tais sistemas estão integrados com as metas organizacionais estabelecidas? Como as informações coletadas são disponibilizadas para o público interno (tripulação)? Exemplificar. (20 PONTOS)

5.3 - Quais são as práticas adotadas pela OM para segurança de suas informações, tanto físicas quanto eletrônicas? Exemplificar. (10 PONTOS)

5.4 - Como a OM identifica as habilidades teóricas e físicas necessárias à execução das diversas tarefas desempenhadas na OM? Como a OM as desenvolve e preserva? Apresentar ao Inspetor as competências necessárias para cada função. (20 PONTOS)

6.0-A TRIPULAÇÃO, SEU TRABALHO, SUA CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO. (180 PONTOS)

6.1 - A OM permite e incentiva a participação de todos na melhoria de seus processos? As reclamações/sugestões são utilizadas como fonte para melhoria? A OM dá autonomia em certo grau para cada um gerenciar seus próprios processos, melhorando-os? E para redução de seu custo global (redução do tempo, aplicação de menos pessoas, uso de menos material, etc.). Exemplificar com as principais melhorias dos últimos anos. (30 PONTOS)

6.2 - Quais são as práticas que a OM possui para incentivar o trabalho em Equipe? O que a OM faz para integrar novos profissionais? O que a OM faz para integrar a comunicação? Quais são as práticas da OM para acompanhar e aprimorar o desempenho individual? E das Equipes? Apresentar ao Inspetor. (20 PONTOS)

6.3 - Existe algum tipo de prática para reconhecimento e incentivo ao alcance de metas e ao aprendizado contínuo? Quais são as práticas que a OM possui para capacitar seu pessoal nas atividades profissionais? E para medir o aprendizado? (20 PONTOS)

6.4 - Como a OM desenvolve os conceitos de liderança em seus Chefes (Oficiais ou Praças e civis assemelhados em cargo de chefia)? (10 PONTOS)

6.5 - Os programas de capacitação contemplam a cultura de excelência em gestão? A OM faz uso do Sistema de Ensino Naval para manter a capacitação de seus profissionais? Apresentar ao Inspetor os temas e o público alcançado. (10 PONTOS)

6.6 - Quais as práticas que a OM possui para levantar os riscos relacionados ao desempenho da atividade profissional, à segurança e à ergonomia? Como a tripulação é envolvida nesse levantamento? Como os riscos são tratados? Apresentar ao Inspetor. (10 PONTOS)

6.7 - A OM possui práticas para investigar a motivação do pessoal? Como a OM trata os pontos negativos relacionados à satisfação no trabalho e à motivação profissional?(20 PONTOS)

6.8 - Quais são as práticas que a OM possui (ou incentiva seu uso) para a melhoria da qualidade de vida da tripulação fora de seu ambiente de trabalho? (10 PONTOS)

6.9 - Apresentou os resultados dos principais indicadores nos últimos 3 (três) anos? Houve evolução? No caso de piora do desempenho, quais foram os motivos? (50 PONTOS)

7.0 - PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS, FINANCEIROS, FINALÍSTICOS E DE APOIO. (170 PONTOS)

7.1 - A OM conhece seus principais processos, ou seja, aqueles com foco no cumprimento da missão da OM? E seus processos de apoio? Estes processos estão mapeados, ou seja, há uma forma padronizada de conduzi-los? Há indicadores para acompanhar o desempenho desses processos? Apresentar ao Inspetor exemplos. (30 PONTOS)

7.2 - A OM possui práticas para garantir que os suprimentos necessários ao seu dia a dia estejam presentes na quantidade e na hora necessária? A OM possui práticas para a aquisição de bens ou de serviços? Há indicadores para essas aquisições? Como se garante a qualidade dessas aquisições? Como a OM dá retorno para seus fornecedores sobre o desempenho de seus produtos/serviços? E como procura reduzir os custos de suas aquisições? (30 PONTOS)

7.3 - A OM possui uma sistemática para elaboração de proposta orçamentária que procura representar suas reais necessidades, sempre atualizando sem replicar, pura e simplesmente, propostas de anos anteriores? Apresentar ao Inspetor as duas últimas propostas. (20 PONTOS)

7.4 - Quais são as práticas que a OM possui para acompanhar sua execução financeira, orçamentária ou não, comparando metas e objetivos estabelecidos pela OM com a real execução? (15 PONTOS)

7.5 - Apresentou os resultados dos principais indicadores nos últimos três anos? Houve evolução? No caso de piora do desempenho quais foram os motivos? (75 PONTOS)