

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) LEANDRO MIRANDA CORRÊA DE SOUZA

A IMPORTÂNCIA DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO BASEADAS NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO:
estudo de caso do Centro de Análises de Sistemas Navais.

Rio de Janeiro

2011

CC (IM) LEANDRO MIRANDA CORRÊA DE SOUZA

A IMPORTÂNCIA DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO BASEADAS NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO:
estudo de caso do Centro de Análises de Sistemas Navais.

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CF Luís Fernando Nogueira Pompeu

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2011

RESUMO

As boas práticas de gestão baseadas na implementação efetiva do planejamento estratégico nas organizações possuem estreito relacionamento com a qualidade do gasto público. A Administração Pública Gerencial adotada pelo Governo Federal enfatiza o princípio constitucional da eficiência na gestão dos recursos orçamentários e financeiros e, ainda, estabelece a política voltada para os resultados e com o foco nos cidadãos. Destarte, faz-se mister o aprimoramento da gestão de desempenho nas organizações públicas brasileiras para se estabelecer o ciclo de melhoria contínua. A Marinha do Brasil tem envidado esforços para se manter no estado da arte no que concerne à aplicação das ferramentas de gestão e o Programa Netuno representa a evolução do enfoque gerencial de desempenho. A base precípua do modelo de gestão é o planejamento estratégico e o positivo monitoramento do plano de ação. O referido planejamento possibilita a definição da estratégia que acarretará a execução otimizada dos dispêndios dos recursos orçamentários e financeiros e, ainda, possibilita a ação proativa na identificação e solução dos problemas, mitigando as consequências adversas para as organizações. O estudo de caso do Centro de Análises de Sistemas Navais permite identificar as boas práticas de gestão pautadas no efetivo estabelecimento do planejamento estratégico e a contribuição deste para os resultados positivos evidenciados a partir da adoção desta ferramenta de gestão. A qualidade do gasto público pode ser avaliada com a implantação da estratégia correta e é permeada pelo monitoramento e incremento gerencial das dimensões da avaliação do gasto público: política, estrutura organizacional, estratégias, processos, pessoas e tecnologia.

Palavras-chave: Gestão; Eficiência; Planejamento Estratégico; Qualidade do Gasto Público.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMP -	Análise e Melhoria de Processos
AVG -	Autoavaliação da Gestão
BSC -	<i>Balance Scorecard</i>
CAG -	Contrato de Autonomia de Gestão
CASNAV -	Centro de Análises de Sistemas Navais
CGDC -	Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade
CICE -	Comissão Interna de Conservação de Energia
ComQ -	Comitê da Qualidade
ConsEco -	Conselho Econômico
ConSult -	Conselho Consultivo
ConsTec -	Conselho Técnico
CTQG -	Câmara Técnica da Qualidade do Gasto
FCS -	Fatores Críticos de Sucesso
GECON -	Gestão Contemporânea
GQT -	Gestão da Qualidade Total
IAGP -	Instrumento para Avaliação da Gestão Pública
MB -	Marinha do Brasil
MEGP -	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MPOG -	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OM -	Organização Militar
OMPS -	Organização Militar Prestadora de Serviço
PCEEL -	Programa de Conservação de Energia Elétrica
PCO -	Pesquisa de Clima Organizacional
PDCA -	<i>Plan, Do, Control, Action</i>
PEO -	Planejamento Estratégico Organizacional
PG -	Procedimentos Gerais
PO -	Procedimentos Operativos
PPA -	Plano Plurianual
SGQ -	Sistema de Gestão da Qualidade
RACE -	Relatório de Análise Crítica Estratégica
RLA -	Relatório de Lições Aprendidas
TI -	Tecnologia da Informação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Representação Gráfica do MEGP.....	19
Figura 2 -	Processo Decisório Participativo do CASNAV.....	30

LISTA DE TABELAS

- | | |
|---|----|
| 1 - Evolução da eficácia do CASNAV no cumprimento do CAG..... | 34 |
| 2 - Evolução da Produção do CASNAV..... | 34 |

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	FOCO GOVERNAMENTAL NAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO.....	9
2.1	Histórico da Administração Pública Gerencial.....	9
2.2	Interação da Gestão de Desempenho com a Qualidade do Gasto Público.....	13
3	GESTÃO DE DESEMPENHO NA MB.....	16
3.1	Programa Netuno.....	16
3.2	Planejamento Estratégico Operacional.....	19
3.3	Plano de Medidas Estratégicas (Plano de Ação).....	21
3.4	Controle e Monitoramento do Plano de Medidas Estratégicas.....	22
4	ESTUDO DE CASO: CASNAV.....	24
4.1	Histórico do CASNAV.....	25
4.2	Modelo de Gestão Estratégica do CASNAV.....	26
4.3	Resultados Práticos do CASNAV.....	33
4.4	Análise dos Resultados Segundo as Dimensões da Avaliação do Gasto Público.....	36
5	CONCLUSÃO.....	40
	REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Gerencial adotada pelo Governo Federal brasileiro a partir da década de 90 ratifica a postura política com enfoque nos cidadãos, principais usuários e interessados na aplicação dos recursos financeiros recolhidos por meio de tributos. Assim sendo, o incremento do controle das ações dos administradores públicos vem coadunando com a necessidade do aprimoramento da gestão pública.

O cerne da gestão pública baseada no desempenho organizacional é o planejamento estratégico e sua positiva implementação. Para que as organizações públicas sejam efetivas na busca pela excelência da gestão, faz-se mister definir os aspectos estratégicos que dizem respeito à sua missão, visão de futuro, objetivos estratégicos, plano de ação e instrumentos de controle do planejamento. O propósito precípua é promover a melhoria contínua e sistêmica da organização.

A qualidade do gasto se adere às boas práticas de gestão nas organizações públicas, tendo em vista que as decisões dos administradores pautadas no monitoramento dos indicadores de desempenho desencadeiam a otimização na aplicação dos recursos orçamentários e financeiros. O controle do desempenho organizacional contribui para efetuar a estratégia correta e ordenar criteriosamente os gastos públicos.

A Câmara Técnica da Qualidade do Gasto (CTQG) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) transcreve esta linha de ação como denotado a seguir:

[...] as definições estratégicas são as principais responsáveis pela efetividade do gasto. Uma organização pública pode ser muito eficiente e realizar suas atividades com baixos custos e alta qualidade, mas será ineficaz se estiver tratando do problema errado, se fizer escolhas estratégicas inadequadas para a solução de problemas e atendimento a sociedade [...] (BRASIL, 2008c, p. 6).

Destarte, este trabalho foi baseado em pesquisa bibliográfica e documental com aplicação de técnica indireta. Para a realização do estudo de caso do Centro de Análises de Sistemas Navais (CASNAV) aplicou-se a técnica direta da observação e análise de documentos internos ostensivos.

A monografia tem o propósito de analisar a interação entre as boas práticas de gestão administrativa, baseadas na efetiva implementação do planejamento estratégico e suas ações decorrentes, e o aprimoramento da qualidade do gasto público. Desta forma, será analisado o modelo bem sucedido implantado no CASNAV.

O segundo capítulo trará uma visão de como foi constituída a administração gerencial no Brasil focada nos resultados para o cidadão e a sociedade, assim como a origem da gestão de desempenho organizacional e a interação desta com a qualidade do gasto público.

O terceiro capítulo denotará o esforço da Marinha do Brasil (MB) em adotar o estado da arte na gestão da administração pública e, ainda, ressaltar a importância do planejamento estratégico e o controle do plano de ação com a finalidade de melhorar continuamente o desempenho das organizações.

Como forma de *benchmark*¹, no quarto capítulo, serão analisadas como as boas práticas de gestão do CASNAV proporcionadas por meio da efetiva implementação do planejamento estratégico e suas ações decorrentes aprimoram a gestão de desempenho da OM e, por conseguinte, a qualidade do gasto público. A OM em questão possui reconhecido desempenho organizacional e presta consultoria a outras organizações na implantação do modelo de excelência de gestão da MB (Programa Netuno). O período de observação contextualizado é do ano de 2006 a 2010.

Finalmente, no quinto capítulo, será efetuado um resultado da análise do trabalho com o intuito de ir de encontro ao propósito, enfatizando que a implementação efetiva do planejamento estratégico incrementa a gestão de desempenho das organizações e determina o aprimoramento da qualidade do gasto público.

¹ Benchmark significa um padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido, copiado e ultrapassado. O benchmark pode ser interno (de outro departamento, por exemplo) ou externo (uma empresa concorrente ou excelente). O benchmark serve como guia de referência. (CHIAVENATO, 2003, p.582).

2 FOCO GOVERNAMENTAL NAS BOAS PRÁTICA DE GESTÃO

A qualidade do gasto público está alinhada com a efetiva implementação das boas práticas de gestão nas organizações públicas. Esta vertente é assunto em voga no Governo Federal e será analisada neste capítulo.

O Almirante-de-Esquadra Julio Soares de Moura Neto (2011), Comandante da Marinha, enfatizou no III Simpósio de Práticas de Gestão da MB, que a criação da Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade (CGDC) pelo governo federal, ligada diretamente à Presidência da República, tem o propósito de operar a máquina pública com eficiência máxima, reduzindo gastos e racionalizando processos, fato que demonstra a atribuição de prioridade do governo com o desempenho do serviço público.

Será discorrido, então, sobre os antecedentes históricos da Administração Pública Gerencial, atualmente adotada pela máquina pública brasileira, e a interação da qualidade do gasto público com as ferramentas de gestão de desempenho.

2.1 Histórico da Administração Pública Gerencial

A preocupação com a eficiência na administração pública, segundo Matias-Pereira (2010), teve origem no Reino Unido na década de 1970. O modelo denominado Nova Gestão Pública (*New Public Management*) estipulava a administração por resultados com políticas focadas nos cidadãos, principais interessados na aplicação dos recursos financeiros recolhidos por meio de impostos. Desta forma, o governo passou a valorizar as pessoas e formou-se o arcabouço para o controle social das decisões governamentais.

Estava assim instituída uma nova maneira de administrar os recursos públicos. A transparência dos atos dos administradores públicos tenderia a ser sistematicamente monitorada

pelos usuários principais (cidadãos). Doravante, o processo de *accountability*² seria uma constante na administração pública voltada para os resultados.

No Brasil, os modelos de gestão com mudanças paradigmáticas significativas obedeceram a três estilos principais: Administração Pública Patrimonialista; Administração Pública Burocrática e Administração Pública Gerencial (BRASIL, 2011a).

Na Administração Patrimonialista (início do século XX), o patrimônio público era confundido com o patrimônio privado e era gerido pelas elites oligárquicas. Desta forma, não havia preocupação com as práticas de gestão e qualidade de gastos dos recursos públicos (BRASIL, 2001a). Depreende-se a ausência da ética no trato das coisas públicas que permeavam as organizações institucionais no Brasil nesta época.

Na Administração Burocrática implementada no primeiro governo Vargas (década de 1930), houve efetivamente um aprimoramento administrativo no Estado brasileiro. O modelo inspirado na Teoria da Burocracia³ de Max Weber incentivou a impessoalidade dos agentes públicos profissionais, instituindo o formalismo e a padronização de procedimentos (BRASIL, 2001a). Concluimos, então, que houve um choque de gestão na administração pública nacional, com a adoção de ações para romper com o clientelismo da Administração Patrimonialista.

Portanto, apura-se que este modelo focava principalmente os procedimentos éticos, contudo a mentalidade de eficiência foi relegada a segundo plano, tendo em vista que os resultados e os benefícios aos cidadãos não eram almeçados nem mensurados, como denota Matias-Pereira (2010):

Adoção da administração pública burocrática foi desenvolvida como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, buscou maximizar *a priori* os controles administrativos. Tendo como ponto de partida a desconfiança generalizada

² O termo *accountability* pode ser aceito como o conjunto de mecanismos e procedimentos que induzem os dirigentes governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações à sociedade, garantindo-se dessa forma maior nível de transparência e a exposição pública das políticas públicas. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 70).

³ A Teoria da Burocracia de Max Weber possui as seguintes características: caráter legal, formal e racional, impessoalidade, hierarquia, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização, profissionalização, e completa previsibilidade do funcionamento. (CHIAVENATO, 2003, p. 283)

nos administradores públicos e nos cidadãos que lhes dirigem demandas, desenhou controles rígidos dos processos e atribuiu ao funcionário, como principal tarefa, o exercício do controle. Com isso, o Estado tendeu a voltar-se para si mesmo, e os funcionários foram tornando-se autorreferidos, perdendo a noção de sua principal missão: estar a serviço dos cidadãos. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.53).

Para superar a rigidez burocrática do modelo weberiano vigente no Brasil na década de 1960, o Decreto-Lei nº 200/1967 estabeleceu diretrizes para uma reforma administrativa pautada na flexibilização da administração pública, enfatizando a descentralização do processo decisório, simplificação dos processos e a eliminação de exigências desnecessárias. O referido decreto pode ser considerado o primeiro momento da administração gerencial no Brasil (BRASIL, 2011a; MORAES, 2007).

Baseado nas premissas adotadas no modelo britânico da Nova Gestão Pública (*New Public Management*) que estipulava a administração por resultados com políticas focadas nos cidadãos, Fernando Henrique Cardoso⁴ implementou a administração gerencial no Brasil no período que esteve à frente da Presidência da República.

Com o advento do Plano Real publicado em 1994, o Brasil se estabilizou economicamente, de modo que os processos organizacionais e planejamentos governamentais puderam ser postos em prática (NASCIMENTO, 2010). Infere-se, então, que o modelo de administração gerencial teve a sua gênese com o controle efetivo da inflação, que desmoronava qualquer tentativa de implementar a qualidade na administração a longo prazo.

A administração gerencial tem propiciado a ampliação dos benefícios para a sociedade. Os cidadãos reiteram a necessidade de aprimoramento da qualidade de todos os bens oferecidos e serviços a eles prestados, fato que evidencia a necessidade da melhoria contínua da gestão da administração pública.

Matias-Pereira (2010) corrobora com a tal assertiva quando denota que a Administração Pública Gerencial busca identificar o cidadão e satisfazer as suas reais

⁴ Fernando Henrique Cardoso, como Ministro da Fazenda, implantou o Plano Real em 1994 e foi presidente do Brasil de 1995 a 2002 (NASCIMENTO, 2010, p.256).

necessidades. A descentralização, a delegação de autoridade, o incentivo à criatividade e à inovação requer uma mudança na estratégia de gerência em uma estrutura organizacional reformada. Coadunando com a transformação impetrada pela reforma administrativa, a Emenda Constitucional nº 19/1998 alterou o Art. 37 da Constituição de 1988, inserindo o princípio da eficiência.⁵

Após a formalização deste novo princípio constitucional, a mensuração da qualidade da gestão pública passou a ser objeto de estudo e fomentou discussões acerca das formas de controle da eficiência na gestão pública. As decisões gerenciais passaram a ser pautadas nas estratégias, tornando o controle das contas públicas mais presentes, servido, então, para o exercício do controle social exercido pelos cidadãos (NASCIMENTO, 2010).

Conclui-se que o cerne da administração estratégica⁶ estava presente no contexto dos preceitos da Emenda Constitucional nº 19/1998, tendo em vista que, ao incluir a eficiência como parte componente da Constituição Federal, a gestão baseada na qualidade da administração pública e, principalmente, no monitoramento dos gastos públicos, teria que ser precedidas por uma postura estratégica, porque constata-se que o controle e avaliação dos resultados das organizações estão intrinsecamente vinculados à ação do planejamento implementado (plano de ação).

O processo de reforma de um modelo administrativo é moroso e sofre relutância quando posto em prática. Adotar práticas estratégicas e gerenciais no setor público requer inovação e persistência.

O Decreto nº 2.829/1998, como denota Nascimento (2010), estabeleceu normas para adoção do Plano Plurianual (PPA)⁷ a partir do Exercício Orçamentário-Financeiro do

⁵ Os princípios constitucionais atualmente vigentes na Constituição Federal de 1988 e suas emendas são legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1998b).

⁶ Administração envolve a interpretação de objetivos a fim de transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, da organização, da direção e do controle. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 9).

⁷ O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento de médio prazo do Governo Federal que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes (NASCIMENTO, 2010, p. 21).

quadriênio 2000-2003. Esta iniciativa permitiu a inserção efetiva da modernização da gestão do setor público por meio da visão estratégica baseada no planejamento, orçamento, definição de metas e avaliações destas realizadas por indicadores de desempenho.

Nesse sentido, doravante estava estabelecido o orçamento de desempenho em substituição ao orçamento tradicional. O enfoque passa a ser os resultados da administração pública na ótica do cidadão, como enfatizou o modelo gerencial estabelecido na Nova Gestão Pública. Nascimento (2010) comenta a transição:

O orçamento tradicional evoluiu para o orçamento de desempenho ou de realizações, onde buscava saber “as coisas que o governo faz e não as coisas que o governo compra”. Assim, saber o que a administração pública compra tornou-se menos relevante do que saber para que se destinava a referida aquisição. (NASCIMENTO, 2010, p. 24).

Portanto, pode-se constatar que a qualidade do gasto público não se encerra apenas na economicidade das aquisições realizadas. Processos decisórios fundamentados em análise pormenorizada têm potencial influência na aplicação dos recursos públicos.

2.2 Interação da gestão de desempenho com qualidade do gasto público

Com o intuito de realizar uma análise da influência da gestão do desempenho em comparação com a qualidade do gasto público, faz-se necessário definir amiúde os conceitos de gestão, qualidade e gasto público.

Gestão pública significa o elenco de propósitos, premissas, orientações e normas legais que acarretam o desdobramento em processos específicos, estruturas e gerência de recursos humanos, inseridos nas recomendações para o comportamento gerencial e na lógica da dinâmica de processo estratégico que se objetiva alcançar (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Qualidade é o atendimento das exigências do usuário; ou a adequação à finalidade ou uso em conformidade com a satisfação do mesmo. O conceito de qualidade está intimamente ligado a quem se pretende executar o serviço ou fornecer o bem, ou seja, o usuário interno ou externo (CHIAVENATO, 2003). Percebe-se que o conceito do modelo de

administração gerencial vai de encontro à definição de qualidade, principalmente porque o foco dos benefícios é pautado nos resultados.

Gasto público é o conjunto de desembolsos de um órgão ou entidade pública, devidamente autorizado por lei e ordenado por autoridade ou agente público competente,⁸ e que são realizados com a finalidade de executar os serviços públicos que lhe compete, bem como para assegurar o regular funcionamento da máquina pública em benefício da sociedade (NASCIMENTO, 2010).

Analisando os três conceitos, depreende-se que a gestão pública proporciona o arcabouço teórico para os tomadores de decisão, ou seja, possibilita aos administradores determinarem os objetivos e as diretrizes a serem adotados. Desta forma, tem-se a possibilidade de avaliar a maneira otimizada de realizar o dispêndio orçamentário e financeiro com o foco na agregação de valor e benefícios aos cidadãos, enfatizando o resultado das ações empreendidas.

Sob os aspectos operacionais, a qualidade do gasto possui relação com a capacidade da organização em produzir bens e serviços, abrangendo os processos de trabalho e o ferramental utilizado, assim como a seleção, capacitação e motivação do quadro de pessoal. Deste modo, a avaliação do gasto público constitui também uma avaliação da gestão pública, compreendendo as seguintes dimensões: estratégias/políticas governamentais, estrutura organizacional, processo de trabalho, pessoal e tecnologia (NASCIMENTO, 2010).

A administração pública na atualidade visa a realizar sua função social. Esta função social deve ser alcançada com maior qualidade possível na sua prestação de serviços, ou seja, sendo realizada de forma eficiente, eficaz e efetiva (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Na administração pública, em contraposição à iniciativa privada, a ausência da vantagem competitiva e a despreocupação com resultados financeiros positivos proporcionaram, ao longo dos anos, o comprometimento da eficiência na execução dos gastos

⁸ Na MB, os desembolsos são autorizados pelo Ordenador de Despesas ou Ordenador de Despesas Substituto, que é toda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento ou dispêndio de recursos da União ou pelos quais esta responda (BRASIL, 2008a, p.1-3).

públicos, contudo urge a adoção da mentalidade gerencial na administração pública. A aversão às transformações paradigmáticas requer um esforço perene e constante dos líderes das organizações quanto à conscientização do capital humano e, concomitantemente, há necessidade de implantar uma sistemática de capacitação dos administradores públicos como fonte de motivação.

Os objetivos estratégicos nas organizações públicas, por não visarem a lucros, são qualitativos, tornando-os difíceis de serem quantificados. Infere-se que deve haver especial atenção aos indicadores de desempenho e seus respectivos quantificadores. (MATIAS-PEREIRA, 2010). A implantação do plano de ação advindo do planejamento estratégico das organizações e seu monitoramento a longo prazo são ferramentas vitais para o alcance da missão e visão de futuro destas organizações.

Moura Neto (2011) enfatiza a postura da gestão de desempenho, enfocando que atualmente, existe uma crescente preocupação do setor público em implantar estratégias de melhoria da gestão, com a finalidade de prestar serviços à altura das expectativas da sociedade. Nesse sentido, a Marinha vem desenvolvendo esforços para que esteja em conformidade aos preceitos mais modernos no campo da administração. A MB intensifica a busca pela qualidade do gasto público e eficiência⁹ nos processos de implementação das ações estratégicas e, atualmente, o modelo de gestão de desempenho adotado é o Programa Netuno, que será analisado na sequência do trabalho.

⁹ A eficiência como postulada significa o dever de escolher o meio menos custoso, ou seja, o que implique menos dispêndio financeiro. (ÁVILA. Moralidade, razoabilidade e eficiência na atividade administrativa. Revista Eletrônica de Direito do Estado, p. 21 APUD MORAES, 2007, p. 215)

3 GESTÃO DE DESEMPENHO NA MB

A partir de 1992, a MB tem incentivado a alta administração das Organizações Militares (OM) a aplicarem formas de gestão modernas,¹⁰ com a finalidade de aprimorar a qualidade e produtividade na condução gerencial destas OM. Contudo, o desafio de alterar a zona de conforto nos órgãos públicos é patente. (BRASIL, 2011a).

A MB tem acompanhado continuamente o estado da arte no campo da administração e na maneira de fomentar a aplicação de modernas, eficientes e eficazes ferramentas e técnicas administrativas. Desta forma, iniciou sua atuação no campo da gestão com a Gestão da Qualidade Total (GQT), priorizou a evolução institucional por intermédio da Gestão Contemporânea (GECON) e, recentemente, vem empreendendo esforços por meio do Programa Netuno (BRASIL, 2011a).

3.1 Programa Netuno

O Programa Netuno é um processo administrativo¹¹ destinado a aprimorar a gestão das OM e, assim, proporcionar à MB as melhores condições para estar pronta e adequada aos anseios político-estratégicos brasileiros (BRASIL, 2011a). A disseminação dos conceitos do referido programa é baseado na capacitação profissional realizada sistematicamente pelas organizações de ensino da MB.

Deste modo, como em todo desencadeamento para implementação de uma nova postura, o capital humano é o ponto focal para que a mudança da mentalidade ocorra de modo contundente.

¹⁰ Gestão, por definição, é o ato de gerir, administrar recursos financeiros, materiais e humanos, a fim de atender determinado propósito (BRASIL, 2011a).

¹¹ Processos são os meios pelos quais se pode alcançar resultados (fins), ou seja, um conjunto de atividades que utiliza recursos para transformar insumos (entradas, *inputs*) em produtos (saídas, *outputs*) (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

O Programa Netuno foi baseado no Programa GesPública, estabelecido no âmbito do Governo Federal pelo Decreto nº 5.378/2005 e, conforme o modelo de excelência proposto pelo governo, o Programa Netuno possui as seguintes diretrizes básicas (BRASIL, 2011a):

Manter o adestramento da tripulação das OM, sempre buscando a otimização do emprego dos recursos humanos; aperfeiçoar a estrutura administrativa, a fim de contribuir para eficiência e eficácia das ações da OM; valorizar o elemento humano, enfatizando o desenvolvimento e aperfeiçoamento das qualidades morais, profissionais, intelectuais e culturais, bem como das condições psicofísicas, e o aprimoramento das atividades assistenciais que possam repercutir favoravelmente no campo psicossocial; **e racionalizar custos, combater o desperdício e perseguir a austeridade financeira em todos os níveis e atividades.** (BRASIL, 2011a, p. 4-1, grifo nosso)

As diretrizes básicas enfatizam a necessidade de atuação da gestão na capacitação do pessoal e no posicionamento deste capital humano nas funções que lhes permitam por em prática o referencial teórico; o aprimoramento no campo psicossocial visando a motivar a inovação e empreendedorismo na cultura organizacional da OM; e **a promoção da eficiência, produtividade e qualidade na realização dos gastos públicos.**

Notoriamente, a sensibilização dos diversos níveis da estrutura naval para a importância da conquista da excelência em gestão tem valor fundamental no cotidiano e no preparo da MB que se almeja no futuro (BRASIL, 2011a).

O Programa Netuno, alinhado aos conceitos do GesPública, tem por base a dinâmica de autoavaliação da gestão para identificação das necessidades de melhoria das OM, utilizando-se do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) adaptado à cultura naval (BRASIL, 2011a).

A IAGP, então, é um *check-list* de orientações e ações inseridas em critérios de gestão, que possuem como referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) do Programa GesPública.

Os critérios de avaliação representam elementos que orientam práticas de excelência de gestão, com a finalidade de estabelecer padrões e incrementar os níveis de desempenho e qualidade das organizações. Estão denotados como a seguir (BRASIL, 2011a):

1) Liderança - Analisa os procedimentos da alta administração das OM na condução das decisões em todos os níveis organizacionais;

2) Estratégias e Planos - Examina o Planejamento Estratégico, Plano de Ação, Controle das medições e evolução das implementações estratégicas efetuadas baseadas no Plano de Ação;

3) Cidadãos - Examina a maneira de a organização cumprir suas competências institucionais. Aborda a divulgação de seus produtos e serviços, relacionamento com seus usuários e implementação de ações de melhoria;

4) Sociedade – Analisa o modo de a organização estimular o controle social de suas atividades pelo cidadão-usuário e o comportamento ético;

5) Informação e Conhecimento – Tece uma avaliação dos métodos e ferramentas de transmissão, disponibilidade e utilização das informações dentro da OM.

6) Pessoas – Examina as condições ambientais existentes e a capacitação do capital humano que efetivamente propiciam a melhoria do desempenho, estimulam a participação e o crescimento agregado das pessoas e da OM.

7) Processos - Analisa a gestão dos processos principais e de apoio visando à operação eficaz e eficiente dos mesmos, além de monitorar a melhoria contínua.

8) Resultados - Avalia a evolução do desempenho da organização em todos os critérios anteriores, fazendo uso de informações comparativas de outras organizações semelhantes e a evolução dos indicadores da própria OM (BRASIL, 2011a).

A Figura 1 indica a visão sistêmica do modelo de gestão, discrimina os critérios por blocos (Planejamento, Execução e Controle) e mostra o fluxo intenso entre os referidos critérios em todo processo:

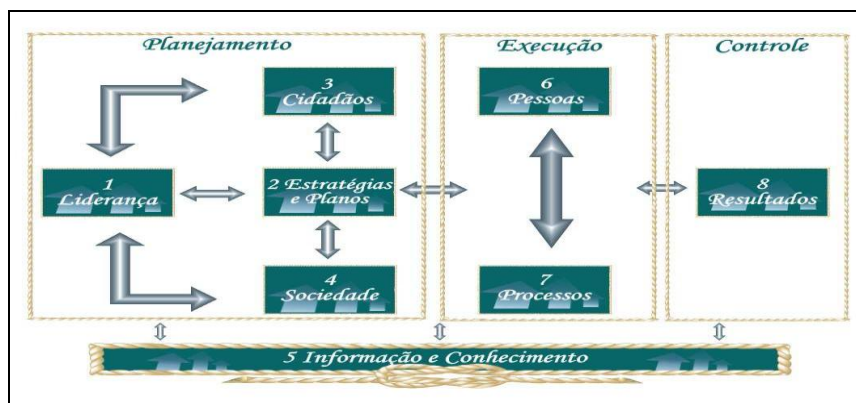


FIGURA 1 - Representação Gráfica do MEGP
Fonte: BRASIL, 2011a, p. 4-4

Os três pilares da capacitação profissional do Programa Netuno estão amparados nos cursos expeditos de Autoavaliação da Gestão (AVG); Análise e Melhoria de Processos (AMP); e Planejamento Estratégico Organizacional (PEO).

O objeto de estudo deste trabalho é o PEO e sua implementação efetiva. O PEO é a gênese da gestão administrativa voltada para o desempenho na OM e fundamenta todo processo de melhoria contínua. Caso o PEO seja bem realizado, implementado, controlado e monitorado, a OM terá a visão sistêmica para o cumprimento da missão e promoverá ações continuadas em prol da qualidade dos *outputs*, conseqüentemente, os critérios estabelecidos na AVG serão afetados positivamente.

3.2 Planejamento Estratégico Operacional

A base de todo processo de melhoria de gestão é determinado inicialmente por um planejamento adequado, que define o rumo a seguir para o cumprimento da missão das

organizações. O engajamento do capital humano para a realização de um PEO bem estruturado é essencial para o sucesso dos planos decorrentes e melhoria contínua da organização.

A cultura do planejamento é um componente primordial na estrutura administrativa, tendo em vista que minimiza o efeito das incertezas e otimiza a aplicação dos recursos disponíveis, devendo ser empregada em todos os níveis, e não apenas no vértice de comando (MOURA NETO, 2011).

No entender de Chiavenato e Sapiro (2009):

O planejamento estratégico é um processo essencial dentro da organização na medida em que traça as diretrizes para a definição dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas e sustentabilidade no longo prazo. O planejamento estratégico identifica recursos potenciais, alinha competência, reconhece forças e fraquezas, e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem executadas para assegurar o alcance dos resultados planejados. Mas somente atinge eficácia máxima quando aceito, entendido e realizado na prática por todas as pessoas da organização em um mutirão permanente e orquestrado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, Prefácio).

Logo, o planejamento estratégico é vital para estabelecer os resultados das organizações e cumprir suas missões. Apurar o diagnóstico atual, as pretensões atreladas à visão de futuro e o modo de processar este caminho requer iniciativa, criatividade e inovação de todos pessoal envolvido, especialmente a alta administração da OM.

Oliveira (2007) ressalta que o planejamento estratégico deve ser percebido como um processo contínuo, abrangente e participativo, cujos benefícios para a organização vão sendo desencadeados ao longo do tempo, de maneira racional, lógica e estruturada.

A noção do envolvimento de todas as capacidades organizacionais e capital humano interligadas sistematicamente e comprometidas no aprimoramento dos processos torna o planejamento cíclico, contínuo e flexível.

Portanto, a liderança implementada pela alta administração é vital para transformar a cultura organizacional e conduzir os recursos humanos no sentido de aprimorar a gestão sistêmica da organização em prol do desempenho.

O planejamento estratégico determina o caminho entre o presente e o que a organização pretende realizar ao longo do tempo. Drucker (1999) denota que a estratégia

converte a teoria em desempenho. Seu propósito é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível.

O incremento da gestão de desempenho organizacional com a adoção de um plano de ação, baseado em um planejamento estratégico permite cumprir objetivos e metas, aprimorar a qualidade do gasto público e focar no resultado efetivo para a sociedade.

Matias-Pereira (2010) salienta que os planos de ação são responsáveis por promoverem a melhoria contínua da organização. Depreende-se, então, que a consecução do planejamento estratégico é o estabelecimento do plano de medidas estratégicas (plano de ação). Nesta fase, a estreita avaliação e controle dos indicadores de desempenho necessitam de acompanhamento contínuo, sendo retroalimentados em cada ciclo de Planejamento (*Plan*), Execução (*Do*), Controle (*Control*) e Ação (*Action*), doravante denominado ciclo PDCA.¹²

3.3 Plano de Medidas Estratégicas (Plano de Ação)

A governança para resultados instituída na administração gerencial vigente na MB apresenta inúmeros modelos para o monitoramento e avaliação da gestão. É relevante que o modelo utilizado tenha coerência e qualidade nas informações, seja confiável, de fácil entendimento, esteja integrado com o PEO e com os processos e atividades da OM (BRASIL, 2011b).

Faz-se mister para a OM implementar efetivamente o plano de medidas estratégicas¹³ (plano de ação) decorrente do PEO. Por intermédio deste plano, o modelo de gestão da OM poderá ser mensurado e controlado. Notoriamente, esta é a fase mais difícil em um processo de melhoria contínua baseada no PEO.

¹² O ciclo PDCA constitui-se na razão do Sistema de Gerenciamento pela Qualidade. Todas as ações da organização deverão ter como orientação básica o cumprimento deste ciclo, o qual é dinâmico e se desenvolve sem solução de continuidade entre suas fases, numa espécie de “giro do ciclo do PDCA”. O ciclo PDCA é composto de quatro fases: planejar, executar, verificar e agir corretivamente (BRASIL, 2011b).

¹³ Plano de medidas estratégicas é o conjunto de iniciativas a serem desenvolvidas para que cada objetivo estratégico se torne realidade. (BRASIL, 2011b, p. 6-13).

Para implementar a gestão de desempenho, as OM devem ter uma postura proativa, pois se faz necessário transformar em resultados as teorias existentes, considerando a realidade do cotidiano das nossas organizações (MOURA NETO, 2011). Todo empreendimento no processo de elaboração do PEO será realizado em vão se a aplicação prática resultante desta estratégia não for concretizada em um efetivo plano de medidas estratégicas.

A formulação estratégica bem realizada é crítica para o sucesso de todo o processo estratégico. Porém, invariavelmente, ela não é concretizada e nem chega a acontecer por falhas de execução. A execução constitui a etapa mais demorada e complexa de todo processo estratégico. Esta etapa marca definitivamente o sucesso ou fracasso da gestão estratégica (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Conclui-se que o papel da alta administração é indispensável para que o plano seja executado e monitorado, tendo em vista que a melhoria contínua da gestão demanda esforço constante e a motivação do capital humano é elemento indispensável para a transformação.

3.4 Controle e Monitoramento do Plano de Medidas Estratégicas

O controle consiste em comparar a realidade da execução com as medidas planejadas para que, posteriormente, caso se observe distorções, ações de ajustes sejam desencadeadas e, conseqüentemente, ocorre o aprimoramento do processo avaliado.

O controle como etapa do planejamento estratégico assegura que o desempenho real alcance os resultados previamente desejados e planejados. Assim, controle é a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para averiguar se o planejamento, organização e direção estão alinhados em direção ao sucesso da organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Chiavenato e Sapiro (2009) ainda estabelecem que o processo de controle possui quatro etapas ou fases: estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho, avaliação ou

mensuração do desempenho atual, comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos e tomada de ação corretiva para corrigir eventuais desvios ou anormalidades.

Para que o controle e o monitoramento do plano de medidas estratégicas seja efetivamente implantado, impreterivelmente deve haver a mensuração dos resultados observados ao longo do tempo. Os indicadores de desempenho são instrumentos eficazes para monitorar os resultados e o desempenho das organizações, servindo de parâmetro para a melhoria contínua.

No contexto do planejamento estratégico, os indicadores servem para tornar o plano concreto, afinal a melhoria da gestão só é ratificada quando mensurada com padrões pré-estabelecidos.

Drucker (1999) enfoca que os belos planos de um planejador morrem porque as organizações não realizam seu acompanhamento. Os planejadores mais brilhantes frequentemente param quando o trabalho está concluído. Mas é nesse ponto que se inicia a labuta. Então, o planejador precisa achar as pessoas para executar o plano, explicá-lo a elas, ensiná-las, adaptar e mudar o plano à medida que ele passa da fase do planejamento para a de execução.

Conclui-se que o controle requer a obtenção de informação que propicie o acompanhamento dos objetivos estratégicos delineados no planejamento estratégico. Ao implementar a prática da mensuração dos resultados e correção das distorções nas organizações, a consequência é o processo de melhoria contínua da gestão da organização, que contribui para o aprimoramento do desempenho e qualidade dos *outputs* (resultados).

4 ESTUDO DE CASO: CASNAV

Conforme exposto no arcabouço teórico, a MB, alinhada aos preceitos do Governo Federal, adota, portanto, um modelo de administração gerencial caracterizado por decisões e ações orientadas para resultados, tendo como foco as demandas dos clientes-usuários da organização e embasado no planejamento estratégico (BRASIL, 2008b).

O modelo de gestão implementado no CASNAV, baseado em ações orientadas para resultados, processa um ciclo de melhoria contínua. Desta forma, os procedimentos práticos da positiva implantação do planejamento estratégico do CASNAV serão analisados como forma de *benchmark*. O planejamento estratégico é a gênese para a gestão de desempenho na administração pública.

Afinal, conforme é estabelecido no Sistema de Custos do Governo Federal, “[...] em última instância a avaliação do gasto público constitui também uma avaliação da gestão pública[...]” (BRASIL, 2008c, p. 6). Ou seja, a qualidade do gasto público está intimamente interligada as boas práticas implementadas na gestão pública.

O estudo de caso do CASNAV permite analisar e estabelecer conclusões acerca da qualidade do gasto público no cerne da organização, com exemplos práticos positivos da gestão pública baseada no planejamento estratégico.

Segundo a Câmara Técnica da Qualidade do Gasto (CTQG) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), a avaliação do gasto público compreende as seguintes dimensões: Políticas Governamentais, Estratégias, Estrutura Organizacional, Processos de Trabalho, Pessoas e Tecnologia (BRASIL, 2008c, p.6).

Ao final da análise do estudo de caso baseado nas dimensões supracitadas, presume-se atingir o propósito do trabalho.

4.1 Histórico do CASNAV

O CASNAV é uma OM de 36 anos e tem como propósito desenvolver estudos para a configuração e a otimização de sistemas de interesse da MB, bem como controlar e promover a execução das atividades de pesquisa operacional em todos os seus escalões (BRASIL, 2010b).

Com a adoção do Sistema OMPS¹⁴ a partir de 1994, o CASNAV passou a ser uma Organização Militar Prestadora de Serviço especializada em Ciência e Tecnologia (OMPS-C) em 1997. Doravante, os reais custos da OM puderam ser mensurados e acompanhados. O marco da implementação da administração gerencial no CASNAV foi estabelecido com a iniciativa da alta administração da OM em firmar o Contrato de Autonomia de Gestão (CAG)¹⁵ em 2001. Desde então, o planejamento estratégico e suas ações decorrentes fundamentaram um processo de melhoria contínua da gestão, com resultados positivos denotados em todo o desempenho mensurado.

A administração pública gerencial brasileira enfatiza que o empreendedorismo não é privativo de empresas que objetivam lucros. Cada vez mais, o Governo Federal incentiva a inovação e criatividade para melhor gerir os recursos das organizações.

Moura Neto (2011), coadunando com a necessidade da mentalidade empreendedora do administrador, salienta que, na busca pela excelência, é fundamental o estabelecimento de ações que envolvam criatividade e inovação, por meio da realização de ações estratégicas e utilização de novas tecnologias que possibilitem a evolução contínua dos sistemas, equipamentos e demais atividades desenvolvidas pela MB.

¹⁴ O Sistema OMPS corresponde uma forma inovadora de gestão das OM produtivas da MB, visando a avaliar os seus desempenhos e otimizar a aplicação dos recursos da MB. Tem como base a mensuração de custos e a contabilidade gerencial (BRASIL, 2008b).

¹⁵ Autonomia de Gestão é um modelo de administração gerencial caracterizado por decisões e ações orientadas para resultados, tendo como foco as demandas dos clientes da organização, baseadas no Planejamento Estratégico (PE). Esse modelo baseia-se numa gestão empreendedora, visando à consecução de resultados, por meio de Contratos de Gestão (BRASIL, 2008b).

Por intermédio de uma decisão da alta administração, o CASNAV implantou efetivamente o planejamento estratégico e transformou positivamente os resultados da OM por meio dos ciclos de melhoria contínua.

Destarte, o amadurecimento da cultura organizacional¹⁶ voltada para a excelência de gestão, desencadeada pela efetiva implantação da avaliação sistêmica decorrente do planejamento estratégico, passou a refletir no reconhecimento do CASNAV como organização adepta plenamente do processo de administração gerencial promovida pelo Governo Federal.

Nesse sentido, o CASNAV conquistou o Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF¹⁷ nos ciclos 2003, 2004, 2007 e 2010, na Faixa Bronze (BRASIL, 2010b).

4.2 Modelo de Gestão Estratégica do CASNAV

O modelo de gestão estratégica do CASNAV é pautado no planejamento estratégico quinquenal, com metas pactuadas avaliadas e monitoradas por meio de prestação de contas. Abrange os critérios de excelência do GesPública e da Gestão da Qualidade, alinhados com o Programa Netuno da MB. Com o planejamento estratégico, a organização deixa de ter um comportamento predominantemente reativo para ser eminentemente proativa (BRASIL, 2010b).

Como consequência do planejamento estratégico, o CASNAV acompanha a implementação deste por meio da Administração Estratégica, que é um processo de ação gerencial sistemático e contínuo para assegurar à organização senso de direção e continuidade em longo prazo, assim como garantir flexibilidade e agilidade no cotidiano.

¹⁶ Cultura organizacional pode ser entendida como o sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização, que lhes dá algum tipo de identidade coletiva (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 16).

¹⁷ O Prêmio Nacional da Gestão Pública é uma das ações estratégicas do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização que tem como finalidade destacar, reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional com qualidade em gestão. O prêmio tem por base o Modelo de Excelência em Gestão Pública, alinhado com o "estado da arte" da gestão contemporânea. (BRASIL, 2010c)

A Administração Estratégica é baseada nos seguintes requisitos estratégicos: Planejamento, Organização, Direção, Controle e Desenvolvimento (BRASIL, 2010b). O ciclo PDCA é realizado plenamente e, assim sendo, é determinante para a evolução da gestão de desempenho do CASNAV.

De acordo com o Planejamento Estratégico do CASNAV, este Centro possui a seguinte missão:

O CASNAV tem o propósito de contribuir para o aprimoramento do processo decisório e do emprego de meios e sistemas da MB e possui seguintes tarefas: a) Realizar a avaliação operacional de sistemas e meios navais; b) Pesquisar e desenvolver procedimentos e táticas de emprego para os sistemas e meios navais; c) Projetar e desenvolver sistemas de informação para apoio à decisão; d) Prestar assessoria técnica para a tomada de decisão aos diversos níveis de direção da MB; e) Pesquisar e desenvolver algoritmos e sistemas aplicáveis à segurança da informação; f) Prover apoio tecnológico às atividades de manutenção de sistemas digitais operativos; e g) Prover orientação técnica em suas áreas de competência, de acordo com as normas em vigor (BRASIL, 2009, p. A-5).

A visão de futuro está descrita como “Ser um Centro de excelência em prover soluções para o aprimoramento do processo decisório e do emprego de meios e sistemas de interesse da MB” (BRASIL, 2009, p. A-8)

Após a efetiva implantação do Planejamento Estratégico do CASNAV, foram estabelecidos seis objetivos estratégicos baseados fundamentalmente na capacitação do capital humano; realização de trabalhos científicos como forma de divulgação da OM; gestão de desempenho; produção dos projetos; pesquisa; e infraestrutura, tecnologia e segurança (BRASIL, 2009).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2009), os objetivos estratégicos das organizações são unidades simbólicas e ideais que estas pretendem atingir, a fim de transformar o planejamento em realidade. A eficiência das organizações é alcançada à medida que os objetivos estratégicos são realizados.

Analisando os objetivos estratégicos do CASNAV, pode-se inferir a preocupação da alta administração em fixá-los de maneira simples e enxuta, de forma que possa haver a completa compreensão pelo capital humano da organização.

Também, conclui-se que os objetivos estratégicos foram perfeitamente delineados com o propósito de cumprir a missão e visão de futuro do CASNAV e abrangem os Fatores Críticos de Sucesso (FCS)¹⁸ identificados: processo de capacitação, a divulgação de trabalhos científicos, a gestão de excelência, a produção, a pesquisa e a infraestrutura.

Para a consecução dos objetivos estratégicos, o CASNAV possui os seguintes processos finalísticos: Avaliação Operacional, Desenvolvimento de Sistemas e Criptologia (BRASIL, 2010b). Estes processos são postos em prática por intermédio do gerenciamento de projetos.¹⁹

Os desdobramentos dos objetivos estratégicos são estipulados em metas.²⁰ Estas, por sua vez, são estabelecidas na forma de indicadores, que servem para avaliar a interação da ação com o efeito desejado.

Os processos gerenciais²¹ são controlados e monitorados pelo Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). A medição dos indicadores do CASNAV é realizada pela ferramenta *Balance Scorecard* (BSC)²² customizada para a OM (BRASIL, 2010b). O CASNAV possui a vantagem de ter em um dos seus processos finalísticos o desenvolvimento de sistema de tecnologia de informação (TI). Desta forma, foi idealizado o SGQ, que transforma a teoria da gestão estratégica em ações práticas.

A gestão do conhecimento alicerçada no desenvolvimento de TI e capacitação do capital humano são evidenciadas na qualidade e quantidade informações geradas por relatórios

¹⁸ Os fatores críticos de sucesso são as atividades-chave da organização que necessitam ser bem realizadas para que esta possa atingir seus objetivos estratégicos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 198).

¹⁹ Projeto é um empreendimento temporário (tem início e fim definidos), empreendido (planejado, executado e controlado) para criar um produto, serviço ou resultado único (diferente de todos os similares feitos anteriormente) (BRASIL, 2011b, p. 7-1).

²⁰ Meta é a etapa realizada para alcance do objetivo estratégico. Com esta fragmentação, pode-se distribuir eficazmente as responsabilidades e, também, efetuar o controle tempestivo dos resultados concretizados pelos participantes das equipes de trabalho (OLIVEIRA, 2007).

²¹ Processos gerenciais são informações e decisões para dar suporte às atividades de apoio e aos processos finalísticos. Planejamento de gestão, gestão dos processos e gestão do conhecimento são exemplos destes processos (BRASIL, 2011b).

²² O *Balance Scorecard* (BSC) tem como fundamento a elaboração de um conjunto de indicadores interligados que apresentam uma relação de causalidade e alinhamento com a estratégia e possibilitam a visão sistêmica do desempenho organizacional (BRASIL, 2011b).

e servem de memória para que as inconformidades não sejam repetidas em atos gerenciais futuros.

Ao final de cada Plano de Ação (Plano de Trabalho) e projetos é emitido o Relatório de Lições Aprendidas (RLA), que tem a finalidade de documentar as experiências obtidas na execução dos planos para futuras consultas. A memória dos procedimentos permite a adoção de ações que evitam erros e promovem a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços (BRASIL, 2010b).

Chiavenato (2007) enaltece a gestão do conhecimento agregada ao capital intelectual como fundamental para as organizações que buscam a excelência, como a seguir:

O conhecimento é o recurso organizacional mais importante da atualidade, tendo em vista que ele é a informação estruturada que tem valor para uma organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e novas formas de interação humana. Assim, as organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca de inovação rumo à excelência. A organização baseada no conhecimento depende, portanto, da gestão do conhecimento (CHIAVENATO, 2003, p. 593).

Portanto, os relatórios de acompanhamento gerenciais servem de alicerce das informações que geram a retroalimentação em um processo de transformar os problemas em oportunidades para servir de suporte às soluções e ao crescimento organizacional.

Os indicadores estratégicos, no total de vinte, relativos às metas estratégicas são integrados aos níveis tático e operacional conforme modelo piramidal de hierarquia destes níveis. O conjunto dos indicadores corresponde ao termômetro do CASNAV (BRASIL, 2010b). Por intermédio destes indicadores, a avaliação estratégica é controlada e monitorada, conforme preconiza o ciclo PDCA.

Portanto, os indicadores estratégicos são intrinsecamente vinculados às metas estratégicas, que, por sua vez, são provenientes dos objetivos estratégicos. Estas metas possuem simples visualização e interpretação com pontuação de 0 a 10, conforme os padrões estabelecidos. Destarte, as decisões estratégicas são pautadas em ações céleres de melhoria contínua em prol do aprimoramento da gestão de desempenho do CASNAV.

As metas são monitoradas pelos respectivos encarregados destas, que possuem a responsabilidade de apresentar os resultados, prestando conta dos indicadores aos Conselhos instituídos no CASNAV.

Os Conselhos tem capital importância no sistema de liderança participativa implementado pelo CASNAV, visto que as decisões são tomadas a partir de um processo decisório descentralizado e participativo, com delegação de poderes prevista pelo Regimento Interno e concretizada por meio de Ordens Internas ou Portarias do Diretor, nos níveis estratégico, tático e operacional (BRASIL, 2010b).

A Figura 2 representa o organograma do sistema de liderança participativa com enfoque na delegação de autoridade e descentralização das ações e baseada em conselhos para apoio à decisão do Diretor:

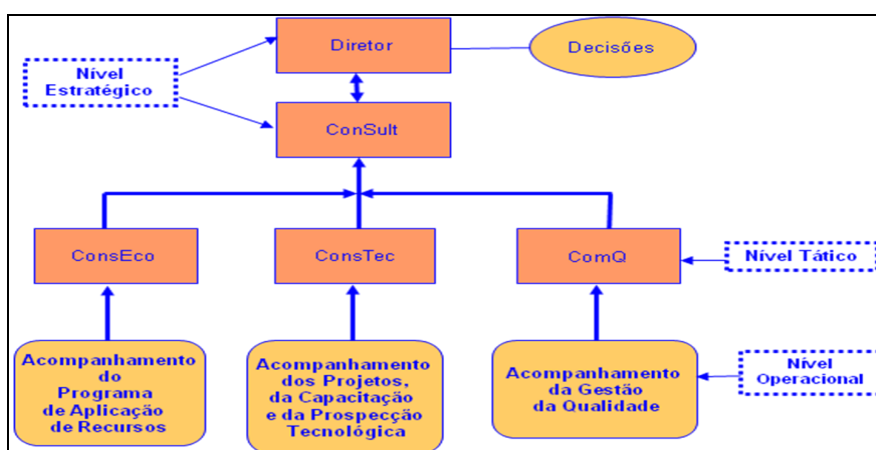


FIGURA 2 – Processo Decisório Participativo do CASNAV
Fonte: BENTTENMULLER, 2011, p. 22

Os principais métodos de análise são realizados por meio de apresentação dos resultados avaliados mensalmente aos respectivos conselhos pelos encarregados dos planos de trabalho (plano de ação). Cabe ressaltar que o plano de trabalho é o conjunto de metas que contribuem para a realização de um objetivo estratégico.

O desempenho da organização é avaliado em cada nível: operacional, tático e estratégico. Sua integração ocorre a partir do nível operacional até chegar ao estratégico. A alta

administração faz-se presente nas avaliações nos Conselhos e o seu papel é decisivo nas reformulações estratégicas e na avaliação do atendimento às partes interessadas.

O processo de acompanhamento tempestivo dos indicadores de desempenho é notadamente essencial para a realização dos objetivos estratégicos. Nesse sentido, o CASNAV criou a função gerencial de Assessor da Gestão Contemporânea como *staff* do Diretor. O Assessor congrega todas as informações relativas à qualidade dos serviços alinhados aos resultados, analisa os relatórios dos conselhos e submete ao diretor as informações consolidadas relativas ao acompanhamento das metas e objetivos nos planejamentos estratégicos, táticos e operacionais.

O Conselho Consultivo (ConSult) avalia mensalmente, informações agregadas dos Conselhos Econômicos (ConsEco) e Conselho Técnico (ConsTec); e semestralmente avalia as informações do Comitê da Qualidade (ComQ), além de efetuar o acompanhamento do Plano Estratégico. No primeiro bimestre do ano seguinte às avaliações, o ConSult analisa o Relatório de Análise Crítica Estratégica (RACE) relativo à avaliação global do ano anterior e realimenta o Plano Estratégico para as ações do novo ano. O ConSult também tem como função apresentar os resultados para totalidade da tripulação (BRASIL, 2010b).

Depreende-se que, com a adoção do modelo de liderança participativa, a alta administração do CASNAV compromete a tripulação na busca incessante pela excelência da gestão. O capital humano faz parte do processo, tem a perfeita noção das imperfeições e contribui para desencadear as ações corretivas.

O CASNAV tem a perfeita noção que o fator motivacional da tripulação influencia sobremaneira na busca pela excelência da gestão, por isso a liderança exercida pela alta administração exerce um papel preponderante na transformação dos paradigmas da organização.

A Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) possui justamente o propósito de diagnosticar os seguintes fatores motivacionais relativos ao capital humano: percepções e

expectativas de crescimento e desenvolvimento; trabalho em equipe e comunicação das pessoas; liderança; recursos e condições de trabalho; avaliação do trabalho; percepções gerais sobre o trabalho; percepções gerais sobre o CASNAV; remuneração e benefícios; e percepções acerca do SGQ (BRASIL, 2010b). A manutenção da gestão de desempenho depende fundamentalmente das pessoas comprometidas no processo. O CASNAV identificou a importância do capital humano e envida esforços para mantê-lo focado na manutenção da gestão de desempenho empregada na OM.

O efetivo desenvolvimento e administração do capital humano da organização, ou seja, todo o seu pessoal administrativo e não-administrativo, são os principais determinantes da capacidade de a instituição formular e implementar de maneira bem-sucedida as estratégias (HITT; IRELAND; HOSKISSON; 2002).

O processo evolutivo decorrente da análise dos indicadores de capacitação está denotada no Relatório de Gestão – PQGF 2010, como a seguir:

A criação do Programa de Treinamento e Adestramento, o Relatório de Adestramento, a evolução organizacional que propiciou a criação da Divisão de Capacitação, a evolução dos processos de Capacitação e Treinamento são exemplos de melhorias das práticas de gestão resultantes da avaliação dos indicadores e dos resultados das melhorias implementadas (BRASIL, 2010b, p. 61).

Desta forma, O CASNAV investe na capacitação do capital humano com o objetivo de contribuir para a motivação e, concomitantemente, incrementar as práticas da administração gerencial por resultados. A impossibilidade de aporte financeiro salarial do administrador público como fator motivador acarreta à organização criar alternativas para aprimorar o clima organizacional, como ocorre no caso do investimento na capacitação do capital humano.

Com o intuito de agir proativamente e incrementar o controle do desempenho, o CASNAV criou a comissão de auditoria interna e os promotores da qualidade. A primeira age antecipadamente na identificação das inconsistências técnicas e tem o objetivo de detectar oportunidades de melhoria, disparando tempestivamente o processo de correção. Os promotores da qualidade tem o propósito de disseminar conceitos e idéias de qualidade e atuar como agente

de mudança, promovendo novas posturas e atitudes, de forma a propagar a cultura de excelência (BRASIL, 2010b).

O método usado para atender as não-conformidades identificadas consiste em designar o responsável pela correção, determinar o prazo para prontificação, verificar se a ação foi efetivamente realizada dentro dos padrões de trabalho e reportar o resultado a quem apontou a discrepância. O trâmite do processo é todo informatizado e o registro histórico das providências é utilizado como informação e medidas estatísticas (BRASIL, 2010b).

Evidentemente, a preocupação do CASNAV em se antecipar aos problemas e disseminar as boas práticas associadas à qualidade para todo o capital humano reforça a sistemática de monitoramento e incrementa a gestão de desempenho de maneira uniforme e perene na organização.

Para o estabelecimento da continuidade do processo de aprimoramento da gestão, o CASNAV mapeia seus processos em um cabedal de documentos classificados em Procedimentos Gerais (PG) e Procedimentos Operativos (PO). Estes documentos suportam os processos, solucionam o problema da continuidade na gestão do conhecimento e servem de base para manter a memória, no caso de rotatividade de pessoal inerente à carreira militar.

4.3 Resultados práticos do CASNAV

Os resultados sistêmicos do CASNAV pautados nos objetivos estratégicos e estabelecidos mediante as avaliações realizadas a partir da implementação efetiva do Planejamento Estratégico em 2001 e seus planos e ações decorrentes, vem se desenvolvendo positivamente ao longo dos anos. Os resultados de eficácia e produção expressos nas Tabelas 1 e 2 foram veiculados por intermédio do Assessor de Gestão Contemporânea, oficial que congrega as informações dos Conselhos do CASNAV e monitora os indicadores.

A Tabela 1 permite visualizar a avaliação desta evolução no contexto temporal pesquisado por este trabalho:

TABELA 1
Evolução da eficácia do CASNAV no cumprimento do CAG

OBJETIVOS	Notas 2006	Notas 2007	Notas 2008	Notas 2009	Notas 2010
OE 1 - Capacitação	8,7	10	10	10	10
OE 2 – Trabalhos Científicos	9,6	8,3	6,7	10	10
OE 3 - Gestão	10	9,1	8,9	9,7	9,6
OE 4 - Produção	6,3	8,3	8,6	9,6	9,6
OE 5 - Pesquisa	10	8,4	9,2	10	10
OE 6 - Infra-Estrutura Tecnológica e Segurança	7,1	8,1	10	10	9,1
Eficácia Global	8,6	8,7	8,9	9,9	9,7

Fonte: BENTTENMULLER, 2011, p. 10

Além do aspecto da gestão do desempenho, o Sistema OMPS, prerrogativa do CASNAV, permite a interpretação do resultado financeiro tal qual uma empresa privada. Estes resultados ratificam a evolução do aspecto orçamentário-financeiro, fato que evidencia a relação de causa e efeito entre a gestão e o resultado financeiro. Afinal, com o mesmo efetivo de capital humano no período pesquisado, houve um crescimento contundente do faturamento, conforme denota a Tabela 2:

TABELA 2
Evolução da Produção do CASNAV

ANO	Número de Projetos	Faturamento
2006	45	5.495.788,00
2007	38	6.990.288,53
2008	46	8.783.665,00
2009	49	16.157.914,24
2010	50	23.783.303,52

Fonte: Adaptado de BENTTENMULLER, 2011, p. 42

Outro exemplo de boa prática advinda por intermédio da implementação das ações de melhoria contínua é denotada na criação da Comissão Interna de Conservação de Energia (CICE), responsável pela elaboração do Programa de Conservação de Energia Elétrica (PCEEL).

De acordo com o Relatório de Gestão – PQGF 2010, as ações do PCEEL em 2009 acarretaram uma economia de 4,8 % no consumo de energia elétrica. São estas as ações: troca de monitores CRT por LCD; desativação de equipamentos de ar-condicionado central, substituindo-os por unidades “split” mais econômicas; modernização do quadro de comando do elevador; e campanha de conscientização para a economia de energia, com a distribuição por todo o Centro de plaquetas com frases motivadoras (BRASIL, 2010b, p. 41).

Em paralelo a isso, o Centro realizou a Campanha “Reduza um Descartável”, com o objetivo de reduzir a utilização de copos plásticos, por meio da distribuição de garrafas térmicas para o consumo de água (BRASIL, 2010b).

Além dessas iniciativas, o CASNAV passou a encaminhar, mensalmente, por e-mail aos Chefes de Departamento e Encarregados de Divisão, o sumário de impressão por Usuário/Divisão, com os respectivos quantitativos de páginas impressas, visando ao acompanhamento e controle efetivo do uso das impressoras e copiadoras. O propósito é reduzir o desperdício e conscientizar a tripulação para a utilização do serviço de impressão com parcimônia (BRASIL, 2010b).

Neste mesmo molde, o CASNAV promove ações que visam a estabelecer vínculos com a sociedade e os cidadãos como os exemplos de doação de sangue para o HEMORIO, coleta seletiva de lixo, campanha de doações de donativos para entidades filantrópicas. Desta maneira, além da promoção da OM, o CASNAV incrementa o espírito de equipe e sustenta a sinergia²³ entre o capital humano da OM.

²³ Sinergia é quando o valor criado pelas unidades que trabalham juntas ultrapassa o valor que essas mesmas unidades criam quando trabalham independentemente. (HITT; IRELAND; HOSKISSON; 2002, p.259).

Como resultado sistêmico, a participação do CASNAV em programas tais como Qualidade no Serviço Público, de certificação pela norma ISO 9001, de gestão da qualidade, e de intercâmbios ampliam sobremaneira a divulgação do CASNAV. A utilização de indicadores e do planejamento estratégico deve indicar um norte, visando ao aumento da visibilidade da OM (BRASIL, 2010b). Utilizando a gestão de desempenho baseada no planejamento estratégico e plano de ação decorrente, o CASNAV promove a administração gerencial com foco no resultado, preceito político da administração gerencial.

4.4 Análise dos resultados segundo as dimensões da avaliação do gasto público

Na análise sistêmica da OM, pode-se denotar a presença das seis dimensões da qualidade do gasto público explicitadas pela Câmara Técnica da Qualidade do Gasto (CTQG) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). As ações observadas ao nível de organização, que denotam a gestão de desempenho voltada para os resultados serão resumidas a seguir:

1) Política e estrutura organizacional:

A vontade de superar desafios e transpor paradigmas faz do CASNAV uma OM diferenciada. As decisões e o exemplo da alta administração são relevantes para motivar o capital humano e proporcionar a força de vontade necessária para não esmorecer o ímpeto da busca pela maturidade da gestão de desempenho. A efetiva implementação do Plano de Ação, denominado Plano de Trabalho pelo CASNAV, é trabalho árduo e necessita grande dose de esforço, principalmente no que tange à manutenção da cultura organizacional da OM.

O estabelecimento da função de Assessor de Gestão Contemporânea e a atuação dos Conselhos são essenciais para que o modelo de liderança participativa seja disseminado para o capital humano, de modo que a política organizacional seja plenamente implementada e as decisões da alta administração possam ter uma avaliação bem fundamentada.

A estrutura organizacional é enxuta e voltada para o cumprimento da missão da OM e focada na almejada visão de futuro da OM. A eficiência é denotada pela melhoria nos resultados orçamentário-financeiros na observação da pesquisa com o trabalho sendo desenvolvido pelo mesmo efetivo de capital humano.

2) Estratégias:

O CASNAV vem aprimorando seu processo de gestão de desempenho sistematicamente desde a implementação do planejamento estratégico em 2001. Podem-se evidenciar melhorias contínuas, mas, simultaneamente, há sempre o que se alavancar. Desta maneira, a OM não esmorece no afã de visualizar um problema como oportunidade de aprimoramento da gestão, desencadeia ações contundentes e colhe resultados positivos cotidianamente.

O planejamento estratégico e as ações decorrentes são acompanhados tempestivamente e alterados, caso haja necessidade. O exemplo prático é assinatura de dois termos aditivos ao CAG, alterando o referido planejamento. O advento do Relatório de Análise Crítica Estratégica (RACE) também permite uma visão global dos relatórios emitidos durante o ano analisado e propõe ao comando correções das discrepâncias, com o intuito da melhoria contínua e do aprendizado institucional. (BRASIL, 2010a).

O ciclo de melhoria contínua é evidenciado no estudo para a alteração do planejamento estratégico quinquenal ciclo 2011-2015 (BRASIL, 2010a, p. 9). Esta capacidade de superação dos obstáculos com alta dose de profissionalismo partilha com a mentalidade da administração gerencial apregoada pelo Governo Federal que, paulatinamente, vem sendo empregada uniformemente na administração pública brasileira.

3) Processos de Trabalho:

O planejamento estratégico serve também de subsídio para a garantia da preservação dos valores e do alinhamento estratégico, malgrado a sistemática rotatividade de pessoal inerente aos militares, empecilho contundente para a padronização dos processos. Por

meio do referido planejamento, os processos são mapeados, a cultura de excelência é transmitida aos recém-embarcados e a continuidade da gestão voltada para o desempenho é concretizada.

Os PG e PO tem a atribuição de disseminar as informações para o aprimoramento da gestão e solução de continuidade nos processos do CASNAV. Assim sendo, os processos são transmitidos aos novos componentes do capital humano, amenizando o problema da perda de informações devido à rotatividade de pessoal inerente à carreira militar.

4) Pessoas:

O CASNAV concebe a idéia de que o fator motivacional do capital humano influencia sobremaneira na busca pela excelência da gestão.

Nesse sentido, a PCO é entendida como um investimento e visa a mensurar o crescimento e desenvolvimento; o trabalho em equipe; a comunicação no ambiente de trabalho; a liderança; os recursos e as condições de trabalho; a avaliação do trabalho; as percepções gerais sobre o trabalho; as percepções gerais sobre o CASNAV; as remuneração e os benefícios; e as percepções acerca do SGQ

A manutenção da gestão de desempenho depende fundamentalmente das pessoas comprometidas no processo. O CASNAV identificou a importância do capital humano e tem a noção que ele é determinante da capacidade de a instituição formular e implementar de maneira bem-sucedida as estratégias.

Complementarmente, o CASNAV investe na capacitação do capital humano com o objetivo de contribuir para a motivação e, concomitantemente, incrementar as práticas da administração gerencial por resultados. A priorização da capacitação do pessoal é denotada no objetivo estratégico um e também vislumbrada como investimento.

5) Tecnologia:

O CASNAV possui a vantagem de ter em um dos seus processos finalísticos o desenvolvimento de sistema de tecnologia de informação (TI). Desta forma, foi idealizado o

SGQ, que permite o acompanhamento e monitoramento dos indicadores de desempenho e, desta maneira, transforma a teoria planejada da gestão estratégica em ações práticas corretivas.

A rapidez da transmissão de informações e armazenamento de dados fornecidos pela TI otimizam os processos e incrementam o processo decisório nos níveis estratégicos, táticos e operacionais. O CASNAV possui arraigado o desenvolvimento da tecnologia voltada para a inovação e melhoria contínua do desempenho.

Portanto, a qualidade do gasto público pode ser mensurada na eficácia, eficiência e efetividade da administração estratégica e gerencial da OM. Notadamente se produz mais com menos custos. Pode-se exemplificar que o faturamento cresceu mais de 20% em média a cada ano a partir de 2001 com o mesmo efetivo de pessoal.

Ademais, as decisões estratégicas baseadas em processos permanentes de análise de gastos das metas analisadas pelos Conselhos, inclusive o econômico, respaldaram e estribaram decisões e ações para o emprego mais eficiente do orçamento aprovado para o CASNAV, de modo que as definições estratégicas são as principais responsáveis pela efetividade do gasto.

A organização pública deve, enfim, realizar escolhas estratégicas adequadas para a solução de problemas de gestão, assim como, tem a obrigação de fundamentar a maneira otimizada e qualificada da realização do gasto público. Desta forma, aplica-se na prática a administração gerencial adotada pelo governo federal e incitada pela MB.

5 CONCLUSÃO

A administração gerencial brasileira baseada nas premissas adotadas no modelo britânico da Nova Gestão Pública (*New Public Management*) fundamenta a administração por resultados com políticas focadas nos cidadãos. A demanda crescente do controle social em prol da qualidade dos bens e serviços gerados para a sociedade urge a necessidade de aprimoramento da gestão de desempenho das organizações.

Coaduna com a postura governamental focada na gestão do desempenho, a inclusão do princípio constitucional da eficiência por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998. Desta forma, ratificou-se a reforma administrativa iniciada na década de 90.

O incremento da gestão de desempenho organizacional é centrado na administração estratégica baseada no planejamento estratégico e suas ações decorrentes. Por meio da efetiva implementação deste plano, os objetivos e metas são monitorados por intermédio de indicadores de desempenho, o que permite o desencadeamento de ações corretivas. Diante disto, o ciclo virtuoso de melhoria contínua sistêmica da organização é realizado.

A qualidade do gasto público se alinha aos preceitos da gestão pública baseada na cultura da excelência e no desempenho organizacional. Isto porque, as decisões sobre o dispêndio orçamentário e financeiro são fundamentadas no monitoramento perene dos indicadores de desempenho, fato que contribui para o cumprimento da missão e vai de encontro ao foco nos resultados.

Ao contrário da iniciativa privada, a ausência de competição e a despreocupação com os lucros financeiros tem proporcionado o comprometimento da eficiência na execução dos gastos públicos, todavia há premência na adoção da mentalidade gerencial na administração pública. A aversão às mudanças dos paradigmas necessita de uma capacidade de liderança constante e continuada nas organizações. A manutenção da cultura organizacional voltada para excelência é vital para se implementar a gestão de desempenho.

A MB envida esforços para se manter alinhada na busca pela qualidade do gasto público e eficiência nos processos de implementação das ações estratégicas e, atualmente, o modelo de gestão de desempenho adotado é o Programa Netuno.

O Programa Netuno é baseado na avaliação dos critérios de gestão de excelência: liderança; estratégias e planos; cidadãos; sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos; e resultados. A gênese da implantação do programa é adoção do planejamento estratégico e suas ações decorrentes, que possuem o propósito precípua da melhoria contínua.

O estudo de caso do CASNAV, referência na gestão de desempenho a nível nacional, pode comprovar que a adoção do planejamento estratégico com a positiva implementação do plano de ação e o monitoramento dos indicadores permite realizar o ciclo de melhoria contínua. O fato de o CASNAV ser adepto do sistema OMPS capacita a mensuração dos resultados crescentes e a observação do efetivo ciclo virtuoso.

A qualidade do gasto público é evidenciada nas seis dimensões da avaliação do gasto público presentes na administração estratégica do CASNAV. Denota-se nesta OM a política da liderança participativa com delegação de responsabilidade e estabelecimento de conselhos para as decisões fundamentadas; a estrutura organizacional enxuta voltada para o cumprimento da missão; a estratégia acompanhada tempestivamente pelo monitoramento do planejamento estratégico com atitude proativa enfatizada nas auditorias internas; os processos de trabalho mapeados pelos PG e PO e aprimorados no caso de inconsistências identificadas; as pessoas capacitadas, motivadas e acompanhadas pela PCO, o que desencadeia a manutenção da cultura organizacional voltada para a excelência; e o aprimoramento constante dos sistemas de TI, como o exemplo do SGQ.

Portanto, notadamente a qualidade do gasto público está intrinsecamente vinculada à implementação da gestão de desempenho baseada no planejamento estratégico e plano de ação decorrente.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Centro de Análise de Sistemas Navais. Anexo “A” do Termo Aditivo ao Contrato de Gestão nº 70000/2006-002/00: **Planejamento estratégico 2006-2010**. Rio de Janeiro, CASNAV, 2009. Disponível na intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.casnav.mb>>. Acesso em: 07 jul. 2011.

_____. Centro de Análise de Sistemas Navais. **Relatório de análise crítica estratégica - 2010**. Rio de Janeiro, CASNAV, 2010a. Disponível na intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.casnav.mb>>. Acesso em: 07 jul. 2011.

_____. Centro de Análise de Sistemas Navais. **Relatório de gestão ciclo 2010 – PQGF**. Rio de Janeiro, CASNAV, 2010b. Disponível em: <<https://www.casnav.mar.mil.br/casnav/pqgf2010.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2011.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 03 jul. 2011.

_____. 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, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm>. Acesso em: 03 jul. 2011.

_____. Decreto nº 2.829 de 29 de outubro de 1998. Estabelece normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 out. 1998a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2829.htm>. Acesso em: 07 jul. 2011.

_____. Decreto nº 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, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 07 jul. 2011.

_____. Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 05 jun. 1998b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 03 jul. 2011.

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

_____. Lei nº 4320 de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 mar. 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320compilado.htm>. Acesso em: 03 jul. 2011.

_____. Ministério do Planejamento. **Sistemas de Informações de Custos no Governo Federal**: orientações para o desenvolvimento e implantação de metodologias e sistemas de geração e emprego de informações de custos no governo federal. Brasília; MP, SOF, 2008c. Disponível em: <<https://www.portalsof.planejamento.gov.br/FundamentosdeCustosV31-PublicacaoonDOU.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2011.

_____. **Prêmio Nacional da Gestão Pública**. Brasília; GESPÚBLICA, 2010c. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/projetos-acoess/pasta.2010-04-26.8934490474>>. Acesso em: 30 jul. 2011

_____. Secretaria Geral da Marinha. **SGM-107**: Normas gerais de administração. 4. rev. Brasília, 2011b.

_____. Secretaria Geral da Marinha. **SGM-301**: Normas sobre administração financeira e contabilidade. 6. rev. Brasília, 2008a.

_____. Secretaria Geral da Marinha. **SGM-304**: Normas sobre contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS). 1. rev. vol. 1 e 2. Brasília, 2008b.

BENTTENMULLER, Gustavo. **Modelo de gestão do Centro de Análise de Sistemas Navais**. Rio de Janeiro, 2011. Palestra ministrada no Centro de Análise de Sistemas Navais. 47 slides.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna das organizações. 7. ed. 13 reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução de Nivaldo Motingelli Junior. São Paulo: Pioneira, 1999.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira, 2002.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, Antonio Carlos Flores de. **Legalidade, eficiência e controle da Administração Pública**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

MOURA NETO, Julio Cesar. **Palavras de abertura do Comandante da Marinha**. In: SIMPÓSIO DE PRÁTICAS DE GESTÃO, 3., Rio de Janeiro, 2011. Disponível na intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em: 07 jul. 2011.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Princípios de finanças públicas: teorias e questões**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZENTGRAF, Maria Christina. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2011. Curso de Especialização em Gestão Empresarial.