

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2022/2023**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA
DA MARINHA DO BRASIL**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Eugenio Campos Huguenin
Capitão-de-mar-e-guerra BRA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA
DA MARINHA DO BRASIL**

CMG BRA Eugenio Campos Huguenin

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2022/2023

Pedrouços 2023



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA
DA MARINHA DO BRASIL**

CMG BRA Eugenio Campos Huguenin

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2022/2023

Orientador: COR TIR Delfim Zambujo das Dores

Pedrouços 2023

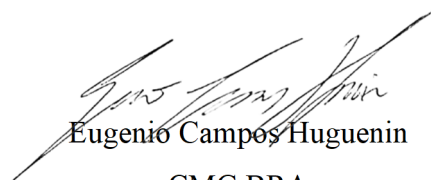


Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Eugenio Campos Huguenin**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Contributos para a Gestão Estratégica da Marinha do Brasil**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL 2022/2023** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respectivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 19 de julho de 2023



Eugenio Campos Huguenin
CMG BRA



Agradecimentos

Quando pensei em escrever sobre a Gestão Estratégica, sabia que me exigiria muito esforço para agregar conhecimento neste domínio. Porém, ao término exitoso deste trabalho, sou preenchido por enorme júbilo por ter enfrentado o desafio e poder contribuir, mesmo que seja de forma diminuta, para o aprimoramento da Gestão Estratégica na Marinha do Brasil.

Entretanto, não estive sozinho na elaboração deste trabalho. Assim, apesar de faltarme palavras, este momento é de agradecer:

A Deus, por estar sempre presente em minha vida, dando saúde e sabedoria para tomar as decisões certas.

A minha família, em especial, minha esposa Janina e filhos, Arthur, Octavio e Antonia, pela compreensão de minha ausência nos momentos de lazer e por me mostrar a necessidade de equilibrar o trabalho e a família.

Aos Titulares de OM que se dedicaram no compartilhamento de suas percepções e experiências em Gestão Estratégica, pelos valorosos contributos a este trabalho.

Ao Contra-Almirante José Cláudio e ao CMG Ávila, em nome de quem cumprimento os demais Oficiais da Subchefia de Estratégia do EMA, pela inestimável contribuição e esforço em responderem às minhas questões.

Ao CMG (IM-RM1) Eduardo Moura e ao CF (IM) Gonçalves pela paciência na transmissão de vossos conhecimentos e experiências sobre o Programa Netuno, que foram o rumo inicial para a elaboração deste estudo.

A CT (T) Giuliana, pelo prestigioso e árduo trabalho de análise estatística, sem o qual não seria possível a conclusão deste trabalho.

Aos meus camaradas do CPOG, pelo convívio agradável e fraterno. Em especial ao CMG Bessa Pacheco e ao Coronel João Vicente pelas valorosas contribuições neste TII.

Ao final, um agradecimento muito especial ao meu Orientador, Coronel Tirocinado Delfim Zambujo das Dores, e sua família, pelo tempo dedicado às diversas leituras do meu trabalho e pela sabedoria das orientações para o seu desenvolvimento e conclusão.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1. Estado da arte e revisão da literatura	4
2.1.1. Quadro Conceptual	8
2.1.2. Questões de investigação	12
2.2. Modelo de Análise	13
3. Metodologia e método	14
3.1. Metodologia	14
3.2. Método	14
3.2.1. Participantes e procedimento	15
3.2.2. Instrumentos de recolha de dados	15
3.2.3. Técnicas de tratamento de dados	17
4. Apresentação dos dados e análise dos resultados	18
4.1. O itinerário formativo do Oficial de carreira na MB	18
4.1.1. O itinerário formativo	18
4.1.2. Análise dos períodos de Comando e Direção	20
4.1.3. Ferramentas alternativas para capacitação em Gestão Estratégica.....	21
4.1.4. Síntese conclusiva dos resultados obtidos do itinerário formativo.....	22
4.2. O conhecimento de Gestão Estratégica	23
4.2.1. Nível de conhecimento em Gestão Estratégica	24
4.2.2. Reconhecimento da importância da Gestão Estratégica	24
4.2.3. Síntese conclusiva do conhecimento em Gestão Estratégica	25
4.3. Perspetiva do Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil	26
4.4. Resposta à QC.....	27
5. Conclusões	29
Referências bibliográficas	33



Índice de Apêndices

Apêndice A - Corpo de Conceitos	Apd A-1
Apêndice B - Questionário	Apd B-1
Apêndice C - Entrevista com o Contra-Almirante José Cláudio Oliveira Macedo, da Marinha do Brasil, Subchefe de Estratégia do Estado-Maior da Armada	Apd C-1
Apêndice D - Análise da amostragem do questionário	Apd D-1
Apêndice E - Análise do questionário	Apd E-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Alinhamento do PEM	4
Figura 2 - Ferramentas do Programa Netuno	6
Figura 3 - Cronograma dos Oficiais do Corpo da Armada.....	7
Figura 4 - Rosa das Virtudes	10
Figura 5 - Planeamento e seus níveis na Marinha do Brasil.....	11
Figura 6 - Modelo de Análise.....	13
Figura 7 - Extrato do Plano de carreira dos Oficiais CA.....	19

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Objetivos Central e Específicos.....	3
Tabela 2 - Questões Central e Derivadas.....	13
Tabela 3 - Quantitativo mínimo de pessoal capacitado em cursos relacionados à Excelência em Gestão.....	23

Índice de Quadros

Quadro 1 - Distribuição pelos Corpos/Quadros dos cargos de Comando e Direção.....	17
Quadro 2 - Correlação das Perguntas do questionário com as QD.....	17
Quadro 3 - Consolidação da Carga Horária de Gestão Estratégica nos cursos de carreira .	20
Quadro 4 - Níveis de comprometimento com o Programa Netuno.....	26
Quadro 5 - Propósito das Perguntas da entrevista e correlação com as QD.....	27



Resumo

As instituições privadas e públicas buscam sempre a melhor estratégia para alcançarem o sucesso no cumprimento de sua missão, baseadas nos seus valores organizacionais, com foco na Visão de Futuro. Atualmente, com a enorme quantidade de dados disponíveis e grande velocidade de circulação de informações, é fundamental que a Alta Administração da organização esteja comprometida no fomento de uma Gestão Estratégica eficiente, com foco na capacitação de seu pessoal.

Consciente da importância da Gestão Estratégica para o alcance de seus objetivos estratégicos, a Marinha do Brasil, por meio do Sistema de Ensino Naval, busca, ao longo da carreira, aprimorar o conhecimento de seu pessoal nesta área. Assim, este trabalho tem o propósito de propor contributos para a Gestão Estratégica da Marinha do Brasil, no âmbito da capacitação de pessoal, especialmente dos Oficiais.

Para o alcance do Objetivo deste estudo, optou-se por uma estratégia mista, com recolha de dados por meio de pesquisa documental, questionário junto aos Oficiais em cargos de Comando em Direção e uma entrevista estruturada com o responsável da condução da Gestão Estratégica na Alta Administração da Marinha do Brasil.

Como resultado, disponibiliza-se um conjunto de contributos que visam aprimorar a Gestão Estratégica da Marinha do Brasil.

Palavras-chave:

Gestão Estratégica; Marinha do Brasil; Gestão Pública; Programa Netuno.



Abstract

Private and public organisations always seek the best strategy to successfully accomplish their mission, based on their organizational values, with a focus on the Vision of the Future. Currently, with the huge amount of data available and the huge speed of information circulation, it is essential the commitment of the organization's leaders to promoting efficient Strategic Management, focusing on training its personnel.

Aware of the importance of Strategic Management for achieving its strategic objectives, the Brazilian Navy improves its personnel's knowledge in this subject, throughout their career, by the Naval Education System. Thus, this study has the purpose of proposing contributions to the Strategic Management of the Brazilian Navy, within the scope of personnel training, especially the Officers.

In order to achieve the Objective of this study, a mixed strategy was chosen, with data collection through documentary research, a questionnaire answered by the Officers in Command and Management positions and a structured interview with the Admiral responsible for high-level Strategic Management in the Brazilian Navy.

As a result, some contributions were proposed to improve the Strategic Management of the Brazilian Navy.

Keywords:

Gestão Estratégica; Marinha do Brasil; Gestão Pública; Programa Netuno.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AA	Corpo Auxiliar da Armada
AC	Área de Conhecimento
ADIR	Curso de Atualização de Diretores
AEM	Altos Estudos Militares
ATCOM	Curso de Atualização de Comandantes

C

C-Ap	Curso de Aperfeiçoamento
C-ApA	Curso de Aperfeiçoamento Avançado
CA	Corpo da Armada
CC	Capitão de Corveta
CD	Quadro de Cirurgião Dentista
CEM	Corpo de Engenheiros da Marinha
C-EMOI	Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários
C-EMOS	Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores
C-Exp-EG-Of/Pr	Curso Expedito de Excelência em Gestão para Oficiais e Praças
CFO	Curso de Formação de Oficiais
CH	Carga Horária
CIM	Corpo de Intendentes da Marinha
CFN	Corpo de Fuzileiros Navais
CFR	Capitão de Fragata
CIANB	Centro de Instrução Almirante Newton Braga
CIAW	Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
CMG	Capitão-de-Mar-e-Guerra
COGEM	Comitê de Gestão Estratégica
ComImSup	Comando Imediatamente Superior
C-PEM	Curso de Política e Estratégia Marítimas
CSM	Corpo de Saúde da Marinha
C-Sup	Curso Superior
CTEN	Capitão-Tenente



D

DEnsM Diretoria de Ensino da Marinha

E

EGN Escola de Guerra Naval

EMA Estado-Maior da Armada

EN Escola Naval

END Estratégia Nacional de Defesa

G

GESPUBLICA Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

GQT Gestão pela Qualidade Total

I

IAM Inspeção Administrativa Militar

IESB Instituto de Educação Superior de Brasília

IUM Instituto Universitário Militar

L

LV Lista de Verificação

M

MaPNetuno Manual de Procedimentos do Programa Netuno

MB Marinha do Brasil

MD Ministério da Defesa

MPOG Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

O

OBNAV Objetivos Navais

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

OM Organização Militar



OMOT Organização Militar Orientadora Técnica

P

PCOM Plano de Carreira de Oficiais da Marinha

PEM Plano Estratégico da Marinha

PEO Plano Estratégico da Organização

PGI Plano Geral de Instrução

PND Política Nacional de Defesa

PMD Política Militar de Defesa

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

QT Quadro Técnico

S

SC Servidor Civil

SEN Sistema de Ensino Naval

T

TII Trabalho de Investigação Individual

U

UFF Universidade Federal Fluminense

UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro



1. Introdução

As organizações sempre procuram a melhor estratégia para obterem sucesso (Filho, 2005), tornando-se importante, não somente a análise do ambiente em que se encontra envolvida, mas também a avaliação da própria organização.

Na era da informação, na qual muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial tornaram-se obsoletas, a tarefa acima torna-se ainda mais complexa devido à grande quantidade de dados disponíveis, além da grande velocidade de circulação de informações, o que obriga a utilização de ferramentas modernas de administração para auxiliar na tomada de decisão da Alta Administração da organização, que pode culminar numa estratégia vitoriosa ou fracassada (Kaplan, 1997).

A partir das boas práticas de gestão existente, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) criou, em 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), visando melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e aumentar a competitividade do País (Brasil, 2005).

Entretanto, é importante frisar que não há solução simples. As melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, que inclui os sistemas de medição e gestão das empresas. Analisar o desempenho das organizações somente por meio de indicadores financeiros traz uma visão incompleta para a tomada de decisões estratégicas (Moura, 2011). Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado (Kaplan, 1997).

Da mesma forma que as instituições privadas, as públicas possuem uma grande disponibilidade de informações na elaboração de sua estratégia para se manterem competitivas no atendimento das demandas dos clientes. Cabe salientar que as organizações públicas estão submetidas a fatores que tornam a implementação da Gestão Estratégica ainda mais complexa, por exemplo, as organizações públicas estão sujeitas aos ciclos políticos com momentos de inexistência, alteração ou suspensão da estratégia; existência de diversos atores com interesses diversos na organização; e, normalmente, os resultados demoram mais a aparecer que no setor privado (Caldeira, 2009).

Com recursos cada vez mais escassos, os órgãos públicos procuram uma gestão orientada para o cidadão, demarcada pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (Brasil, 2005).

Logo, uma Gestão Estratégica eficiente contribuirá para melhorar a condução dos



projetos e processos que visam alcançar a Visão de Futuro de uma organização para o cumprimento da sua missão, economizando recursos materiais e humanos.

Um elo importante em todo este processo é o pessoal da própria organização, tanto aquele pertencente à Alta Administração, quanto aos demais em todos níveis hierárquicos e setores. Assim, o aumento esperado na eficiência da organização passa pela requalificação de seu pessoal (Kaplan, 1997).

Já que uma grande parcela do fracasso de empresas está na falta de comprometimento do seu pessoal com a sua estratégia, o envolvimento da Alta Administração deve ser total quanto ao patrocínio da implementação do plano de Gestão Estratégica. Porém, o comprometimento não pode estar limitado somente ao patrocínio, a administração também deve exercer a liderança pelo exemplo, criando um senso de urgência para que as mudanças aconteçam (Kallás, 2004).

Do exposto acima, tendo em vista a importância do conhecimento de Gestão Estratégica, este trabalho tem como objeto de estudo a Gestão Estratégica e como tema: “Contributos para a Gestão Estratégica da Marinha do Brasil”, enquadrando-se nos elementos complementares das Ciências Militares, no âmbito das Ciências Sociais, em Gestão das Organizações (Academia das Ciências de Lisboa, 2017, pp. A-1).

Pretende-se propor contributos para a Gestão Estratégica da Marinha do Brasil (MB), no âmbito da capacitação de pessoal, em particular:

- Para o Sistema de Ensino Naval (SEN), que poderá elaborar, de forma mais adequada, os diversos currículos dos cursos realizados, durante a carreira dos Oficiais, melhorando a capacitação de pessoal da MB.
- Para a formação de uma massa crítica sobre Gestão Estratégica na MB, colaborando com a melhoria da administração de suas Organizações Militares (OM).
- Para o fortalecimento da importância do conhecimento de Gestão Estratégica pelo pessoal da MB.

A investigação é delimitada tendo por base três domínios: tempo, espaço e conteúdo (Santos & Lima, 2019, p. 42):

- O domínio temporal é de 2006, ano da implantação do Projeto Netuno na MB, a 2022.
- O domínio espacial é limitado ao território de atuação da MB.
- Quanto ao conteúdo, a Gestão Estratégica será analisada no âmbito da capacitação do pessoal, em particular dos Oficiais com potencial para serem titulares de OM, os quais,



como presidentes do Conselho de Gestão de suas organizações, são os responsáveis pela condução dos seus Planos Estratégicos.

Define-se como Objetivo Geral (OG) e Objetivos Específicos (OE) os indicados na Tabela 1:

Tabela 1 – Objetivos Geral e Específicos

OG - Propor contributos para a Gestão Estratégica da Marinha do Brasil, no âmbito da capacitação de pessoal	
OE	Descrição
OE1	Analisar a formação ministrada, no âmbito da Gestão Estratégica, ao longo da carreira.
OE2	Analisar o conhecimento adquirido em Gestão Estratégica pelo pessoal da Marinha do Brasil.

Os objetivos acima propõem o enunciado da seguinte Questão Central (QC): Quais os contributos para a Gestão Estratégica da MB, no âmbito da capacitação de pessoal?

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos, no formato de artigo científico. O presente capítulo abrange a introdução e o enquadramento do tema; o segundo capítulo trata do enquadramento teórico e conceptual da investigação; o terceiro capítulo detalha a metodologia e o método utilizado; o quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados, a fim de permitir responder às questões da investigação; e o último capítulo destina-se às conclusões.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Neste capítulo é apresentado o ponto de situação da Gestão Estratégica na MB, bem como desenvolvidas as bases teóricas e conceptuais para este trabalho.

2.1. Estado da arte e revisão da literatura

Baseando-se nos documentos de nível nacional e setorial, a MB elaborou o Plano Estratégico da Marinha (PEM) para atingir as suas metas até o ano de 2040. Assim, conforme mostrado na Figura 1, tal plano é condicionado a documentos de alto nível, tais como a Política Nacional de Defesa (PND), a Estratégia Nacional de Defesa (END), a Política Militar de Defesa (PMD) e a Estratégia Militar de Defesa (Marinha do Brasil, 2021, p. 7).

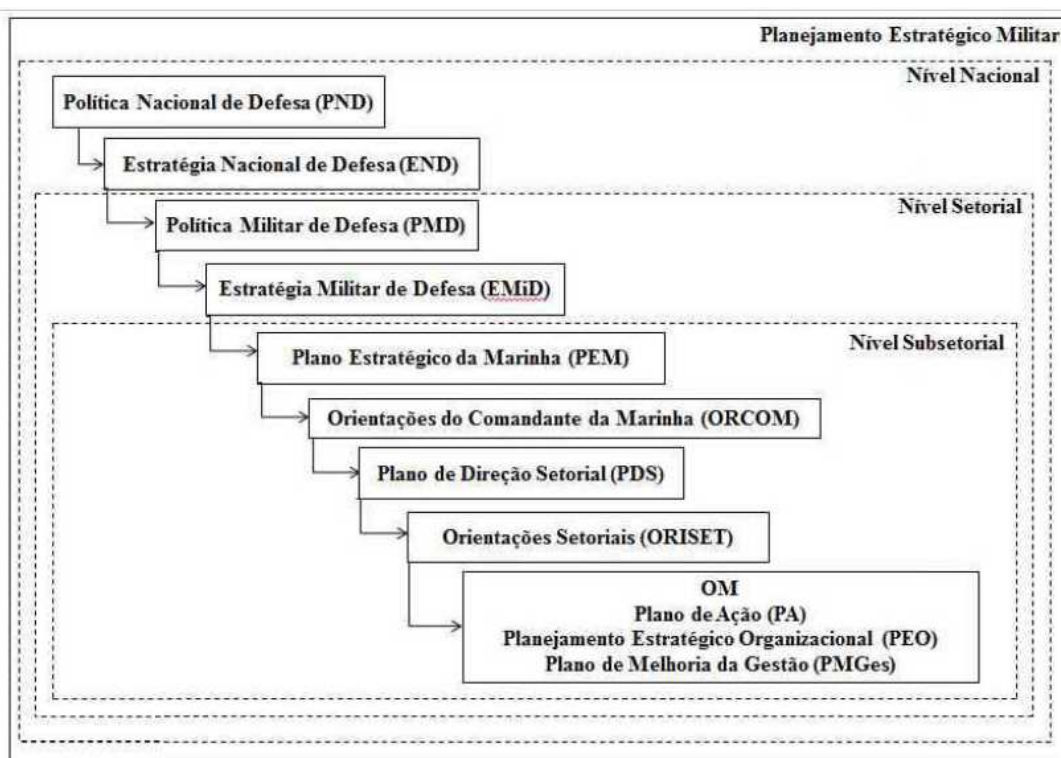


Figura 1 – Alinhamento do PEM

Fonte: (Marinha do Brasil, 2011, pp. 3-1)

O PEM constitui-se, desta forma, um documento dinâmico, sujeito a alterações nos documentos de nível superior, que indica o rumo a seguir, devendo ser atualizado com base na Gestão Estratégica, a qual é realizada pelo Comitê de Gestão Estratégica da Marinha (COGEM), que assessoria a tomada de decisão da Alta Administração Naval (Marinha do Brasil, 2021, p. 60), adaptando as ações estratégicas sempre que ocorrerem mudanças de cenários ou alterações nos documentos condicionantes (Marinha do Brasil, 2021, p. 7).



No PEM, documento de nível subsetorial (Figura 1), estão definidos os Objetivos Estratégicos, as Estratégias Navais e as Ações Estratégicas Navais, cujas ações decorrentes visam o cumprimento da Missão da MB, pautadas na sua Visão de Futuro (Marinha do Brasil, 2021, p. 60).

A Identidade Estratégica é composta pela Missão, Visão e Valores (Marinha do Brasil, 2021, p. 50), servindo de orientação para a elaboração do Plano Estratégico Organizacional (PEO), que estabelecerá as estratégias das OM no cumprimento da sua missão institucional e concretização da Visão de Futuro (Marinha do Brasil, 2011, pp. 3-3).

Após a formulação das estratégias, a OM passa à fase de implementação das ações e de efetivação das práticas de controlo e acompanhamento para a garantia da eficácia dessas estratégias. Ressalta-se que, tão importante quanto a formulação da estratégia, é a monitorização, realizada com base no sistema de indicadores usado para elaborar o Plano Estratégico (Marinha do Brasil, 2011, pp. 3-3).

Dessa forma, para auxiliar as OM no controlo das suas gestões para alcançar os seus objetivos e metas, a MB adotou o Programa Netuno (Marinha do Brasil, 2011, pp. 4-2), que internalizou e adaptou o GESPÚBLICA, estabelecido nos termos do art. 1.º do Decreto no 5.378/2005, de 23 de fevereiro, da República Federativa do Brasil.

O Programa Netuno disponibiliza várias ferramentas (Figura 2) para a administração da OM, destacando-se aquelas mais relevantes para a Gestão Estratégica: o PEO, o Sistema de Indicadores e o Conselho de Gestão (Secretaria Geral da Marinha, 2021, pp. 1-2). Ressalta-se que o Conselho de Gestão é considerado a ferramenta mais importante na gestão da OM, cuja finalidade é assessorar o Comando/Direção da OM na administração económico-financeira e na gestão (Secretaria Geral da Marinha, 2021, pp. 1-4).

Assim, constata-se que a melhoria contínua das práticas de gestão da MB passa pela implementação do Programa Netuno, bem como pela boa compreensão da relação entre o emprego das técnicas e ferramentas deste programa com os conceitos de Alto Nível da Marinha (Marinha do Brasil, 2011, pp. 2-17).

Para evitar o resultado frustrante de programas anteriores, tais como a Gestão pela Qualidade Total (GQT), *just-in-time* e a reengenharia, os quais foram empregues como iniciativas isoladas (Kaplan, 1997), sem conexão com a estratégia organizacional, as decisões tomadas na Alta Administração de uma organização devem estar alinhadas com seus Objetivos Estratégicos, os quais devem estar bem definidos e compreendidos nos diversos ramos da organização (Kaplan & Norton, 2001). Assim, o desconhecimento de



Gestão Estratégica, pelos participantes dos diversos processos encetados numa organização, acaba gerando insucessos no atingimento de seus objetivos.

Salienta-se, ainda, que a participação pessoal, ativa e continuada da Alta Administração é fundamental para dar unidade de propósito à organização (Marinha do Brasil, 2011, pp. 2-10). Assim, pode-se inferir que os Comandantes e Diretores de OM devem estar comprometidos com o Programa Netuno para uma gestão eficiente.

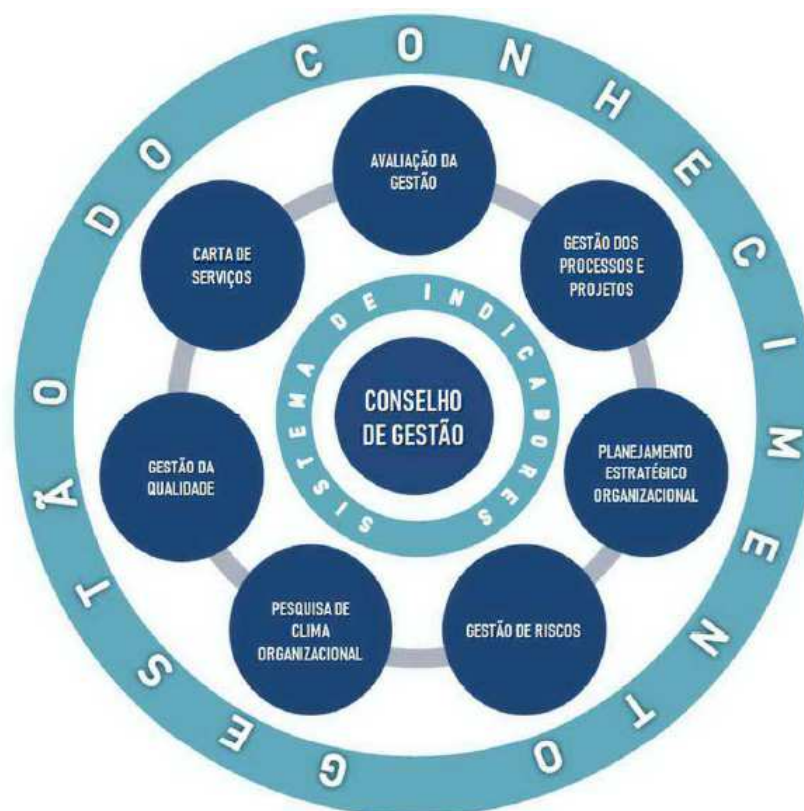


Figura 2 – Ferramentas do Programa Netuno

Fonte: (Secretaria Geral da Marinha, 2021, pp. 1-2)

Nos termos da alínea c) do nº II do artº 1º da Portaria 91/MB/2017, de 30 de março, o Programa Netuno é considerado um programa estratégico, no âmbito do Programa de Acompanhamento da Gestão Estratégica da MB.

Ressalta-se que a capacitação de pessoal é a base do Programa Netuno (Diretoria de Administração da Marinha, 2022), representando o elemento fundamental para a melhoria de todas as atividades, como a adequada e profícua aplicação dos conceitos e ferramentas do Programa Netuno (Secretaria Geral da Marinha, 2021, pp. 1-6).

Para a capacitação de seu pessoal, a MB dispõe do SEN, o qual é composto por todas organizações de ensino da MB, tendo como órgão central a Diretoria de Ensino da Marinha



(DensM), que possui a atribuição de planejar cursos, estágios e demais atividades de ensino desenvolvidas na MB (Diretoria Geral do Pessoal da Marinha, 2021, p. 2.1).

Tratando-se de Oficiais em cargos de Comando ou Direção, o SEN dispõe dos cursos de carreira, que constam do Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM), para dar a formação necessária em Gestão Estratégica (Diretoria Geral do Pessoal da Marinha, 2021, p. 4.1). Este caminho acadêmico a ser percorrido pelo militar é conhecido como Itinerário Formativo.

Na Figura 3, que apresenta um extrato do PCOM, está representado o itinerário formativo dos Oficiais do Corpo da Armada (CA): curso de graduação, curso de aperfeiçoamento e os cursos de Altos Estudos Militares (AEM) (Diretoria Geral do Pessoal da Marinha, 2021, p. 1.6).

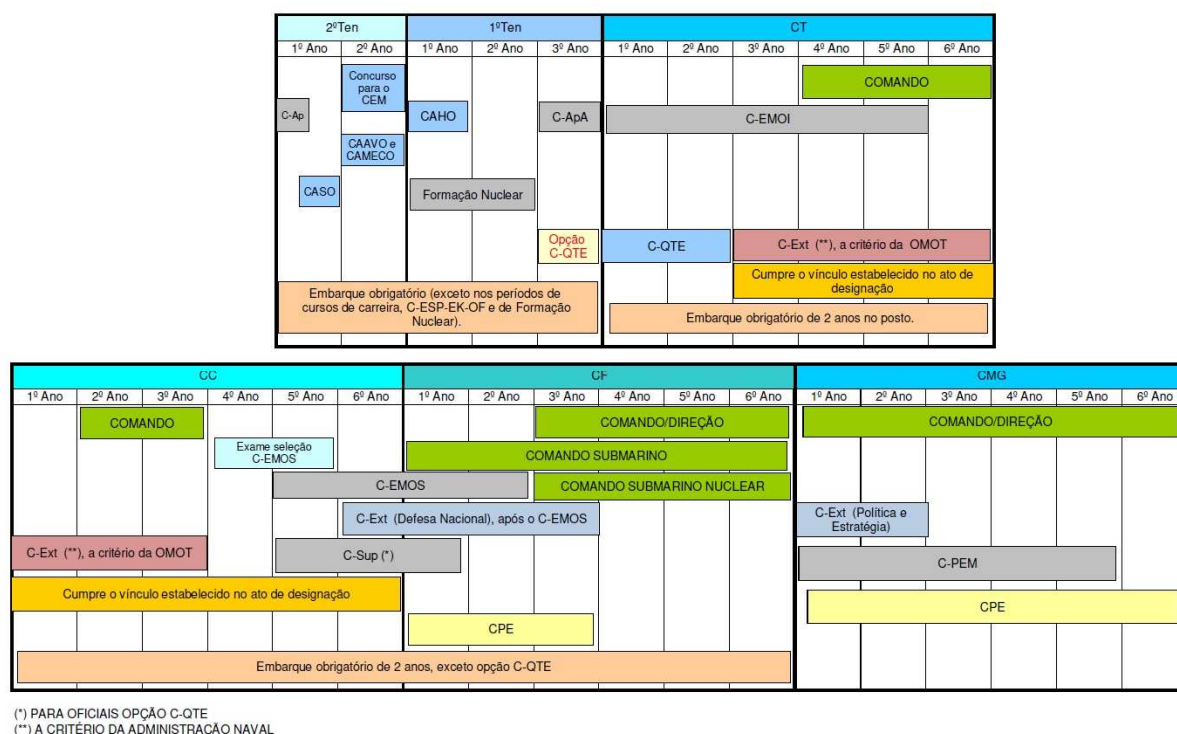


Figura 3 – Cronograma dos Oficiais do Corpo da Armada

Fonte: (Marinha do Brasil, 2019, pp. A-1)

Porém, para complementar o itinerário formativo, as OM devem assegurar a capacitação de seu pessoal por meio de cursos (Secretaria Geral da Marinha, 2021, pp. 1-6), sejam Expeditos, disponíveis nas organizações de ensino do SEN, ou Extraordinários e de Pós Graduação, realizados em estabelecimentos de ensino ou instituições fora da MB.

Por fim, ressalta-se que para contribuir com a Gestão Estratégica da MB, está disponível o Manual de Procedimentos do Programa Netuno (MaPNetuno), que indica as



etapas para elaboração do PEO, dentre as quais estão a identificação da Missão, a definição da Visão de Futuro e a definição dos mecanismos de monitorização e controlo (Diretoria de Administração da Marinha, 2021, pp. 4-1).

Corroborando com o Manual de Gestão Administrativa da Marinha (Marinha do Brasil, 2011), o MaPNetuno salienta que toda a organização, no cumprimento da sua missão, necessita de diversos fatores, mas que o grande elo de transformação e consolidação desses fatores são as pessoas.

Outra ferramenta importante é a Inspeção Administrativa-Militar (IAM), conduzida pelo Comando Imediatamente Superior (ComImSup) nas OM subordinadas, que serve para avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações organizacionais (Marinha do Brasil, 2018, pp. 1-2).

No caso do Programa Netuno, a IAM emprega a Lista de Verificação (LV) P-10, constante no Manual de Visitas e Inspeção da Marinha, que visa a excelência na gestão organizacional, envolvendo o desenvolvimento de etapas complexas de planeamento, desenvolvimento, execução e controlo de iniciativas e projetos destinados ao cumprimento com sucesso da missão e concretização da Visão de Futuro da organização (Marinha do Brasil, 2018, pp. 5-2).

2.1.1. Quadro Conceptual

Dependendo da perceção do estrategista, a estratégia tem definições diferentes dependendo do campo. No campo militar, a estratégia trata da “concepção do plano de guerra (...) da preparação das campanhas e, nestas, da decisão dos empenhamentos individuais”. No campo da teoria de jogos, a estratégia é “um plano completo: um plano que especifica as escolhas [que o jogador fará] em cada situação possível”. No campo da gestão, a “estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado (...) concebido para assegurar que os objectivos básicos da empresa são alcançados” (Ribeiro, 2009, p. 62, citando Clausewitz, C. von; Newman, J. von e Morgenstern, O.; Gluek, W. F.)

Assim, ressalta-se que, neste trabalho, a estratégia está no campo da gestão, sendo definida como “a navegação adequada para alcançar determinado objetivo ou superar certo desafio, sempre com o foco no futuro desejado.” (Marinha do Brasil, 2021, p. 48)

Da mesma forma, a Gestão Estratégica deve ser entendida no âmbito da gestão de organizações, sendo definida como: “o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui



análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia, implementação, avaliação e controlo.” (Hunger & Wheelen, 2002)

Em complemento ao parágrafo anterior, refere-se que o modelo de Gestão Estratégica deve ser cíclico e evolutivo, baseando-se nas seguintes etapas: Diagnóstico Estratégico, Direcionamento Estratégico, Criação do Mapa Estratégico, Planeamento da Implementação e Desdobramento (Luzio, 2005).

Acrescenta-se, que a Gestão Estratégica é essencial para a tomada de decisão de uma organização, tornando-se, nos tempos atuais, ainda mais importante devido à rápida evolução dos ambientes externos e internos, havendo a necessidade de estabelecer caminhos viáveis que aumentem a probabilidade de alcançar os objetivos institucionais (Marinha do Brasil, 2011, pp. 3-3).

O principal produto de um processo de planeamento estratégico é o Plano Estratégico, que indica os caminhos a seguir e, por ser dinâmico, pode e deve ser atualizado sempre que ocorrerem mudanças de cenários, de documentos condicionantes e de objetivos estratégicos, tendo por base a Gestão Estratégica. A tomada de decisão, no contexto estratégico, deve passar, necessariamente, pela priorização de ações que ocorrerão durante a Gestão Estratégica (Marinha do Brasil, 2021, p. 48).

O PEM orienta o planeamento de médio e longo prazo, por meio de Objetivos Navais (OBNAV) organizados em uma cadeia de valores, orientados pela Visão de Futuro da MB (Marinha do Brasil, 2021, p. 7), tendo como propósito a previsão e a ordenação das atividades relacionadas ao cumprimento da missão da MB (Marinha do Brasil, 2021, p. 50). Assim, o PEM está baseado na identidade estratégica da MB, constituída pela Missão, Visão e Valores.

A Missão e a Visão da Marinha devem ser de conhecimento amplo em toda a Força, e são importantes referências para a elaboração do PEO de todas as OM. As demais orientações emanadas pela cadeia hierárquica também deverão ser observadas, bem como o próprio PEO do seu ComImSup (Marinha do Brasil, 2011, pp. 3-1).

A Missão representa a razão da existência de uma organização e está ligada diretamente aos objetivos institucionais (Marinha do Brasil, 2011, pp. 3-2); e a Visão de Futuro é a expressão que traduz a condição pretendida para uma instituição.

Por fim, os valores organizacionais devem ser de conhecimento de todo o pessoal da Marinha e representam os princípios que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes e autoridades ligadas a uma instituição. Tais valores, na Marinha



do Brasil, estão traduzidos por intermédio do conjunto de princípios e costumes expressos na “Rosa das Virtudes” (Figura 4) (Marinha do Brasil, 2021, p. 52).

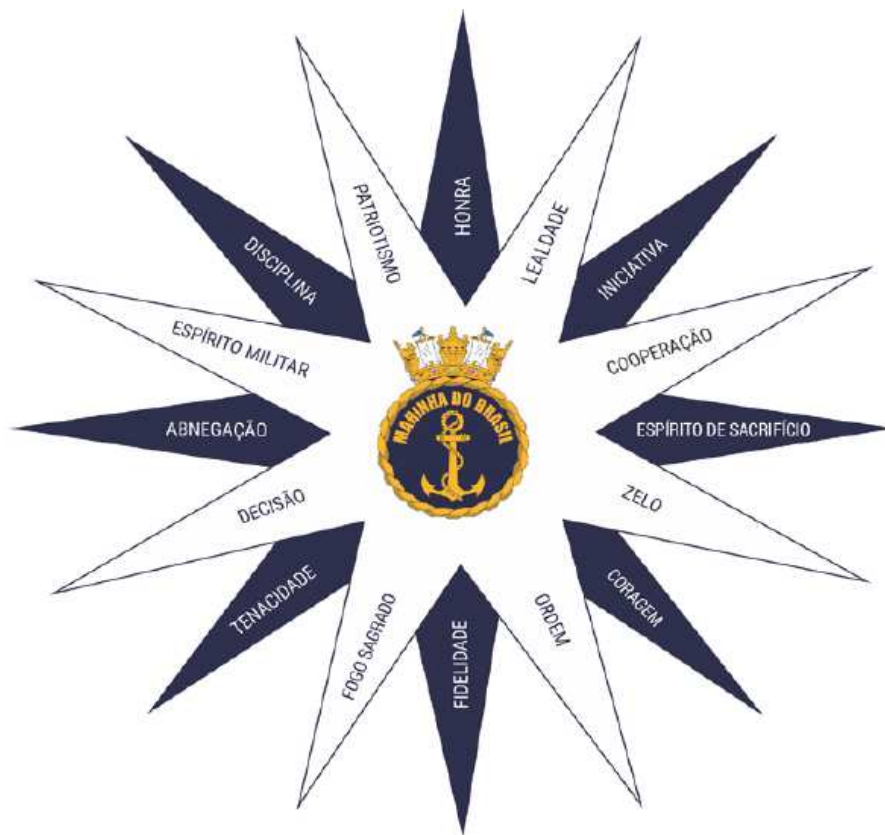


Figura 4 – Rosa das Virtudes

Fonte: (Marinha do Brasil, 2021, p. 52)

Assim, o PEM tem o propósito de apresentar os elementos conceituais e doutrinários de alto nível da MB, que orientam as demais Organizações dessa instituição, conforme observado na Figura 5.

Já o PEO tem o propósito de estabelecer ações de longo prazo para uma organização, constituindo o produto final do processo de planeamento, contendo as estratégias organizacionais e mecanismos de monitoração e controlo (Secretaria Geral da Marinha, 2021, pp. 4-1).

Dessa forma, o PEO deve estar alinhado com os Planos das OM superiores em sua cadeia hierárquica (Secretaria Geral da Marinha, 2021, pp. 4-2), devendo seguir as etapas destacadas abaixo na sua elaboração (Secretaria Geral da Marinha, 2021, pp. 4-5):

- Identificação do negócio da organização;
- Identificação da Missão; e
- Definição da Visão de Futuro.

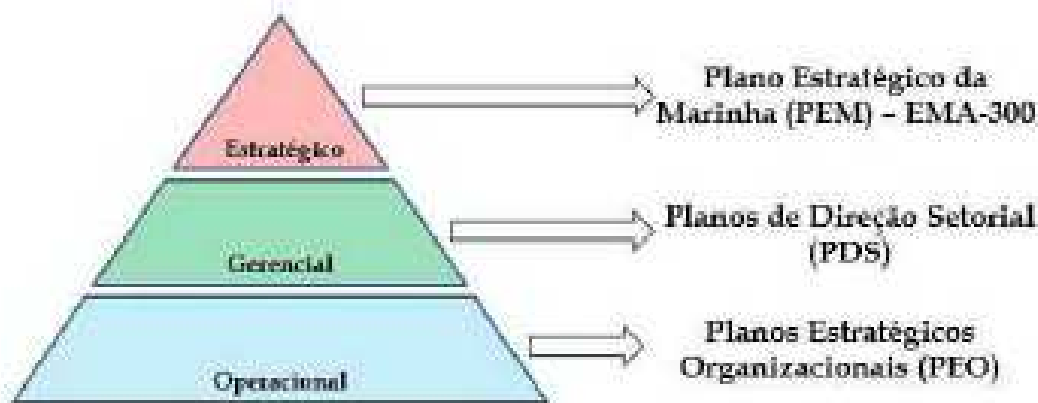


Figura 5 – Planeamento e seus níveis na Marinha do Brasil

Fonte: (Secretaria Geral da Marinha, 2021, pp. 4-2)

Tendo em vista que a missão de uma OM é fixada no seu ato de criação, e que os valores da Marinha são aqueles da “Rosa das Virtudes”, tem-se que a visão de futuro é o único fator da identidade estratégica da OM que pode ser definida pela organização.

Finalizadas as etapas do Estudo estratégico, Formulação estratégica e Implementação do Plano Estratégico nos diversos níveis (Estratégico, Gerencial e Operacional), passa-se a tratar da etapa de acompanhamento da Gestão Estratégica nas OM, realizada por meio do Programa Netuno, definido como um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão de uma organização e, conseqüentemente, proporcionar à MB as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País (Marinha do Brasil, 2011, pp. 4-1).

O SEN estabelece os currículos dos cursos de formação e dos centros de instrução, sendo a base para a capacitação de pessoal, inclusive do Titular da OM¹, que é o presidente do Conselho de Gestão (Secretaria Geral da Marinha, 2021, pp. 10-1). Os currículos da EGN (Escola de Guerra Naval), Escola Naval (EN), CIAW (Centro de Instrução Almirante Wandenkolk) e CIANB (Centro de Instrução Newton Braga) fornecem o caminho formativo dos Oficiais e indicam a relevância do conhecimento da gestão na carreira dos futuros titulares de OM.

Ressalta-se que a iniciativa de elaboração dos currículos dos cursos de carreira é da DEnsM, havendo a participação da Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT), que, no caso da Área de Conhecimento (AC) da Gestão Estratégica, é a EGN (Diretoria Geral do Pessoal da Marinha, 2021, pp. 4-1). Quanto aos demais cursos de Gestão

¹ Militar designado por Ordem-de-Serviço para exercer o Comando ou Direção de uma Organização Militar.



Estratégica, os currículos são de responsabilidade do estabelecimento de ensino, em concurso com a EGN (OMOT da AC de Gestão Estratégica) (DEnsM, 2021, pp. 2-14). Assim, a OMOT tem um importante papel nos currículos do SEN.

Neste trabalho, ao abordar a capacitação de pessoal, tratar-se-á da qualificação de pessoal da Marinha do Brasil, no domínio da Gestão Estratégica, em Cursos de Carreira ou cursos complementares: Expeditos, Extraordinários ou Pós Graduação. Os cursos de carreira são aqueles que constam do PCOM como pré-requisito para progressão à graduação superior.

O PCOM agrega, para cada Corpo ou Quadro da MB, um cronograma e informações referentes aos requisitos para o acesso aos postos superiores e para o exercício de cargos de Comando e Direção, incluindo, ainda, o interstício de cada posto e outras informações, tais como os períodos de realização dos cursos de carreira (Marinha do Brasil, 2019, pp. 3-1). Os períodos dos cursos e de exercício de cargos de Comando e Direção serão importantes, conforme se verificará adiante neste trabalho.

Tendo em vista que a Gestão Estratégica tem como finalidade propor soluções e assessorar a tomada de decisão da Alta Administração Naval (Marinha do Brasil, 2021, p. 61) ou, no caso de uma OM, assessorar o Comando ou Direção na sua administração económico-financeira e gerencial (Secretaria Geral da Marinha, 2021, pp. 1-4), trataremos, neste TII, dos Oficiais que ora ocupam cargos de Comando ou Direção, sendo os atuais decisores das OM da MB, para analisar o seu conhecimento e comprometimento com a Gestão Estratégica e com o Programa Netuno.

O Apêndice A disponibiliza os conceitos mais importantes deste trabalho.

2.1.2. Questões de investigação

Os objetivos acima propõem o enunciado da QC e das Questões Derivadas (QD), conforme mostrado na Tabela 2:

Tabela 2 – Questões Central e Derivadas

QC - Quais os contributos para a Gestão Estratégica da MB, no âmbito da capacitação de pessoal?	
QD	Descrição
QD1	Que formação está a ser ministrada aos Oficiais de carreira da Marinha do Brasil, no âmbito da Gestão Estratégica, ao longo da carreira?
QD2	Qual o nível de conhecimento de Gestão Estratégica dos Oficiais de carreira da Marinha do Brasil?



A QC e as QD foram elaboradas a partir, respetivamente, do OG e dos OE, mencionados anteriormente e relacionados na Tabela 1.

2.2. Modelo de Análise

O modelo de análise do presente trabalho tem como objeto de estudo a Gestão Estratégica, cujo conceito já foi definido anteriormente neste trabalho. A Figura 6 apresenta o modelo de análise.

Tema	CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DA MARINHA DO BRASIL				
Objetivo Geral	Propor contributos para a Gestão Estratégica da Marinha do Brasil, no âmbito da capacitação de pessoal.				
Objetivos Específicos	Questão Central	Quais os contributos para a Gestão Estratégica da Marinha do Brasil, no âmbito da capacitação de pessoal?			
	Conceitos	Dimensões	Instrumentos de recolha	Téc.análise	Questões Derivadas
OE1 Analisar a formação ministrada, no âmbito da Gestão Estratégica, ao longo da carreira.	Princípios da Gestão Estratégica	- Formação	<u>Pesquisa documental</u> - Legislação; - Normas; - Livros; - Artigos Científicos; - Outras publicações.	Análise de Conteúdo	QD1 Que formação está a ser ministrada aos Oficiais de carreira da Marinha do Brasil, no âmbito da Gestão Estratégica, ao longo da carreira?
OE2 Analisar o conhecimento adquirido em Gestão Estratégica pelo pessoal da Marinha do Brasil.	Sistema de Ensino Naval	- <u>Conhecimento</u>	<u>Questionário</u> - Oficiais em cargos de Comando/Direção. <u>Entrevista</u> - Subchefe de Estratégia do EMA da MB.		QD2 Qual o nível de conhecimento de Gestão Estratégica dos Oficiais de carreira da Marinha do Brasil?

Figura 6 – Modelo de Análise

Os dados recolhidos a partir de pesquisa documental, questionário e entrevista foram analisados em duas dimensões, a de formação e do conhecimento.

Os indicadores selecionados para analisar a formação em Gestão Estratégica dos Oficiais de carreira e para analisar o nível de conhecimento de Gestão Estratégica dos Oficiais em cargos de Comando e Direção constam do item 3.2.1, onde aborda-se os participantes e procedimentos para recolha de dados pelo questionário.

Após a análise dos dados, foram propostos contributos para aperfeiçoar a Gestão Estratégica da MB, no âmbito da capacitação de pessoal.



3. Metodologia e método

Apresentam-se, neste capítulo, a metodologia e o método utilizados no processo de investigação.

3.1. Metodologia

O raciocínio empregue neste trabalho foi o indutivo (Santos & Lima, 2019, p. 18), onde partindo-se da observação da condução da Gestão Estratégica na MB, realiza-se um estudo de caso para alcançar uma generalização, que permitiu a elaboração de contributos.

Quanto à metodologia escolhida, adotou-se uma estratégia mista, de análise de normas e trabalhos existentes sobre o assunto, que foi enriquecida por dados quantitativos, provenientes de um questionário. A estratégia mista empregue neste trabalho foi aquela em que a coleta de dados qualitativos e quantitativos são realizadas paralelamente (Santos & Lima, 2019, p. 131).

Empregou-se o estudo de caso, com recolha de dados de fontes primárias e secundárias, priorizando-se a análise documental, e para a elucidação de pontos específicos, utilizou-se entrevista estruturada.

3.2. Método

Na fase exploratória, foram realizadas pesquisas bibliográficas, com foco nas normas da Administração da MB e do SEN, a fim de analisar a legislação e regulamentação existente sobre o objeto da investigação, bem como os trabalhos produzidos por diversos autores e entidades, militares ou civis.

Na fase seguinte do trabalho, foi realizada uma análise dos currículos de formação e de capacitação dos Oficiais de carreira da MB (Marinha do Brasil, 2023c), a fim de verificar o itinerário de capacitação das lideranças dessa instituição.

Foi, em seguida, elaborado um questionário para os Oficiais em cargos de Comando e Direção, com o propósito de obter as informações necessárias para o alcance do objetivo deste trabalho. Os dados obtidos pelos questionários foram compilados, permitindo elucidar o nível de conhecimento dos titulares das OM da MB, bem como o incremento de capacitação desses Oficiais durante as suas carreiras.

A análise dos questionários foi apresentada ao Subchefe de Estratégia do EMA, que participou de uma entrevista a fim de complementar as informações deste trabalho, propondo-se contributos para a Gestão Estratégica da Marinha do Brasil.



3.2.1. Participantes e procedimento

Para a elaboração do questionário de recolha de dados, foram seguidas as orientações do IUM, no que tange a determinação da população e amostra; escolha dos instrumentos e técnicas de recolha de dados; e modalidades de pergunta de um questionário (Santos & Lima, 2019, p. 75).

Na delimitação do tema, decidiu-se discutir a capacitação dos Oficiais de carreira da MB em Gestão Estratégica que estão atualmente a exercer o Comando/Direção. A razão dessa delimitação é que estes Oficiais são os atuais decisores das diversas OM, no cumprimento de suas missões, pela estratégia selecionada.

Há que ressaltar ainda que, no âmbito do pessoal, a escolha deste grupo específico recai sobre o fato desses Oficiais serem potencialmente aqueles que participarão, no futuro, da Alta Administração Naval, cujas decisões afetam o rumo dessa instituição, com efeitos refletidos em todas as suas OM.

Desta forma, do exposto acima, selecionou-se, como público-alvo do questionário, os Oficiais de carreira da MB que exercem atualmente o cargo de Comando e Direção de uma das cerca de 280 OM, de seleção do Comandante da Marinha².

3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Neste trabalho, a recolha de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, entrevista estruturada e questionário para responder às QD, já apresentadas no item 2.1.2.

Apesar de se utilizar prioritariamente a análise qualitativa, por meio de uma pesquisa documental, também foi realizada uma entrevista e elaborado um questionário para complementar e reforçar a análise para responder às duas QD.

A necessidade da elaboração de um questionário deveu-se à falta de um documento para o acompanhamento do nível de conhecimento em Gestão Estratégica dos Oficiais de carreira, especialmente daqueles em cargos de Comando/Direção. Dessa forma, para a montagem do questionário, foram utilizados os seguintes indicadores:

- Momento da carreira do Oficial em que teve conhecimento de Gestão Estratégica;
- Número de horas de aula em Gestão Estratégica;
- Conhecimento de Gestão Estratégica, conforme a habilitação do Oficial;
- Reconhecimento da importância da Gestão Estratégica para a Organização;

² O cargo de Comandante da Marinha é equivalente ao CEMA, em Portugal.



- Nível de conhecimento do Oficial em Gestão Estratégica; e
- Nível de comprometimento do Oficial com a capacitação de seu pessoal em GE.

O questionário foi enviado, aleatoriamente, para o público-alvo, porém procurou-se respeitar a proporcionalidade dos Corpos e Quadros, no total dos cargos existentes, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Distribuição pelos Corpos/Quadros dos Cargos de Comando e Direção.

	CA	CFN	CIM	CSM/CD	CEM	QT/AA	Total
CT	42	-	2	-	-	-	44
CC	32	2	-	-	1	-	35
CF	62	16	12	8	1	2	101
CMG	54	17	14	11	8	-	104
Total	190	35	28	19	10	2	284

Fonte: (Marinha do Brasil, 2023b)

O questionário encontra-se no Apêndice B, sendo composto por 15 perguntas nas modalidades de perguntas abertas e fechadas, tendo as submodalidades de Escolha Múltipla em leque aberto e de Avaliação.

No Quadro 2, pode-se observar a correlação das perguntas do questionário e dos indicadores com as respectivas QD que buscam responder.

Quadro 2 – Correlação das Perguntas do questionário com as QD

Pergunta	Indicador a ser medido	QD
4	Momento da carreira que teve conhecimento de GE	QD1
4	Número de horas de aula em Gestão Estratégica	QD2
9 e 14	Reconhecimento da importância da Gestão Estratégica	QD2
6, 7 e 8	Nível de conhecimento em Gestão Estratégica	QD2
10, 11, 12 e 13	Nível de comprometimento com a capacitação de seu pessoal	QD1

Em complemento ao Quadro 2, ressalta-se que a pergunta 1 serve para confirmar que o Oficial é Titular de OM, garantindo que está dentro do público-alvo; e as perguntas 2, 3 e 5 possibilitam a identificação do Oficial em termos da graduação e habilitação, bem como do enquadramento da OM.

Na elaboração do questionário, levou-se em consideração a agenda densa do público-alvo, o que obrigou à formulação de questões simples e de rápida resposta, motivando a participação dos Titulares de OM. Além disso, optou-se por elaborar o questionário



utilizando-se a ferramenta *Google Forms*, a qual disponibiliza uma vasta gama de possibilidades para a criação de questionários disponibilizados *on-line*³.

Quanto à entrevista, cujo conteúdo está disponível no Apêndice C, visa a complementar a análise dos dados obtidos pela pesquisa documental e pelo questionário.

3.2.3. Técnicas de tratamento de dados

Os currículos são documentos extensos que apresentam diversas informações como a sinopse, o propósito e a relação das disciplinas dos cursos. Assim, os currículos foram analisados e os dados relevantes para este estudo foram selecionados por escolha racional tendo em conta os dados relativos ao conhecimento de Gestão Estratégica.

Neste trabalho, foi realizada uma análise quantitativa dos dados obtidos nos questionários, cuja amostragem é considerada representativa, conforme análise estatística do Apêndice D, exceto para os Capitães de Fragata (CFR). Aplicou-se, assim, no posto de CFR, uma análise qualitativa.

A análise dos dados recolhidos dos questionários foi apresentada ao EMA, que transmitiu os seus contributos a esse trabalho por meio de uma entrevista.

³ O questionário também pode ser consultado pelo seguinte link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScioZrro5lXmpBXoSPBtE8pkAPnqBe76j5qwdO1Pzz_oolGlQ/viewform?usp=pp_url



4. Apresentação dos dados e análise dos resultados

A seguir, apresenta-se a análise dos dados obtidos e os resultados advindos do estudo. No Apêndice E, está disponível a análise das respostas dos participantes do questionário.

4.1. O itinerário formativo do Oficial de carreira na MB

Este subcapítulo apresenta a análise da capacitação dos Oficiais de carreira em Gestão Estratégica, por meio do estudo do currículo dos cursos e das respostas obtidas por questionário, contribuindo, assim, para responder a QD1 e, assim, atingir o OE1.

Os Oficiais de carreira⁴ da MB iniciam sua trajetória formativa em uma das seguintes escolas de formação: EN ou CIAW. A partir da conclusão dos respectivos cursos de formação, cada classe segue o seu próprio Plano de Carreira e itinerário formativo, cujo modelo para os Oficiais do CA é mostrado na Figura 7, onde também são apresentados os períodos em que o Oficial poderá exercer o cargo de Comandante ou Diretor de uma OM.

Primeiro Tenente			Capitão Tenente						Capitão de Corveta					
1ºano	2ºano	3ºano	1ºano	2ºano	3ºano	4ºano	5ºano	6ºano	1ºano	2ºano	3ºano	4ºano	5ºano	6ºano
		C-APA	C-EMOI										C-EMOS	
			Comando									Comando		

Capitão de Fragata						Capitão-de-Mar-e-Guerra					
1ºano	2ºano	3ºano	4ºano	5ºano	6ºano	1ºano	2ºano	3ºano	4ºano	5ºano	6ºano
C-EMOS						C-PEM					
					Comando					Comando	

Figura 7 – Extrato do Plano de carreira dos Oficiais CA

Fonte: (Marinha do Brasil, 2019, pp. A-1)

Assim, baseando-se nos currículos dos cursos de carreira e nos períodos de Comando assinalados na Figura 7, far-se-á uma análise da formação que está sendo ministrada em Gestão Estratégica, ao longo da carreira dos Oficiais, baseando-se na Carga Horária (CH) dos cursos e na oportunidade de aplicação da aprendizagem pelo Titular de OM.

4.1.1. O itinerário formativo

Pelo itinerário formativo, os cursos de carreira são os seguintes:

- Curso de Formação, o qual pode ser realizado na EN ou CIAW;

⁴ Neste trabalho, consideram-se como Oficiais de carreira aqueles que estão no serviço ativo e que não cumprem o Serviço Militar Obrigatório ou o Serviço Militar Voluntário.



- Curso de Aperfeiçoamento (C-Ap) e Curso de Aperfeiçoamento Avançado (C-ApA), realizados, respetivamente, no 1º ano de Segundo-Tenente e no 3º ano de Primeiro-Tenente;
- Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (C-EMOI), entre 1º e 3º de Capitão-Tenente (CTEN), sendo uma fase realizada a distância e outra presencial;
- Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS), preferencialmente⁵ no 5º ano de Capitão de Corveta (CC) para os CA, CFN e CIM;
- Curso Superior (C-Sup), como CC para os demais Corpos e Quadros; e
- Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM), preferencialmente, no 2º e 3º ano de Capitão-de-Mar-e-Guerra (CMG).

Os currículos dos cursos de carreira são elaborados pela EN, CIAW e EGN, e depois aprovados pela DEnsM. A análise desses currículos permitirá responder à QD1.

Dessa forma, o Quadro 3 consolida o total de CH em Gestão Estratégica ministrada nos cursos de carreira:

Quadro 3 – Consolidação da Carga Horária de Gestão Estratégica nos cursos de carreira

Curso	Audiência	CH GEst	CH Total
Curso da Escola Naval	Todos Aspirantes	20h	2.057h
CFO (CIAW)	Oficiais que não fazem EN	Não há	1.500h
C-Ap	Oficiais CA, CFN e CIM	Não há	480h
C-ApA	Todos Oficiais	Não há ⁽¹⁾	1.260h
C-EMOI (Fase I a distância)	Todos Oficiais	30h ⁽²⁾	570h
C-EMOI (Fase II presencial)	Oficiais CA, CFN e CIM	Não há	340h
C-EMOS	Oficiais CA, CFN e CIM	18h	1.792h
C-Sup (a distância)	Oficiais que não fazem C-EMOS	30h ⁽²⁾	796h
C-PEM	Oficiais CA, CFN, CIM, CSM e CEM	Não há	1.792h

(1) No C-ApA para os Oficiais do CIM, há uma CH de 29h para Gestão Estratégica

(2) Curso realizado a distância

Fonte: (DEnsM, 2021a), (DEnsM, 2021b), (DEnsM, 2021c), (DEnsM, 2022a), (DEnsM, 2022b), (DEnsM, 2022c), (EGN, 2022a), (EGN, 2022b)

Observa-se que as aulas de Gestão Estratégica não ocorrem em todos os cursos de carreira, pois, no CFO, na Fase II do C-EMOI e no C-PEM, não há aulas específicas sobre este tema. Além do mais, em comparação com a CH total dos cursos, as aulas de Gestão

⁵ Apesar de o PCOM prever a realização do C-EMOS entre o 5º ano de CC e o 2º ano de CFR, cerca de 80% dos Oficiais realizam este curso no 5º ano de CC, deixando eventuais excepcionalidades para o realizar o curso nos demais períodos.



Estratégica têm baixa CH, em média, cerca de 1% do total do curso. A exceção é a Fase I do C-EMOI, onde a Gestão Estratégica representa 5% da carga horária do curso.

Os currículos do Curso de Aperfeiçoamento (C-Ap) e do Curso de Aperfeiçoamento Avançado (C-ApA) são diferentes para cada habilitação e não contemplam CH de Gestão Estratégica, sendo exceção o C-ApA para Oficiais do CIM, que tem uma CH de 29h. Por serem essencialmente cursos de aprimoramento técnico-profissional (DGPM, 2019, p. 5), o C-Ap e o C-ApA não foram considerados no presente estudo.

A análise dos currículos desenvolvida acima corrobora com a análise das respostas dos Oficiais à questão 4 (Em qual dos cursos abaixo houve aulas de Gestão Estratégica?), apresentada no Apêndice E, pois, observa-se que 69,4% dos registos dos Oficiais foram na disciplina de Gestão Estratégica dos cursos C-EMOI e C-EMOS.

Porém, ao observar a Figura 7, pode-se constatar que, inclusive os Titulares de OM mais novos, na graduação de CTEN, tiveram, pelo menos, dois cursos de carreira, quais sejam: o Curso de Formação (EN ou CFO) e o C-EMOI.

Assim, como nem todos os Oficiais selecionaram mais de uma opção na resposta à questão 4 e baseando-se nos currículos desses cursos apresentado no Quadro 5, é possível inferir que a quantidade de Oficiais que selecionaram duas opções na questão 4 deveria ser bem superior aos oito que o fizeram.

Ressalta-se, ainda, que quatro Oficiais indicaram haver aulas de Gestão Estratégica no C-PEM. Entretanto, conforme mostrado no Quadro 5, não há aulas específicas de Gestão Estratégica neste curso. A justificativa para a resposta destes Oficiais é que diversas disciplinas do curso são de responsabilidade da Área de Gestão Estratégica da EGN, havendo, desta forma, um equívoco.

4.1.2. Análise dos períodos de Comando e Direção

O Oficial tem quatro oportunidades de ser Titular de OM na carreira (CTEN, CC, CFR e CMG), quando o Oficial pode aplicar e desenvolver os conhecimentos adquiridos em Gestão Estratégica.

Entretanto, observando-se a Figura 7, que apresenta um extrato do PCOM, vê-se que para exercer o cargo de Comando ou Direção como CC, não há nenhum curso de carreira precedente, sendo que o último foi a fase I do C-EMOI, realizada à distância, não sendo, assim, de forma presencial. O mesmo também ocorre com 75% dos cargos de CMG, onde o último curso de carreira foi o C-EMOS, realizado como CC. Nos outros 25% dos cargos,



o CMG exerce o Comando ou Direção logo após a realização do C-PEM. Porém, ao observar o Quadro 3, constata-se que não são ministradas aulas de Gestão Estratégica nesse curso.

Outro ponto importante é o distanciamento entre a realização do curso de carreira e a oportunidade de exercer o cargo de Comando ou Direção, o que será importante mais à frente, neste trabalho, quando avaliarmos o conhecimento em Gestão Estratégica dos Titulares de OM.

4.1.3. Ferramentas alternativas para capacitação em Gestão Estratégica

Para complementar os cursos de carreira, há ainda cursos disponíveis no CIANB e em organizações civis. Um desses exemplos é o Curso Expedito de Excelência em Gestão para Oficiais e Praças⁶ (C-Exp-EG-OF/PR), que tem o objetivo de suplementar a capacitação técnico-profissional nas ações de implementação da Excelência em Gestão da Marinha, e que foi mencionado por 55,5% dos Oficiais em cargos de Comando/Direção ao responderem à pergunta 12 do questionário, o que demonstra a utilização de cursos alternativos para suplementar os cursos de carreira.

No auxílio dos Oficiais designados para assumirem o cargo de Comandante ou Diretor de uma OM são orientados a realizarem o Curso de Atualização de Comandantes (ATCOM) ou o Curso de Atualização de Diretores (ADIR), onde é realizada uma palestra sobre o Programa Netuno, com 50 minutos de duração (DEnsM, 2019).

Porém, das respostas às questões 10, 11 e 13 do questionário, cuja análise está no Apêndice E deste trabalho, percebe-se que, apesar dos Comandantes/Diretores de OM terem conhecimento dos cursos complementares e de estarem cientes do baixo conhecimento de Gestão Estratégica do pessoal de sua OM, a maior parte destes Titulares de OM (64,6%, o que representa 31 dos 48 participantes do questionário) não matricularam seus subordinados em cursos complementares. Ou seja, há espaço para o aumento de inscrições em cursos complementares de Gestão Estratégica.

As causas da baixa procura de cursos complementares não é o foco deste trabalho, mas há algumas evidências a partir da análise das respostas à questão 15 do questionário (Apêndice E), dentre as quais se destaca o elevado número de tarefas atribuídas às OM pequenas e com poucos tripulantes; e a baixa disponibilidade de cursos à distância na área

⁶ Nas Forças Armadas do Brasil, os sargentos estão incluídos no círculo de Praças.



da Gestão Estratégica para as OM localizadas fora da cidade do Rio de Janeiro, onde está situado o CIANB.

Observa-se, ainda, a existência de seis cursos, por períodos que variam de 70 a 144 semanas, realizados fora do âmbito da MB (UFRJ, UFF e IESB), em sua maioria, no nível de mestrado, conforme consta do Plano Geral de Instrução (PGI) para o ano de 2022 (DEnsM, 2022d, pp. VIII-1). O propósito destes cursos é preencher lacunas de conhecimento em Gestão Estratégica nas assessorias de alto nível.

Por fim, ressalta-se que as IAM são realizadas a cada dois anos, pelo ComImSup, nas OM subordinadas, tendo como um dos propósitos o de avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações organizacionais. Para tal, são disponibilizadas ao ComImSup uma série de LV, dentre as quais está a lista P-10, que trata do Programa Netuno. Ao tratar de capacitação, esta LV ressalta a necessidade de cursos para o pessoal da OM em Gestão por Excelência, sem fazer distinção quanto a graduação dos militares.

O MaPNetuno sugere a manutenção de um quantitativo mínimo de pessoal capacitado em cursos relacionados à Excelência em Gestão, como descrito na Tabela 3:

Tabela 3 – Quantitativo mínimo de pessoal capacitado em cursos relacionados à Excelência em Gestão

Efetivo da OM	Quantidade mínima de capacitados
Até 50 pessoas	3
De 51 a 100 pessoas	5
De 101 a 200 pessoas	6
Mais de 200 pessoas	7

Fonte: (Diretoria de Administração da Marinha, 2021, p. 1)

4.1.4. Síntese conclusiva dos resultados obtidos do itinerário formativo

Do exposto acima, observou-se que os cursos de carreira proporcionam um acréscimo progressivo na área de Gestão Estratégica, em especial no Corpo de Intendentes da Marinha, que exercem funções técnicas, ou de direção de OM, típicas das áreas de Administração, Abastecimento, Finanças, Auditoria e Assessoria da alta administração da Marinha do Brasil (Marinha do Brasil, 2023a).

Entretanto, ao serem questionados sobre o momento da carreira em que lhe foram ministradas aulas de Gestão Estratégica, 69,4% recordaram do C-EMOI ou C-EMOS, cujas cargas horárias foram de 30h e 18h, respectivamente. Talvez, a realização “à distância” da Fase I do C-EMOI e a baixa CH no C-EMOS sejam razões pela falta de unanimidade na resposta do momento da carreira em que receberam conhecimento em Gestão Estratégica.



Outro ponto relevante é que o momento em que os cursos de carreira ocorrem não são imediatamente anteriores à oportunidade de Comando dos Oficiais, com exceção do C-EMOI, que antecede o período de Comando/Direção no posto de CTEN. Em alguns casos, o Oficial só assumirá uma função de Titular de OM como CMG, oito anos após concluir o C-EMOS, o que é relativamente frequente, tendo em vista que 75% dos cargos de Comando/Direção de CMG ocorrem antes da realização do C-PEM. Dessa forma, se, após o curso, o Oficial não assumir um cargo que lhe possibilite aplicar os conhecimentos adquiridos, prejudicará a sua sedimentação, contribuindo também para a problemática do parágrafo anterior.

Para mitigar tal lacuna no itinerário formativo, reforça-se a disponibilidade do C-Exp-EG-OF/PR, no CIANB, o qual poderia ser incluído no ATCOM/ADIR ou ter um curso adaptado, em termos de duração e método (a distância ou presencial), para aqueles que fossem designados como Titular de OM.

Ainda sobre a complementaridade do conhecimento, observa-se que não há uma discriminação, em termos de Oficiais e Praças do quantitativo de capacitados em Gestão Estratégica (Tabela 8), disponível no MaPNetuno, o que poderia permitir que um maior número de Oficiais tivesse conhecimento em Gestão Estratégica.

Assim, ao final deste subcapítulo, com base em pesquisa documental e fruto da recolha de dados junto ao público-alvo deste trabalho, foi-se capaz de analisar a formação ministrada ao longo da carreira, no âmbito da Gestão Estratégica, respondendo-se a QD1 e atingindo-se o OE1.

4.2. O conhecimento de Gestão Estratégica

Este subcapítulo tem o objetivo de analisar o conhecimento adquirido em Gestão Estratégica, pelos Oficiais de carreira, com potencial para integrarem a Alta Administração da MB. Para tal, utilizou-se a pesquisa documental e a recolha de dados por questionário, cujas respostas contribuirão para responder à QD2 e atingir o OE2.

O Quadro 2 apresenta as perguntas do questionário que visam a responder a QD2, com o respetivo indicador a ser medido, procurando-se, dessa forma, perceber o alcance da instrução em Gestão Estratégica ministrada durante a carreira do Oficial. O Apêndice E disponibiliza a análise de todas as respostas dos participantes do questionário.



Assim, na sequência das perguntas do questionário relacionadas à QD2, inicia-se pela pergunta 4 que tem o propósito de analisar a percepção do Oficial quanto às aulas de Gestão Estratégica ministradas nos cursos de carreira ou em cursos alternativos.

Conforme analisado no item 4.1.1, cerca de 70% dos Oficiais que responderam ao questionário têm a percepção de que estudaram Gestão Estratégica no C-EMOI ou C-EMOS. Entretanto, estes números teriam de ser superiores, sabendo que todos os Oficiais realizam a Fase I do C-EMOI e que os Oficiais CA, CFN e CIM frequentam o C-EMOS (89,8 % dos Oficiais que responderam o questionário⁷). Esta percentagem é ainda menor quanto às aulas de Gestão Estratégica nos Cursos de Formação, pois menos de 10% recordam-se de suas aulas na EN ou no CFO.

4.2.1. Nível de conhecimento em Gestão Estratégica

Passando a tratar das questões 6, 7 e 8 do questionário, cujo propósito é verificar o reconhecimento da Gestão Estratégica por partes dos Oficiais, vê-se, pela análise apresentada no Apêndice E, que, os Oficiais mais graduados têm uma melhoria de conhecimento e de comprometimento com a Gestão Estratégica da OM. Entretanto, nota-se que há falhas conceituais nas fases iniciais de elaboração do PEO em todos os graus hierárquicos.

Ressalta-se, ainda, que nas OM de menor porte, normalmente dirigidas por CTEN ou CC, há menos recursos materiais e humanos que possibilitem um planeamento mais elaborado, o que pode afetar na elaboração do PEO da OM.

Logo podemos afirmar que, em OM com titulares mais experientes, há um planeamento estratégico mais bem elaborado. E apesar de a análise das questões 6 e 8 inferir que há uma melhoria na capacitação dos Oficiais, em Gestão Estratégica, ao longo da carreira, não é possível analisar o grau de melhoria do conhecimento nessa área.

4.2.2. Reconhecimento da importância da Gestão Estratégica

Para avaliar o reconhecimento da importância da Gestão Estratégica pelos Titulares de OM, serão analisadas as respostas às questões 9 e 14, disponíveis no Apêndice E, que têm o propósito de verificar o comprometimento destes Oficiais com o Programa Netuno, o qual disponibiliza ferramentas que contribuem para a Gestão Estratégica da OM. Recorda-

⁷ A percentagem de 89,8% deve-se ao somatório do seguinte percentual de Oficiais CA, CFN e CIM, respetivamente: 79,6%, 4,1% e 6,1%.



se que o comprometimento das lideranças de uma organização com o planeamento estratégico é um fator para o seu sucesso (Marinha do Brasil, 2011, pp. 2-10).

Assim, apesar de as respostas à questão 14 sugerirem um alto grau de comprometimento com o Programa Netuno, tal não é coerente com as respostas à questão 9, a qual foi inspirada em pesquisa realizada por uma empresa com seus funcionários, a fim de classificá-los em ordem crescente de comprometimento a determinado programa (Kaplan, 1997, p. 147).

Assim, a terceira e sexta linha do Quadro 4 sugerem um aumento de comprometimento com a Gestão Estratégica, ao longo da carreira. Porém, quando se observa somente a última coluna, não é notório um nível de conhecimento em que sobressaia a maioria dos Oficiais, pois eles estão distribuídos equilibradamente pelos níveis de comprometimento.

Quadro 4 – Níveis de comprometimento com o Programa Netuno

Nível de comprometimento	Posto				Total
	CTEN	CC*	CFR	CMG	
I	30,7% (4/13)	- (0/5)	10% (1/10)	16,7% (3/20)	16,7% (8/48)
II	23,1% (3/13)	40% (2/5)	20% (2/10)	22,2% (4/20)	22,9% (11/48)
III	38,5% (5/13)	20% (1/5)	40% (4/10)	27,8% (7/20)	35,4% (17/48)
IV	7,7% (1/13)	40% (2/5)	30% (3/10)	33,3% (6/20)	25% (12/48)

(*) Os dados para os CC não são representativos

Fonte: Apêndice E

4.2.3. Síntese conclusiva do conhecimento em Gestão Estratégica

Pelo que foi exposto no subcapítulo 4.2, observa-se que a MB não possui um documento para o acompanhamento do nível de conhecimento em Gestão Estratégica de seu pessoal, o que poderia ser obtido por meio da LV P-10, durante as IAM.

A maioria dos Oficiais em cargos de Comando/Direção valorizam a Gestão Estratégica, em especial os mais experientes, CFR e CMG, cujo nível de comprometimento com o Programa Netuno é superior a 60%, nos níveis III e IV. Porém, salienta-se que esta percentagem poderia ser ainda maior, já que os restantes 40% estão nos níveis mais baixos.

Por outro lado, no posto de CTEN, 30,7% dos Oficiais tem o nível mais baixo de comprometimento (Nível I) e viu-se que, numa autoavaliação, 92,3% dos CTEN dizem nunca terem estudado ou aplicado os conceitos de Gestão Estratégica.



Corroborando com os números do parágrafo anterior, 69,2% dos CTEN responderam que sua OM não tem uma Visão de Futuro. E, dentre aqueles que responderam ter uma Visão de Futuro, somente 20% estão alinhados com as de seu ComImSup, conforme preconizado (Secretaria Geral da Marinha, 2021, pp. 4-2).

Assim, ao final deste subcapítulo, com base na pesquisa documental e fruto da recolha de dados junto do público-alvo deste trabalho, foi possível analisar o conhecimento adquirido em Gestão Estratégica pelos Oficiais de carreira da MB, respondendo-se à QD2 e atingindo-se o OE2.

4.3. Perspetiva do Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil

Este subcapítulo tem a finalidade de agregar a este trabalho a perspetiva, do Estado-Maior da Armada (EMA) da MB, no âmbito da Gestão Estratégica, o qual é a organização responsável pelo COGEM e pela AC da Gestão Estratégica.

Para a recolha de dados foi realizada uma entrevista, por e-mail, com o Subchefe de Estratégia do EMA, Contra-Almirante José Cláudio Oliveira de Macedo (Macedo, 2023). O Apêndice C apresenta a íntegra da entrevista e o Quadro 5 apresenta o propósito das perguntas e sua correlação com as QD:

Quadro 5 – Propósito das Perguntas da entrevista e correlação com as QD

Pergunta	Propósito	QD
1	Observar se a perspetiva do EMA corrobora com a análise de que há incremento de conhecimento em Gestão Estratégica na carreira e se tal aprendizagem é suficiente para assessoria de alto nível.	QD1
2	Observar se a perspetiva do EMA corrobora com a análise de que, apesar do incremento de conhecimento em Gestão Estratégica ao longo da carreira, o nível de conhecimento ainda não é o desejado.	QD1
3	Reconhecimento pelo EMA do valor dos Titulares de OM na Gestão Estratégica.	QD2
4	Reconhecimento pelo EMA do valor do Programa Netuno na Gestão Estratégica.	QD2

Assim, pela resposta à primeira pergunta, vê-se que o EMA compartilha da percepção de que o itinerário formativo contribui para o incremento do conhecimento da Gestão Estratégica. Porém, a aprendizagem obtida nos cursos de carreira não é suficiente para uma assessoria de alto nível, necessitando de curso complementar em instituições de ensino fora da MB.

Na segunda questão da entrevista, reconhece que há falhas na elaboração do PEO das OM, especialmente nas OM de menor porte, onde há escassez de pessoal para a realização



de todas as tarefas atribuídas à OM, não havendo disponibilidade de dedicar integralmente um tripulante para o acompanhamento do planeamento estratégico. Entretanto, na visão do EMA, as OM pequenas têm pouca contribuição para o PEM e, ao longo dos próximos anos, com a inclusão de aulas de Gestão Estratégica nos diversos cursos já estabelecidos, haverá uma maior disponibilidade de pessoal capacitado em Gestão Estratégica nas OM.

Pela resposta da terceira questão, vê-se que a MB prioriza a capacitação do seu pessoal para atividades relacionadas com o cumprimento da sua missão, mas considera a Gestão Estratégica um tema importante, em especial para os Oficiais mais graduados, durante a realização do C-PEM. Ressalta-se, contudo, que o C-PEM não possui aulas de Gestão Estratégica, havendo um equívoco com as matérias ministradas pelo Setor de Gestão Estratégica da EGN. Salienta-se, ainda, que o EMA considera pertinente a inclusão de aulas de Gestão Estratégica nos cursos ATCOM/ADIR.

Por fim, a resposta da quarta questão demonstra que o Programa Netuno contribui para o PEM por permitir a difusão da importância do planeamento estratégico em todos os níveis e proporcionar um alinhamento do PEO com o PEM. Recorda-se que o alinhamento dos objetivos estratégicos dentro de uma organização é um fator importante para o sucesso da organização (Braga, 2021, p. 13).

4.4. Resposta à QC

Tendo em consideração o verificado no que diz respeito à QD1 e QD2, às respostas do EMA, tem-se os seguintes contributos como resposta à QC:

- Os cursos de carreira proporcionam um acréscimo progressivo na área de Gestão Estratégica. Porém, conforme observado neste trabalho, há necessidade de um curso complementar para cargos de assessoria de alto nível, o que é corroborado pelo EMA.

- Há falhas na aplicação dos conceitos de Gestão Estratégica, em especial nas OM de menor porte, o que poderia ser mitigado pela análise pormenorizada dos PEO por pessoal especializado, dando orientações às OM e fomentando a importância desse documento;

- Nem todos os cursos de carreira têm aulas de Gestão Estratégica, tais como o CFO, o C-EMOI Fase II e o C-PEM. Nos demais cursos, a CH de Gestão Estratégica é baixa em comparação com a CH total do curso. No caso do C-PEM, há necessidade de introduzir aulas específicas de Gestão Estratégica, tendo em vista a importância dada pelo EMA para a capacitação neste tema para os CMG;



- Com exceção do C-EMOI, os demais cursos de carreira não antecedem o período de Comando/Direção, quando o Oficial tem a oportunidade de aplicar e sedimentar os conhecimentos de Gestão Estratégica. Além disso, a quase totalidade dos CTEN em cargos de Comando/Direção dizem nunca terem estudado ou aplicado os conceitos de Gestão Estratégica. Para mitigar tais lacunas, o ATCOM/ADIR poderia incluir um curso de Gestão Estratégica adaptado, em termos de duração e método (à distância ou presencial), para aqueles que fossem designados como Titular de OM;

- No MaPNetuno, não há discriminação entre Oficiais e Praças no quantitativo mínimo de capacitados em Gestão Estratégica. Em OM de maior porte, a especificação de um mínimo de Oficiais contribuiria com a Gestão Estratégica; e

- A maioria dos Titulares de OM está comprometida com a Gestão Estratégica das suas OM, em especial os Oficiais mais graduados e experientes. Porém, há 40% de Comandante/Diretores em níveis mais baixos de comprometimento. O EMA analisa que tal deficiência será reduzida nos próximos anos com a inclusão do tema Gestão Estratégica nos cursos do SEN. Contudo, não há uma ferramenta que acompanhe o conhecimento em Gestão Estratégica do pessoal da MB, em especial daqueles em cargos de Comando/Direção. Assim, a inclusão na LV P-10 de perguntas relacionadas ao assunto permitiria acompanhar o resultado das ferramentas para desenvolvimento do conhecimento de Gestão Estratégica na capacitação do pessoal.



5. Conclusões

Conforme viu-se neste trabalho, tanto as organizações privadas, quanto as públicas necessitam de estratégias para o alcançar os seus objetivos. Dessa forma, a MB elaborou o PEM com o propósito de orientar o planeamento de médio e longo prazo, baseado nos seus valores organizacionais, com foco na Visão de Futuro, para o cumprimento da sua missão. O PEM serve de base para os demais documentos de nível subsetorial, dentre eles o PEO das organizações da MB, cujo produto final contém as estratégias organizacionais.

O alinhamento de toda a organização com os seus Objetivos Estratégicos e o comprometimento da Alta Administração com o Planeamento são fundamentais para o sucesso da organização.

A Gestão Estratégica no nível do PEM é conduzida pelo COGEM, que assessora a tomada de decisão da Alta Administração Naval, alterando as ações estratégicas sempre que ocorrerem mudanças relevantes. Ao nível das OM, o controlo e acompanhamento para a garantia da eficácia das estratégias é realizada por meio das ferramentas do Programa Netuno. Assim, os Comandantes e Diretores de OM devem ser capacitados por meio dos cursos de carreira e demais cursos disponíveis no âmbito do SEN, a fim de estarem comprometidos com o Programa Netuno para uma gestão eficiente das suas organizações.

Tendo em vista que a capacitação de pessoal em Gestão Estratégica é a base do Programa Netuno, este estudo teve como OG: propor contributos para a Gestão Estratégica da Marinha do Brasil, no âmbito da capacitação de pessoal.

Desta forma, o objeto de estudo foi a Gestão Estratégica, sendo o estudo delimitado da seguinte forma: no tempo, ao período a partir de 2006, ano da implantação do Projeto Netuno na MB, até 2022; no espaço, ao território de atuação da MB; no conteúdo, ao âmbito da capacitação do pessoal, em particular dos Oficiais com potencial de serem titulares de OM, os quais, como presidente do Conselho de Gestão de suas organizações, são os responsáveis pela condução de seus Planos Estratégico, sendo os tomadores de decisão e responsáveis pela eficiência da gestão em suas OM. Acresce-se que tais Oficiais têm grande potencial para comporem a Alta Administração Naval, no futuro.

A investigação centrou-se na resposta à QC: Quais os contributos para a Gestão Estratégica da MB, no âmbito da capacitação de pessoal?

Com referência ao procedimento metodológico, a investigação seguiu um raciocínio indutivo, baseado numa estratégia de investigação mista, em que a coleta de dados qualitativos e quantitativos foi realizada paralelamente, assente num estudo de caso como



desenho de pesquisa. Para a recolha de dados, foi utilizada a pesquisa documental (documentação sobre a Gestão Estratégica, em especial àquelas da MB), questionário (aos Oficiais em cargos de Comando e Direção de OM da MB) e entrevista estruturada com o Subchefe de Estratégia do EMA da MB.

A fim de analisar a formação ministrada em Gestão Estratégica, ao longo da carreira, foi efetuada uma pesquisa documental, onde se observou que os cursos de carreira proporcionam um acréscimo progressivo de conhecimento em Gestão Estratégica, em particular no Corpo de Intendentes da Marinha que possui uma maior CH nesta disciplina durante todo o itinerário formativo.

Entretanto, os Oficiais não são unânimes em responder acerca do momento da carreira em que receberam formação em Gestão Estratégica, o que pode ser consequência da baixa CH desta disciplina nos cursos; ou devido ao período em que os cursos de carreira ocorrem não serem imediatamente anteriores à oportunidade de Comando dos Oficiais, o que limita a aplicação e sedimentação dos conhecimentos recém-adquiridos. Observou-se, assim, a necessidade de ter uma complementaridade à formação existente atualmente.

No âmbito do nível de conhecimento em Gestão Estratégica, não foi encontrado um indicador para o nível de comprometimento dos Comandantes/Diretores de OM com o Programa Netuno. Assim, pelo questionário, foi possível observar que há comprometimento com o Programa Netuno pela maioria dos Oficiais em cargos de Comando/Direção, em especial os mais antigos, CF e CMG, o que corrobora com a progressão de conhecimento advinda do itinerário formativo.

Mas, apesar de a maior parcela de PEO deficiente estar em OM de menor porte, cujos Comandante/Diretores são de graduações mais baixas, tal deficiência também ocorre nas demais OM, havendo necessidade de um estudo pormenorizado, a fim de encontrar a causa das falhas na condução de uma Gestão Estratégica mais eficiente, já que a falta de pessoal das OM de tripulação reduzida mostra-se não ser o único fator neste problema.

Por fim, por meio da entrevista com o Almirante José Cláudio, viu-se que o EMA tem a percepção de há uma evolução no conhecimento de Gestão Estratégica ao longo da carreira, apesar de necessitar de uma complementaridade para os cargos de assessoria de alto nível; também é observado pelo EMA que há falhas na elaboração do PEO, mas que tal deficiência será reduzida com a introdução da Gestão Estratégica no currículo de cursos de carreira e ATCOM/ADIR; e o Programa Netuno contribui para a Gestão Estratégica da MB pelo alinhamento do PEO com o planeamento estratégico da MB.



Logo, para concretizar o OG deste trabalho, propõem-se os seguintes contributos:

- Aumentar a CH de Gestão Estratégica nos cursos da EN e C-EMOS, bem como introduzir aulas específicas sobre Gestão Estratégica no CFO, no C-EMOI Fase II e, principalmente, no C-PEM, o qual é dedicado para os CMG. Ressalta-se que, apesar de os cursos de carreira proporcionarem um acréscimo progressivo na área de Gestão Estratégica, há necessidade de curso complementar para cargos de assessoria de alto nível;
- Realizar uma análise pormenorizada dos PEO por pessoal especializado, que permitiria a redução de falhas na aplicação conceitual da Gestão Estratégica e contribuiria para fomentar a importância desse tema;
- Incluir um curso de Gestão Estratégica, no ATCOM/ADIR, adaptado em duração e método (à distância ou presencial), para os Oficiais designados como Titular de OM, a fim de aprimorar o conhecimento desses Oficiais e fomentar o seu comprometimento com a Gestão Estratégica e o Programa Netuno;
- Discriminar no MaPNetuno, para OM de maior porte, o quantitativo mínimo de capacitados em Gestão Estratégica, em termos de Oficiais e Praças, o que contribuiria para a capacitação dos Oficiais neste tema; e
- Incluir na LV P-10 de perguntas que permitam o acompanhamento do resultado das ferramentas para desenvolvimento do conhecimento de Gestão Estratégica, pois, atualmente, a MB não possui essa informação.

Neste TII, 48 Oficiais em cargos de Comando/Direção responderam o questionário. Apesar de ser uma amostragem expressiva e representativa, foi uma limitação ao estudo, pois um número superior de respostas, que abrangesse o total de 284 Titulares de OM, traria mais informações com potencial para aprimorar os contributos deste trabalho.

Por fim, para complementar esta investigação, sugere-se a realização dos seguintes estudos futuros:

- Avaliação da alteração da Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT) de Gestão Estratégica, no campo da administração. O propósito seria de fortalecer a Gestão Estratégica na Marinha;
- Avaliação do motivo dos Oficiais mais jovens não terem nível de comprometimento mais elevado com o Programa Netuno e, por outro lado, porque cerca de 40% dos Oficiais mais antigos (CMG e CFR) tem baixo comprometimento. Das respostas do questionário, uma possível causa seria a acumulação de tarefas em OM com tripulação



reduzida. Porém, este indício não é verdade para as OM de grande porte, onde as falhas também ocorrem; e

- Desvinculação do Programa Netuno com programas de gestão anteriores, cujos resultados não tenham sido satisfatórios, e fortalecimento da correlação do Programa Netuno com a Gestão Estratégica, de forma a transparecer a importância e amplitude deste programa. Esta sugestão é fruto de observações relevantes do questionário.



Referências bibliográficas

- Academia das Ciências de Lisboa. (27 de maio de 2017). Ofício. *Definição / conceito de ciências militares*. Lisboa.
- Braga, L. D. (2021). *O Balanced Scorecard e a Melhoria do Desempenho*. Belo Horizonte: Editora Dialética.
- Brasil. (23 de fevereiro de 2005). DECRETO Nº 5.378. *Marco Legal GESPÚBLICA*. Brasília. Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm
- Caldeira, J. (2009). *Blanched Scorecard no Estado*. Coimbra: Edições Almedina SA.
- DEnsM. (2019). Of 10-106. *Currículo do Curso Expedito de Atualização para Comandantes*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- DEnsM. (2021). *DEnsM-1009 - Manual de elaboração e revisão de currículos e normas dos cursos do SEN*. Rio de Janeiro.
- DEnsM. (2021a). Of 10-188. *Currículo do Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- DEnsM. (2021b). Of 10-188. *Currículo do Curso de Política e Estratégia Marítimas*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- DEnsM. (2021c). Of 10-38. *Currículo dos Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais*. Rio de Janeiro, RJ: Brasil.
- DEnsM. (2022a). Ofício 10-16. *Currículo dos cursos de graduação de Oficiais*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- DEnsM. (2022b). Of 10-35. *Currículo do Curso de Formação de Oficiais*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- DEnsM. (2022c). Of 10-17. *Currículo dos Cursos de Aperfeiçoamento Avançado para Oficiais*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- DEnsM. (2022d). Plano Geral de Instrução (PGI/2022 - ALT-4). 4. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- DGPM. (2019). *EACH-MB - Estruturação das áreas de conhecimento e das habilitações da Marinha*. Rio de Janeiro.
- Diretoria de Administração da Marinha. (2021). *Manual de Procedimentos do Programa Netuno*. Rio de Janeiro. Acesso em 26 de mar de 2023, disponível em <http://netuno.dadm.mb/?q=mapnetuno>



- Diretoria de Administração da Marinha. (16 de dezembro de 2022). *Programa Netuno*.
Fonte: <https://www.marinha.mil.br/dadm/programa-netuno/quem-somos>
- Diretoria Geral do Pessoal da Marinha. (2021). *Normas para o Sistema de Ensino Naval*. Marinha do Brasil.
- EGN. (2022a). *Currículo do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- EGN. (2022b). *Currículo do Curso Superior*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Filho, E. H. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2002). *Gestão Estratégica*.
- Kallás, D. (novembro de 2004). Lições aprendidas com a implementação do Balanced Scorecard. (E. H. Filho, Entrevistador)
- Kaplan, R. S. (1997). *A Estratégia em Ação*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (junho de 2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, pp. 147-160.
- Luzio, F. F. (2005). *Fazendo a estratégia acontecer*. São Paulo: Editora Luzio.
- Macedo, J. C. (27 de abril de 2023). Perspetiva do EMA sobre a Gestão Estratégica. (E. c. Huguenin, Entrevistador)
- Marinha do Brasil. (2011). *EMA-134: Manual de Gestão Administrativa da Marinha*. Brasília: Estado Maior da Armada.
- Marinha do Brasil. (2018). *EMA-130: Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha* (1a ed.). Brasília: Estado Maior da Armada.
- Marinha do Brasil. (2019). *Plano de Carreira de Oficiais da Marinha*. Brasília.
- Marinha do Brasil. (2021). *Plano Estratégico da Marinha*. Brasília. Fonte: <https://www.marinha.mil.br/pem2040>
- Marinha do Brasil. (12 de março de 2023a). *Corpo de Intendentes da Marinha: A carreira*. Fonte: Marinha do Brasil: <https://www.marinha.mil.br/intendencia/carreira>
- Marinha do Brasil. (1 de maio de 2023b). *Comando e Direção*. Fonte: Gabinete do Comandante da Marinha: <http://www.gcm.mb/uso-geral/comando-direcao>
- Marinha do Brasil. (30 de mar de 2023c). *Carreira Militar*. Fonte: Características Gerais: <https://www.marinha.mil.br/carreira-militar>
- Moura, E. d. (2011). *Adequando Práticas e Modelos de Gestão Bem Sucedidos ao Programa Netuno*. Rio de Janeiro, Brasil: Fundação Getúlio Vargas.



- Ribeiro, A. S. (2009). *Teoria Geral da Estratégia: O essencial ao processo estratégico*. Coimbra: Edições Almedina.
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Santos, L., & Lima, J. (2019). *Orientações Metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2 ed.). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Secretaria Geral da Marinha. (2021). SGM-107: Normas Gerais de Administração.



Apêndice A — Corpo de Conceitos

Cursos de carreira: são aqueles cursos que constam do Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM) como pré-requisito para progressão posto superior.

Estratégia: a navegação adequada para alcançar determinado objetivo ou superar certo desafio, sempre com o foco no futuro desejado (Marinha do Brasil, 2021).

Gestão Estratégica: o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planeamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controlo (Hunger & Wheelen, 2002). Em complemento, o modelo de Gestão Estratégica deve ser cíclico e evolutivo, baseando-se em cinco etapas sequenciais: Estudo estratégico, Formulação estratégica, Implementação, Acompanhamento e Prestação de contas (Caldeira, 2009).

Identidade Estratégica: definição composta da Missão, Visão de Futuro e valores de uma organização (Marinha do Brasil, 2021, p. 50).

Missão: representa a razão da existência de uma organização e está ligada diretamente aos objetivos institucionais (Marinha do Brasil, 2011, pp. 3-2). A missão da MB é assim enunciada: “Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para apoio à Política Externa.”

Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM): cronograma e informações referentes aos requisitos para o acesso aos postos superiores e para o exercício de cargos de Comando e Direção, incluindo, ainda, o interstício de cada posto e outras informações, tais como os períodos de realização dos cursos de carreira (Marinha do Brasil, 2019, pp. 3-1).

Plano Estratégico: o principal produto de um processo de planeamento, que indica os caminhos a seguir e, por ser dinâmico, pode e deve ser atualizado sempre que ocorrerem mudanças de cenários, de documentos condicionantes e de objetivos estratégicos, tendo por base a Gestão Estratégica (Marinha do Brasil, 2021, p. 48).

Plano Estratégico da Marinha (PEM): documento de alto nível, com o propósito de orientar o planeamento de médio e longo prazo, por meio de Objetivos Navais (OBNAV) organizados em uma cadeia de valores, orientados pela Visão de Futuro da Marinha do Brasil (MB) (Marinha do Brasil, 2021, p. 8), tendo como propósito a previsão e a



ordenação das atividades relacionadas ao cumprimento da missão da MB (Marinha do Brasil, 2021, p. 50).

Plano estratégico Organizacional (PEO): Constitui o produto final do processo de planeamento, contendo as estratégias organizacionais e mecanismos de monitoração e controlo, com o propósito de estabelecer ações de longo prazo para uma organização (Secretaria Geral da Marinha, 2021, pp. 4-1). O PEO deve estar alinhado com os Planos das OM superiores em sua cadeia hierárquica (Secretaria Geral da Marinha, 2021, pp. 4-2).

Programa Netuno: processo administrativo destinado a aprimorar a gestão de uma Organização Militar (OM) e, conseqüentemente, proporcionar à MB as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País (Marinha do Brasil, 2011, pp. 4-1).

Sistema de Ensino Naval (SEN): Sistema composto por todas as organizações de ensino da MB, tendo como órgão central a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), que possui a atribuição de planejar cursos, estágios e demais atividades de ensino desenvolvidas na MB. (Diretoria Geral do Pessoal da Marinha, 2021, p. 2.1)

Valores: representam os princípios que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes e autoridades ligadas a uma instituição. Tais valores, na Marinha do Brasil, estão traduzidos por intermédio do conjunto de princípios e costumes expressos na “Rosa das Virtudes”, quais sejam: honra, lealdade, iniciativa, cooperação, espírito de sacrifício, zelo, coragem, ordem, fidelidade, fogo sagrado, tenacidade, decisão, abnegação, espírito militar, disciplina e patriotismo (Marinha do Brasil, 2021, p. 52).

Visão de Futuro: expressão que traduz a condição pretendida para uma instituição. A Visão de Futuro da Marinha do Brasil é enunciada da seguinte forma (Marinha do Brasil, 2021, p. 51): “A MB será uma Força moderna, equilibrada e balanceada, e deverá dispor de meios compatíveis com a inserção político-estratégica de nosso País no cenário internacional e, em sintonia com os anseios da sociedade brasileira. Ela 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.”



Apêndice B — Questionário

Questionário

1 - É Titular de OM?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2 - Qual o seu posto?

- ☐ CMG com C-PEM ou curso equivalente
- ☐ CMG sem C-PEM ou curso equivalente
- ☐ CF
- ☐ CC
- ☐ CT

3 - Qual o seu corpo/quadro?

- ☐ CA
- ☐ CFN
- ☐ CIM
- ☐ CSM
- ☐ CEM
- ☐ QT

4 - Em qual dos cursos abaixo houve aulas de Gestão Estratégica?

- ☐ Escola Naval
- ☐ CFO
- ☐ C-Esp
- ☐ C-Ap
- ☐ C-EMOI
- ☐ C-EMOS
- ☐ C-Sup
- ☐ C-PEM
- ☐ Outros _____



5 - A sua OM enquadra-se em qual das opções abaixo?

- ☐ Comando de Força
- ☐ Navio
- ☐ Capitania, Delegacia ou Agência
- ☐ OM do CFN
- ☐ OM do setor de abastecimento
- ☐ OM do setor de material
- ☐ OM do setor de saúde
- ☐ Outros _____

6 - A sua OM possui uma Visão de Futuro?

- ☐ Sim
- ☐ Não

7 - Se respondeu "SIM" na questão anterior, qual a Visão de Futuro de sua OM?

8 - Como avalia seu nível de conhecimento em Gestão Estratégica?

- ☐ Sei que existe, mas não estudei o assunto.
- ☐ Já estudei sobre Gestão Estratégica.
- ☐ Já estudei e apliquei a Gestão Estratégica no meu ambiente de trabalho.
- ☐ Tenho pleno conhecimento da Gestão Estratégica e de seus benefícios, aplicando seus conceitos em todas as OM em que servi.

9 - Que frase se adapta melhor ao Programa Netuno em sua opinião?

- ☐ Já ouvi falar, mas ainda não me influenciou.
- ☐ Comecei a agir de outra maneira, com base no que aprendi com o Programa Netuno.
- ☐ As novas alternativas advindas com o Programa Netuno estão dando certo. Vejo que elas estão sendo úteis a mim, aos nossos clientes e à OM.
- ☐ Sou totalmente favorável. Estou convencido que o Programa Netuno é o caminho certo e tento conseguir a adesão de outras pessoas a esta iniciativa.



10 - Tem conhecimento que há disponibilidade de cursos na área de Gestão Estratégica/Programa Netuno em OM da MB (CIANB) e extra-MB?

- ☐ Sim
- ☐ Não

11 - Durante seu Comando, algum tripulante realizou algum curso expedito na área de Gestão Estratégica/Programa Netuno?

- ☐ Sim
- ☐ Não

12 - Se respondeu "SIM" na questão anterior, qual foi o curso?

13 - Em sua opinião, qual o percentual de militares de sua OM que tem conhecimento de Gestão Estratégica?

- ☐ 75-100%
- ☐ 50-75%
- ☐ 25-50%
- ☐ Menos de 25%

14 - Com relação ao Programa Netuno na gestão de sua OM, considera que seja um programa:

- ☐ Fundamental - Sem o Programa Netuno, a gestão de sua OM seria ineficiente.
- ☐ Importante - O Programa Netuno contribui para melhorar a eficiência da gestão na OM.
- ☐ Irrelevante - O Programa Netuno não contribui para melhorar a eficiência da gestão na OM.
- ☐ Prejudicial - A carga de trabalho advinda do Programa Netuno não contribui para uma consequente melhora na eficiência da OM.
- ☐ Não é possível mensurar a sua contribuição na gestão da OM.

15 - Teria alguma contribuição para este trabalho?



Apêndice C — Entrevista com o Contra-Almirante José Cláudio Oliveira Macedo, da Marinha do Brasil, Subchefe de Estratégia do Estado-Maior da Armada

1) No Estado-Maior da Armada (EMA), pode-se observar o incremento no conhecimento de Gestão Estratégica no âmbito dos Oficiais? Existe alguma capacitação específica para os Oficiais do EMA que atuam nessa área? Em caso afirmativo, qual a razão da necessidade da formação complementar?

Tem sido percebido um significativo aumento no nível de conhecimento dos Oficiais da Marinha do Brasil (MB) na área de Gestão Estratégica em consequência da inclusão desse assunto nos cursos de carreira. Vale mencionar que o tema tem assumido importância crescente, tanto no âmbito da administração pública como no mundo corporativo. Portanto, inserir esse conteúdo nos cursos ministrados internamente na MB e criar oportunidades de interação dos militares da Força com especialistas no assunto são orientações seguidas pela Força que têm gerados bons frutos, percebidos, inclusive, na qualidade de assessoramento prestado à Alta Administração Naval.

O EMA, mais especificamente a Subchefia de Estratégia, devido às suas atribuições e responsabilidades, tem promovido a capacitação de Oficiais por meio de cursos e pela participação em seminários e simpósios. Atualmente, Oficiais da Divisão de Planejamento Estratégico dessa Subchefia estão realizando curso de pós-graduação nível mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, no Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB), com o propósito capacitá-los a conduzir a tarefa de aprimorar a gestão do Plano Estratégico da Marinha (PEM). Esses Oficiais serão indivíduos multiplicadores de conhecimento no âmbito do EMA e da própria MB, e sua expertise também será aproveitada pelo Comitê de Gestão Estratégica da Marinha (COGEM), aperfeiçoando mecanismos de acompanhamento da execução do PEM.

2) Em pesquisa conduzida por este Oficial-Aluno, foi observado que algumas Organizações Militares, principalmente aquelas de menor porte, têm dificuldades para elaborar e manter atualizado o Plano Estratégico Organizacional (PEO). Quais as causas e como mitigar essas dificuldades?

A implementação da Gestão Estratégica em todos os níveis de uma estrutura com as dimensões da Marinha do Brasil não é simples, pois envolve setores e elementos organizacionais que atuam em áreas distintas e em diferentes níveis hierárquicos. Nesse



sentido, a existência de uma diretriz para que cada Organização Militar (OM) da Força disponha de um Plano Estratégico Organizacional (PEO) é um importante instrumento para fomentar e internalizar o Planeamento Estratégico em todos os setores da Marinha. Os PEO, revisados quinquenalmente, levam em consideração a missão, visão de futuro, condicionantes externos e internos e a área de atuação de cada OM, sendo, portanto, um documento particular e específico para cada elemento organizacional da Instituição.

Considerando que a MB possui mais de 400 Organizações que tem administração própria, e que algumas delas têm atividades operacionais e administrativas bastante específicas, nem sempre é possível que seus PEO sejam adotados conforme recomendado. As dificuldades mais comuns estão relacionadas aos recursos humanos, nos casos em que, pelo reduzido efetivo, não é possível capacitar e dedicar um militar às tarefas inerentes ao Planeamento Estratégico. Há de se considerar, contudo, que essa situação ocorre em OM de menor porte, que não acarretam impactos negativos significativos na Gestão Estratégica da Força como um todo.

Em termos práticos, se, por exemplo, um navio de 4º Classe não possui um PEO atualizado e aprovado, as decisões administrativas dessa unidade que requeiram uma orientação pela perspectiva da Gestão Estratégica serão balizadas pelo PEO e diretrizes do seu Comando Imediatamente Superior. Nesse sentido, vale ressaltar a importância dos PEO e das diretrizes oriundas do Planeamento Estratégico dos Comandos aos quais estão subordinadas diversas OM, como é o caso dos Comandos de Distrito Naval, do Comando em Chefe da Esquadra e do Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra.

Tendo em vista a importância que têm sido dada aos PEO e, com a implementação gradativa de cursos ou a inclusão do tema Gestão Estratégica nas unidades de ensino de cursos já estabelecidos, entende-se que, ao longo dos próximos anos, a MB contemplará em seus quadros militares e servidores civis capacitados e em número adequado.

3) Na pesquisa conduzida, foi observado que a maioria das OM, mesmo aquelas de maior porte, não contam com Oficiais possuidores de cursos específicos na área de Gestão Estratégica. Quais medidas são adotadas para prover nessas OM indivíduos com conhecimento necessário para conduzir o Planejamento Estratégico? Seria interessante incluir a Gestão Estratégica como conteúdo no Estágio para Atualização de Comandantes e Diretores (ATCOM/ADIR)?



Tendo em vista a missão da MB e suas atribuições constitucionais, o itinerário formativo dos Oficiais e Praças da Força, que inclui cursos de formação, especialização e qualificação, é, essencialmente, voltado à capacitação da Força de Trabalho da Marinha para o exercício das atividades fins, relacionadas ao emprego do Poder Naval. Nesse sentido, a inclusão de cursos específicos sobre outros assuntos deve ser balanceada com a real necessidade da Força. No caso da Gestão Estratégica, a Marinha considera que o tema é importante, principalmente para os Oficiais Superiores no último posto (CMG). Desse modo, apesar de serem oferecidas poucas vagas para cursos extra-MB específicos nessa área, conhecimentos sobre Gestão Estratégica são inseridos nos Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM).

Com relação à inclusão de conhecimentos sobre Gestão Estratégica a serem ministrados no ATCOM/ADIR, entende-se que essa pode ser uma iniciativa pertinente, considerando que seu público-alvo são Oficiais designados para cargos de Comando e Direção. Essa medida poderia contribuir para a geração de uma massa crítica de Oficiais com noções básicas de Gestão Estratégica para disseminar a importância do assunto e facilitar a implantação das diretrizes concernentes a essa atividade.

Ainda com relação à capacitação em Gestão Estratégica, cabe mencionar que a estrutura organizacional da Marinha conta, nos níveis hierárquicos mais altos, com Órgãos de Direção Setorial (ODS), coordenados por um Órgão de Direção Geral (ODG), o Estado-Maior da Armada. Como o Planejamento Estratégico das demais OM da MB decorre das diretrizes emanadas por esses Órgãos, mobiliá-los com pessoal devidamente qualificado é uma prioridade da MB.

4) Como o Programa Netuno contribui para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico na MB e na gestão do PEM?

O objetivo do Programa Netuno é contribuir para o estabelecimento de um sistema integrado de gestão nas OM que proporcione resultados organizacionais aderentes aos preceitos da Governança Pública e aos princípios da eficiência, eficácia, efetividade, economicidade e excelência.

Sua implementação tem contribuído para difundir, em toda a MB, a importância do Planejamento Estratégico em todos os níveis gerenciais. Além disso, à medida que o Programa Netuno é aperfeiçoado com a elaboração de PEO aderentes ao PEM, maior alinhamento é verificado no processo de Planejamento Estratégico da MB e na sua gestão.

**Apêndice D — Análise da amostragem do questionário****METODOLOGIA****AMOSTRAGEM POR CONVENIÊNCIA**

Por questões operacionais, foi adotado o método de amostragem por conveniência, ou seja, os indivíduos não foram selecionados por meio de um critério estatístico.

Foram encaminhados e-mails convidando os 286 Titulares de Organizações Militares (OM) da Marinha do Brasil para participar da pesquisa sobre Gestão Estratégica através de um questionário online disponibilizado na plataforma Google Forms. As perguntas e as opções de respostas estão apresentadas no Apêndice B.

Critérios de inclusão e exclusão: Exclusão dos não Titulares de OM.

TESTE DE ADERÊNCIA

Foi realizado o teste Qui-Quadrado de Aderência utilizando como distribuição de probabilidade a frequência relativa de cargos de titulares de OM, por Posto. Isto é, foi realizado um teste de aderência a fim de verificar se a amostra obtida poderia ser obtida aleatoriamente da população conhecida.

Tendo em vista que o teste tem como pré-requisito que os valores esperados sejam maiores ou iguais a 5, apenas o Corpo da armada foi considerado para o teste de aderência.

Tabela 1: Frequência absoluta de cargos de Titular de OM (População), amostra obtida e amostra esperada para o Corpo da Armada, por posto.

Posto	População	Amostra obtida	Amostra esperada
Capitão-Tenente	42	13	8,18
Capitão de Corveta	32	5	6,23
Capitão de Fragata	62	7	12,07
Capitão de Mar e Guerra	54	12	10,52
TOTAL	190	37	

O valor de χ^2_{obs} foi 5,4, com 3 graus de liberdade, resultando em p-valor igual a 0,1447, ou seja, ao nível de significância de 5%, não há evidências para rejeitarmos a hipótese de que a amostra obtida é uma fração aleatória da população estudada.

Partindo do pressuposto de que a amostra foi obtida aleatoriamente, será adotada a utilização de margem de erro e nível de confiança.

$$n = \frac{\frac{Z_{\alpha}^2 p(1-p)}{e^2}}{1 + \frac{[p(1-p)]}{e^2 N}}$$

$$e = \sqrt{\frac{Z_{\alpha}^2 p(1-p)}{n} - \frac{p(1-p)}{N}}$$



$$e = 0,14 = 14\%$$

Ao nível de 5% de significância, ou 95% de confiança, a margem de erro estimada é de 14%.

RESULTADOS

A participação na pesquisa foi voluntária e foram obtidas 49 respostas, das quais 46 foram, de fato, de Titulares de OM, e 3 foram descartadas por não serem do perfil desejado para este estudo (Figura 1).

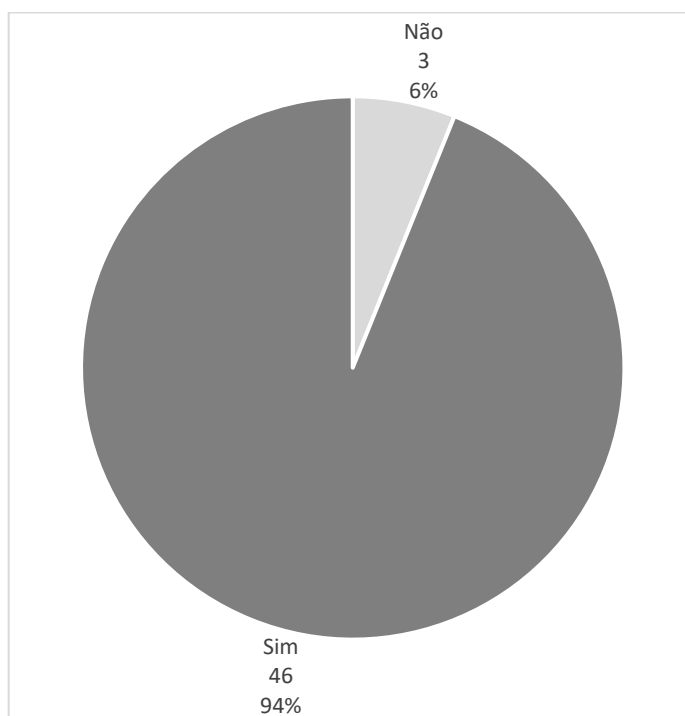


Figura 1: Gráfico de setores da classificação como Titulares de OM entre todos os respondentes dos questionários.

Considerando todos os corpos, participaram da pesquisa, 16% dos Titulares de OM. O Corpo da Armada se destaca pela maior representatividade, ocupando 190 dos 286 cargos (66%). Em termos amostrais, o Corpo da Armada também foi o de maior representatividade, sendo representado por 37 dos 46 participantes (80%). Apesar do Posto Capitão de Fragata ser o que possui maior número de cargos de titulares do Corpo da Armada (62), apenas 7 (11%) participaram da pesquisa. Em contrapartida, 13 (31%) dos 42 Capitães-Tenentes do Corpo da Armada responderam ao questionário. (Tabela 2)

Tabela 2: Distribuição dos cargos de Titulares de OM estratificados por Corpo e Posto.

Corpo	Posto	População		Amostra (% da População)	
		Por Corpo e Posto	Por Corpo (% do Total)	Por Posto	Total
Corpo da Armada	CT	42		13 (31)	
	CC	32	190 (66)	5 (16)	37 (19)
	CF	62		7 (11)	



	CMG	54		12 (22)	
	CC	2		0	
Corpo de Fuzileiros Navais	CF	16	35 (12)	1 (6)	3 (9)
	CMG	17		2 (12)	
	CT	2		0	
Corpo de Intendentes da Marinha	CF	12	28 (10)	1 (8)	2 (7)
	CMG	14		1 (7)	
	CF	9		0	
Corpo de Saúde da Marinha	CMG	12	21 (7)	2 (17)	2 (10)
	CC	1		0	
Corpo de Engenheiros da Marinha	CF	1	10 (3)	0	1 (10)
	CMG	8		1 (13)	
Corpo Auxiliar da Marinha	CF	2	2 (1)	1 (50)	1 (50)
Total			286 (100)	46 (16)	

CT: Capitão-Tenente; CC: Capitão de Corveta; CF: Capitão de Fragata e CMG: Capitão de Mar e Guerra

DISCUSSÃO

Com a evidência de que a amostra por conveniência não irá introduzir viés em relação à população total, os resultados podem ser uma boa imagem do universo estudado.



Apêndice E — Análise do questionário

Este Apêndice apresenta a análise das respostas obtidas pelo questionário, disponível no Apêndice E, no qual houve a participação de 48 Oficiais, que ocupam, atualmente, cargos de Comando ou Direção, de um total de 284 Oficiais, conforme apresentado no Quadro 1 deste Apêndice. A análise estatística consta do Apêndice D deste TII.

Quadro 1 – Distribuição pelos Corpos/Quadros dos Cargos de Comando e Direção.

	CA	CFN	CIM	CSM/CD	CEM	QT/AA	Total
CT	42	-	2	-	-	-	44
CC	32	2	-	-	1	-	35
CF	62	16	12	8	1	2	101
CMG	54	17	14	11	8	-	104
Total	190	35	28	19	10	2	284

Fonte: (Marinha do Brasil, 2023b)

A pergunta 1 confirma que o Oficial é Titular de OM, garantindo que está dentro do público-alvo. As perguntas 2, 3 e 5 do questionário indicam, respetivamente, a graduação, a habilitação e o enquadramento da OM do Oficial. Assim, as respostas destas questões não necessitam de uma análise específica, pois têm utilidade transversal a todas as demais.

Assim, a análise deste Apêndice inicia-se pela questão 4, cujo propósito é verificar a percepção do Oficial quanto às aulas de Gestão Estratégica ministradas durante sua carreira. Pela análise das respostas dos Oficiais à questão 4 (Em qual dos cursos abaixo houve aulas de Gestão Estratégica?), apresentada na Figura 1 deste Apêndice, vê-se que 69,4% dos registros foram na disciplina de Gestão Estratégica dos cursos C-EMOI e C-EMOS.

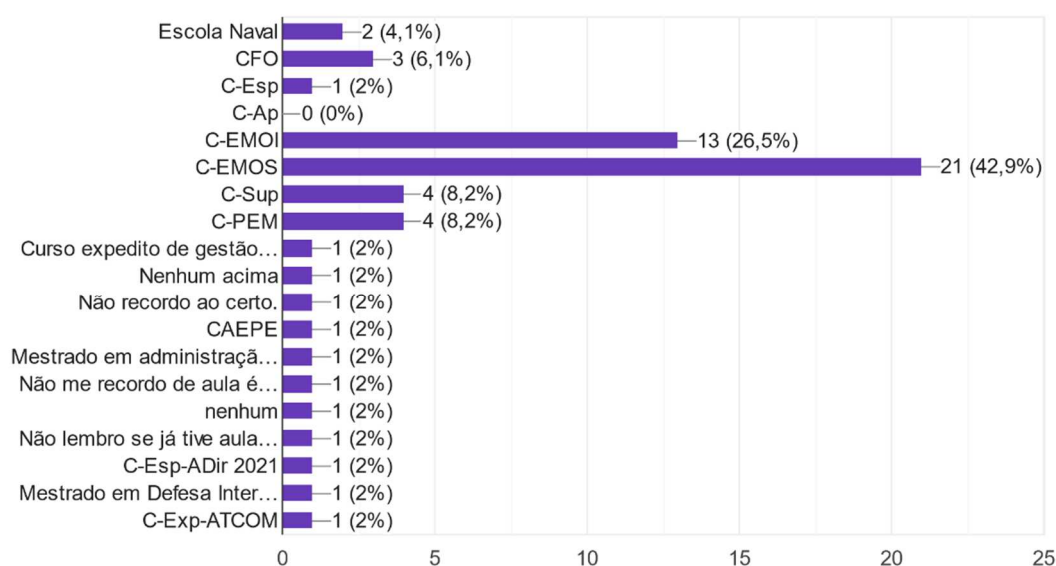


Figura 1 – Consolidação das respostas à questão 4 do questionário



Ressalta-se que, apesar de a questão permitir que o Oficial selecionasse mais de uma opção, apenas oito Oficiais responderam que tiveram aulas de Gestão Estratégica em mais de um momento na carreira, sendo que três destes Oficiais são CTEN, ou seja, estão na primeira graduação que possibilita o exercício de cargo de Comando.

Passando a tratar das questões 6, 7 e 8 do questionário, cujo propósito é verificar o reconhecimento da Gestão Estratégica por partes dos Oficiais, iremos abordar em dois pontos diferentes. Primeiramente, veremos a coerência das respostas das questões 6 e 7 e, depois, será analisada a questão 8.

Na questão 6, houve 15 Oficiais, representando 30,6% dos 48 participantes do questionário, que responderam que a OM não tem Visão de Futuro, sendo que 60% (9 Oficiais) destes Oficiais são CTEN, ou seja, 69,2% do total deste posto que responderam ao questionário. Quando se analisa os CFR, 20% responderam que sua OM não tem Visão de Futuro e entre os CMG, somente 10% responderam “não” nesta questão, conforme mostrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Análise das respostas negativas à questão 6

	CMG	CFR	CC*	CT
No total dos participantes que responderam “não”	13,3% (2/15)	13,3% (2/15)	13,3% (2/15)	60% (9/15)
Participantes que responderam “não” dentro do posto	10% (2/20)	20% (2/10)	40% (2/5)	69,2% (9/13)

(*) Os dados para os CC não são representativos

Apesar de ser notório que, conforme aumenta o grau hierárquico, há um decréscimo no número de respostas negativas à questão número 6, não podemos ser assertivos que seja pela melhoria na capacitação em Gestão Estratégica, mas é um indicador que, em OM com titulares mais experientes, há um planejamento estratégico melhor elaborado. Ressalta-se que nas OM de menor porte, normalmente dirigidas por CTEN ou CC, há menos recursos materiais e humanos que possibilitem um planejamento mais elaborado.

Entretanto, ao analisarmos as respostas à questão 7 (Se respondeu "SIM" na questão anterior, qual a Visão de Futuro de sua OM?), vemos que a Visão de Futuro das OM não apresenta uma construção homogênea e, em poucos casos (menos de 20% do total) levam em consideração o superior hierárquico. Assim, o fato de as OM possuírem uma Visão de Futuro não significa que o seu Plano Estratégico seja coerente.



Na questão 8, há uma autoavaliação sobre o conhecimento do Oficial sobre Gestão Estratégica, onde 65% dos CMG participantes do questionário, ou seja, 13 dos 20 CMG, responderam que já estudaram e aplicaram ou tem pleno conhecimento. Os CMG e CFR representam 89,5% dos Oficiais que já aplicaram ou tem pleno conhecimento. Já entre os CTEN, 92,3% (12 dentre os 13 CTEN participantes do questionário) dizem nunca terem estudado ou aplicado os conceitos de Gestão Estratégica.

Assim, pela análise das respostas 6 e 8, podemos inferir que há uma melhoria na capacitação dos Oficiais, em Gestão Estratégica, ao longo de suas carreiras, trazendo benefícios para as OM em razão da aplicação dos conceitos de Gestão Estratégica.

Quanto às questões 9 e 14, trataremos conjuntamente para podermos analisar se os Oficiais consideram importante a Gestão Estratégica, utilizando-se como referência o Programa Netuno, que visa à aplicação dos conceitos de Gestão Estratégica na MB.

Na Figura 3 deste Apêndice, a análise das respostas à questão 14 sugere um alto grau de comprometimento com o Programa Netuno, pois 81,3% dos participantes consideram-no importante ou fundamental. Porém, nas respostas à questão 9, não ocorre a mesma análise.

9 - Que frase se adapta melhor ao Programa Netuno em sua opinião?



14 - Com relação ao Programa Netuno na gestão de sua OM, considera que seja um programa:



Figura 3 – Gráficos das respostas às questões 9 e 14

A pergunta 9 foi inspirada em uma pesquisa realizada por uma empresa junto aos seus funcionários a fim de classificá-los em 4 níveis de conscientização, numerados de I a



IV, em ordem crescente de comprometimento a determinado programa (Kaplan, A Estratégia em Ação, 1997, p. 147). Neste trabalho, o objeto a ser classificado na questão em lide é o Programa Netuno.

Assim, de posse das respostas à questão 9, foi possível construir o Quadro 4, onde observa-se que, para os dados representativos, a maior percentagem de nível I ocorre no posto de CTEN e a maior percentagem de nível IV ocorre no posto de CMG, sugerindo que há uma melhoria de capacitação e de comprometimento em Gestão Estratégica, durante a carreira. Porém, quando se olha somente para a última coluna do Quadro 4, não é notório o nível de conhecimento em que sobressaia a maior parte dos Oficiais, pois eles estão distribuídos equilibradamente nos quatro níveis de comprometimento.

Quadro 4 – Níveis de comprometimento com o Programa Netuno

Nível de comprometimento	Posto				Total
	CTEN	CC*	CFR	CMG	
I	30,7% (4/13)	- (0/5)	10% (1/10)	16,7% (3/20)	16,7% (8/48)
II	23,1% (3/13)	40% (2/5)	20% (2/10)	22,2% (4/20)	22,9% (11/48)
III	38,5% (5/13)	20% (1/5)	40% (4/10)	27,8% (7/20)	35,4% (17/48)
IV	7,7% (1/13)	40% (2/5)	30% (3/10)	33,3% (6/20)	25% (12/48)

(*) Os dados para os CC não são representativos

Para complementar os cursos de carreira, há ainda cursos disponíveis no CIANB e em organizações civis. Assim, pela questão 10 do questionário, vemos que a existência desse curso é amplamente conhecida pelos Oficiais, já que 95,9% (46 dos 48 participantes) responderam ter conhecimento dos cursos disponíveis em Gestão Estratégica.

Um dos cursos disponíveis no CIANB é o Curso Expedito de Excelência em Gestão para Oficiais e Praças (C-Exp-EG-OF/PR), que tem o objetivo de suplementar a capacitação técnico-profissional nas ações de implementação da Excelência em Gestão da Marinha, e que foi mencionado por 55,5% em cargos de Comando/Direção ao responderem à pergunta 12 do questionário, o que demonstra a utilização de cursos alternativos para suplementar os cursos de carreira.

Na análise da questão 13 do questionário, 61,2% responderam que, na sua tripulação, poucos tinham capacitação em Gestão Estratégica, onde caberia a aplicação de cursos complementares nesta área. Porém, na resposta à pergunta 11 do questionário, salienta-se



que 64,6% dos Oficiais responderam que nenhum tripulante realizou curso complementar na área de Gestão Estratégica, durante o período em que está como Titular de OM.

Por fim, a questão 15 pergunta ao Oficial se teria algum contributo para este trabalho. Devido ao grande número de comentários e a diversidade de assuntos abordados nas respostas, faz-se, a seguir, uma seleção racional dos contributos relevantes para este estudo:

- Dificuldade de execução do Programa Netuno nos navios de pequeno porte, devido ao reduzido número de pessoal nestas unidades em comparação com as elevadas demandas operacionais e administrativas. Tal situação, associada à falta de conhecimento da aplicabilidade e execução do Programa Netuno, faz com que este programa não seja priorizado. Assim, para mitigar esse problema, poderia haver a adaptação e simplificação do Programa Netuno para OM de pequeno porte;

- Maior disponibilidade, durante o ano, de cursos de curta duração, na modalidade não presencial, a fim de aumentar a massa crítica em Gestão Estratégica. Além disso, tais cursos devem apresentar estudos de caso concretos, com exemplos de sucesso e de bons resultados, que possam inspirar iniciativas, principalmente por militares das graduações mais baixas;

- Em diversas OM, a implementação do Programa Netuno tem sido realizada de forma meramente burocrática, sem correlacionar o propósito do programa com a missão da OM, causando a falta de percepção de seus benefícios e vinculando-o com antigos programas, cujos resultados não foram satisfatórios; e

- Necessidade de abertura de um canal de comunicação para que os usuários possam dar o *feedback* sobre os resultados das ferramentas do Programa Netuno.