

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS COM O PROGRAMA
NETUNO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DA MARINHA DO
BRASIL**

ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES

2023



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS COM O PROGRAMA
NETUNO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DA MARINHA DO
BRASIL**

ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES

Sob a Orientação da Professora
Marcia Cristina Rodrigues Cova

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, Área de Concentração Gestão e Estratégia.

Seropédica, RJ
Maio de 2023

PP849d Portes, Alan Ribeiro dos Santos, 1979-
Desenvolvimento de lideranças com o Programa Netuno
em uma Organização Militar da Marinha do Brasil / Alan
Ribeiro dos Santos Portes. - Cabo Frio-RJ, 2023.
145 f.

Orientadora: Marcia Cristina Rodrigues Cova.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, PPGE/MPGE, 2023.

1. Desenvolvimento de lideranças. 2. Clima
Organizacional. 3. Governança Pública. 4. Programa
Netuno. I. Cova, Marcia Cristina Rodrigues, 1968-,
orient. II Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. PPGE/MPGE III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



TERMO N° 830 / 2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

N° do Protocolo: 23083.047767/2023-20

Seropédica-RJ, 24 de julho de 2023.

ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 16/05/2023.

Profa. Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova

Presidente da Banca/Orientadora

Membro Interno

UFRRJ

Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro

Membro Interno

UFRRJ

Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho

Membro Externo

UFF

(Assinado digitalmente em 25/07/2023 08:09)
MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)
Matrícula: 2283475

(Assinado digitalmente em 25/07/2023 13:43)
MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.16)
Matrícula: 2342522

(Assinado digitalmente em 24/07/2023 22:03)
AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 804.962.297-53

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **830**, ano: **2023**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **24/07/2023** e o código de verificação: **fccf8f94f8**

*“Ninguém pode entrar duas vezes no mesmo rio,
pois quando nele se entra novamente,
não se encontra as mesmas águas,
e o próprio ser já se modificou.”
Heráclito de Éfeso*

AGRADECIMENTOS

Ao Deus todo-poderoso que guardou a mim, minha família, minha orientadora, professores e amigos da turma de 2021 durante todo o tempo do curso, garantindo saúde, paz, harmonia, longanimidade e bondade o tempo todo. Reconheço que seus braços nos sustentaram num momento tão difícil em que abraçar e estar presente não era possível.

A minha amada esposa Michelly. Sem o brilho dos seus olhos meus caminhos ficariam escuros. Sem o calor do seu abraço, tudo seria frio e cinzento. Sem a paixão no seu sorriso os momentos difíceis seriam impossíveis de serem vencidos. Obrigado por cuidar de mim. Obrigado por me deixar cuidar de você. Eu amo você.

Aos meus filhos. Vocês são a razão de cada passo meu desejando ser para vocês um exemplo. Não se espelhem em mim e nas minhas limitações, porque vocês imensamente melhores do que eu. Ousem sonhar o mais alto que puderem, papai sempre estará ao lado de cada um de vocês.

A minha amada amiga, mãe, confidente e amorosa orientadora Marcia Cova. Que sorte a minha ter você! Quando lhe faltar um ombro amigo, o meu sempre estará disponível para ti. Conte com a minha lealdade sempre. Você que soube conquistar uma turma inteira é capaz de muito mais. Agradeço ao nosso Pai, por nos conceder uma mãe tão gentil. A caminhada para mim foi suave, pois muitas vezes você me tomou nos seus braços. Eu amo você.

Aos meus amados professores, em especial às Cristina Drumond e Claudiana Jesus que me ajudaram a construir esta caminhada com orientações precisas na qualificação. Eu tenho uma dívida social imensa com vocês. Cris, obrigado pelos posts, artigos e por toda a dedicação a minha turma. Tenha certeza de que você também será inesquecível para cada um de nós.

Ao querido Renan Mota Silva, querido amigo, primeiro grande incentivador para que eu me lançasse neste maravilhoso mundo do desenvolvimento acadêmico. Egresso do PPGEA e hoje doutorando na UFPA. Meu grande amigo, obrigado pela motivação que emana de ti. Sucesso!

A minha linda turma de 2021 (AC/IFAM). Eu me emociono ao tentar digitar qualquer palavra, pois agora cada digitar dói na alma. Afastar-me das nossas conversas, confissões, ajudas e risadas é quase insuportável de se pensar. Sobrevivemos! Lutamos num tempo em que todos eram extremamente vulneráveis. Vocês trouxeram acolhimento quando ninguém me podia abraçar. Mesmo de longe e em telas de computador ou celular, vocês, únicos que são, conquistaram o meu coração. Aos meus queridos representantes Thi, Dani e Gaby: amo vocês.

A querida coordenação e secretaria do PPGE. Quanto amor e compromisso com o Programa vocês têm! É encantador a entrega que vocês se propõem fazer para ajudar a todos, indistintamente. Vocês me inspiraram a amar o PPGE de forma imarcescível. O meu compromisso com o Programa agora é para vida. Obrigado a minha amiga Flavia Galindo: um amor de pessoa, dona de um sorriso incomparável e encantador e de uma enorme capacidade administrativa. Mire sempre as estrelas!

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

RESUMO

PORTES, Alan Ribeiro dos Santos. **Desenvolvimento de Lideranças com o Programa Netuno em uma Organização Militar da Marinha do Brasil**. UFRRJ, 2023. 158 p. (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, RJ, 2023.

Com a finalidade de se alcançar a eficiência na Administração Pública, diversas instituições governamentais implementaram programas institucionais baseados no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. O Programa Netuno da Marinha do Brasil nasceu desse programa e permanece como veículo facilitador que viabiliza a gestão por excelência, incremento nos resultados e formação de líderes que sejam coadunados e firmados com o compromisso de manter eficientes sua liderança e produção. Uma das ferramentas do Programa Netuno que foca no desenvolvimento de lideranças é a pesquisa de clima organizacional realizada periodicamente na organização militar pesquisada. Como a essa organização militar recebe mais de 1.800 alunos anualmente e realiza a formação de militares que irão liderar outras organizações militares, o desenvolvimento de liderança se torna ponto fundamental a ser buscado. Nesse sentido, esta pesquisa apresentou como objetivo principal analisar como as ações implementadas após a pesquisa de clima organizacional podem oportunizar o desenvolvimento de atitudes e novas lideranças nas pessoas que fazem parte da tripulação da Organização Militar. A metodologia utilizada foi a da pesquisa aplicada descritiva com abordagem qualitativa. Como técnica de investigação foi utilizado o estudo de caso e como instrumento de coleta de dados foram usadas a pesquisa documental e entrevistas com roteiros semiestruturados aplicados a Oficiais com cargos de liderança na unidade militar. Para a análise dos dados foram usadas as técnicas de análise documental e análise de conteúdo. A partir das análises dos dados coletados foi possível concluir que as ferramentas apresentadas pelo Programa são imprescindíveis para o desenvolvimento de liderança, mas fica evidente a necessidade de conscientização da utilização das pesquisas de clima organizacional para eliminar os gargalos que interferem nos relacionamentos. O uso adequado das ferramentas do Programa Netuno pode auxiliar a obtenção de resultados. Como instrumento de aplicabilidade da pesquisa foi desenvolvido um produto tecnológico que visa a execução de cursos que abordem pautas relacionadas com o tema e que possam viabilizar o desenvolvimento da liderança na Organização Militar em pesquisa e em outras OM da Marinha.

Palavras-chave: desenvolvimento de lideranças; governança pública; clima organizacional; programa netuno

ABSTRACT

In order to achieve efficiency in Public Administration, several government institutions have implemented institutional programs based on the National Program for Public Management and Debureaucratization. The Neptune Program of the Brazilian Navy was born from this program and remains as a facilitating vehicle that enables management by excellence, increase in results and training of leaders who are coadunated and firmed with the commitment to maintain efficient its leadership and production. One of the Neptune Program tools that focuses on leadership development is the organizational climate survey conducted periodically in the military organization researched. As this military organization receives more than 1,800 students annually and trains soldiers who will lead other military organizations, leadership development becomes a fundamental point to be sought. In this sense, this research presented as its main objective to analyze how the actions implemented after the organizational climate survey can provide opportunities for the development of new leaderships in the people who are part of the Military Organization's crew. The methodology used was that of applied descriptive research with a qualitative approach. The case study was used as a research technique and documentary research and interviews with semi-structured scripts applied to Officers with leadership positions in the military unit were used as data collection tools. For the data analysis the techniques of document analysis and content analysis were used. From the analysis of the data collected it was possible to conclude that the tools presented by the Program are essential for the development of leadership, but it is evident the need for awareness of the use of organizational climate surveys to eliminate bottlenecks that interfere with relationships. The appropriate use of the Neptune Program tools can help to obtain good results. As an instrument of applicability of the research was developed a technological product that aims to implement courses that address topics related to the theme and that can enable the development of leadership in the Military Organization under research and in other OM of the Navy.

Keywords: leadership development; public governance; organizational climate; netune program.

Lista de Figuras

Figura 1: Marcos de Evolução até o GESPÚBLICA	26
Figura 2: Bases e pilares da administração militar.....	34
Figura 3: Ferramentas do Programa Netuno – MaPNetuno.....	37
Figura 4: Fases da Pesquisa de Clima Organizacional da OM em pesquisa.....	50
Figura 5: Conhecimento, Habilidade e Atitude - MaPNETUNO	51
Figura 6: Estrutura integrada de valores concorrentes	61
Figura 7: Condução de liderados de acordo com Almondes, Teixeira e Vieira (2020).....	67
Figura 8: Análise de Conteúdo segundo Bardin (2016).....	71
Figura 9: Postos na Marinha do Brasil	72
Figura 10: Graduações na Marinha do Brasil.....	73

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Critérios de Avaliação: Percentuais dos critérios de lideram, capacitação e desenvolvimento de pessoas em relação aos 1000 pontos.....	33
Gráfico 2: Representação gráfica de pesquisa de distribuição normal.....	53
Gráfico 3: Motivação e missão.....	82
Gráfico 4: Relacionamento no setor.....	82
Gráfico 5: Vontade de ir trabalhar.....	82
Gráfico 6: Estímulos para crescimento profissional.....	82
Gráfico 7: Grau de centralização do chefe.....	83
Gráfico 8: Benefícios da OM.....	83
Gráfico 9: Valorização Profissional.....	83
Gráfico 10: Planejamento de ações.....	84
Gráfico 11: Cooperação no trabalho.....	84
Gráfico 12: Acompanhamento das tarefas.....	84
Gráfico 13: Tratamento de assuntos pessoais.....	84
Gráfico 14: Críticas a pares e Chefia.....	84
Gráfico 15: Avaliação de desempenho.....	84
Gráfico 16: Áreas de descanso e lazer.....	85
Gráfico 17: O cumprimento da missão.....	85
Gráfico 18: Orientações formais para o trabalho.....	85
Gráfico 19: Trato com superiores hierárquicos.....	85
Gráfico 20: Comunicação de estratégias.....	86
Gráfico 21: Reuniões de acompanhamento.....	86
Gráfico 22: Problemas de comunicação.....	86
Gráfico 23: Responsabilidade <i>versus</i> capacidade.....	87
Gráfico 24: Participação do comando.....	87
Gráfico 25: Líder encoraja o liderado.....	87
Gráfico 26: Chefe coordena as tarefas.....	87
Gráfico 27: Tratamento dos erros.....	87
Gráfico 28: Liderança e autonomia.....	87
Gráfico 29: Comando e a valorização profissional.....	88
Gráfico 30: Regularidade de reuniões.....	88
Gráfico 31: Chefe centralizador.....	88

Gráfico 32: Elogios sobre o trabalho bem-feito.....	88
Gráfico 33: Nível de confiança.....	89
Gráfico 34: Supervisão da equipe.....	89
Gráfico 35: Cooperação na equipe.....	89
Gráfico 36: Tomada de decisões.....	89
Gráfico 37: Expressão da opinião.....	89
Gráfico 38: Recursos para o trabalho.....	90
Gráfico 39: Distribuição das tarefas.....	90
Gráfico 40: Oportunidades de crescimento.....	90
Gráfico 41: Instalações e ambiente de trabalho.....	90
Gráfico 42: Sobrecarga no trabalho.....	91
Gráfico 43: Instalações e mobiliário.....	91
Gráfico 44: Administrativo <i>versus</i> operacional.....	91
Gráfico 45: Conhecimento sobre o Programa Netuno.....	96
Gráfico 46: Perspectiva sobre benefício do Programa para a OM.....	97
Gráfico 47: Frequência de uso de ferramentas do Programa Netuno na OM.....	100
Gráfico 48: Percentual de líderes da OM que conhecem Governança Pública.....	107
Gráfico 49: Líderes que conseguem correlacionar o Netuno à Governança Pública.....	107

Lista de Tabelas

Tabela 1: Critérios do Modelo em Excelência em Gestão Pública da FNQ	30
Tabela 2: Critérios de autoavaliação do Programa Netuno – MaPNetuno.....	32
Tabela 3: Regras de tomada de decisão.....	41
Tabela 4: Princípio e Finalidades da Governança Corporativa	42
Tabela 5: Os três níveis da Cultura Organizacional	47
Tabela 6: Princípio e Finalidades da Governança Corporativa	49
Tabela 7: Liderança Total.....	68
Tabela 8: Eixos e Estilos de Liderança para a Marinha do Brasil.....	74
Tabela 9: Conhecimentos sobre o Programa Netuno	96
Tabela 10: Benefícios do Programa Netuno para a gestão da OM.....	97
Tabela 11: Ferramentas mais utilizadas pelos entrevistados	99
Tabela 12: Importância do Programa Netuno para a Gestão da OM	101
Tabela 13: Desenvolvimento de lideranças e Programa Netuno: aplicação.....	104
Tabela 14: Conhecimentos sobre o Programa Netuno correlatos à Governança Pública	106
Tabela 15: Participação em Treinamentos e Desenvolvimentos em Liderança.....	108
Tabela 16: Desenvolvimento de Liderança e o Programa Netuno	110

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

OM	Organização Militar
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
GESPUBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
MB	Marinha do Brasil
PEO	Planejamento Estratégico Organizacional
PGR	Plano de Gerenciamento de Riscos
PMGes	Plano de Melhoria da Gestão
PAR	Plano de Acompanhamento da Gestão
PCO	Pesquisa de Clima Organizacional
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
GC	Gestão do Conhecimento
GQT	Gestão da Qualidade Total
GECON	Gestão Contemporânea
RGA	Reengenharia
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
EXTRA-MB	Extra-Marinha do Brasil
EMA	Estado Maior da Armada
DAdM	Diretoria de Administração da Marinha
SIGDEM	Sistema Organizacional Digital de Documentos
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
MaPNETUNO	Manual do Programa Netuno
IAM	Inspeção Administrativa Militar
ComImSup	Comando Imediatamente Superior
SGM	Secretaria Geral da Marinha
PROSUB	Programa de Construção de Submarinos
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
CO	Clima Organizacional
FT	Força de Trabalho
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
COVID-19	Coronavírus 19
SAF	Força Armada Sueca
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
SDU	Swedish Defense University
IE	Inteligência Emocional
FA	Forças Armadas
EB	Exército Brasileiro
LS	Liderança Sustentável
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
CEP	Comitê de Ética em Pesquisas

CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
OGSA	Ordenança Geral para o Serviço da Armada
EaD	Educação a Distância
MPGE	Mestrado Profissional de Gestão e Estratégia
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
DO	Desenvolvimento Organizacional
CIANB	Centro de Instrução Almirante Newton Braga
DAbM	Diretoria de Abastecimento da Marinha
CHT	Carga Horária Total
TA	Tempos de Aula
TR	Tempo Reserva
AED	Aula Expositiva Dialógica
AP	Aula Prática
DP	Demonstração Prática
DG	Dinâmica de Grupo
TG	Trabalho em Grupo
EC	Estudo de Caso
MFC	Média Final do Curso
QB	Quadro Branco
MM	Kit Multimídia
PE	Escrita Objetiva
UE	Unidade de Ensino
PL	Pista de Liderança

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Apresentação do Tema	16
1.2 Problema de Pesquisa	18
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo Principal	19
1.3.2 Objetivos Intermediários	19
1.4. Justificativa	19
1.5 Viabilidade	20
1.6 Delimitação do Estudo	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1. Breve histórico e precedentes do Programa Netuno desde a CRFB/1988	22
2.2. O Programa GESPÚBLICA	24
2.2. Programa de Gestão Pública na Marinha do Brasil: o Programa Netuno	29
2.4. A pesquisa de Clima organizacional no Programa Netuno	44
2.5. Contribuições do Programa Netuno no Desenvolvimento de Lideranças	57
3. METODOLOGIA	69
3.1 Caracterização da Pesquisa	69
3.2 Seleção dos Sujeitos da Pesquisa	70
3.3 Coleta de Dados	70
3.4 Análise de Dados	71
4. ESTUDO DE CASO	72
4.1. Estrutura hierárquica da Marinha e a Liderança	72
4.2. Característica da Organização Militar da Pesquisa	77
4.3. Os produtos e serviços da Organização	78
4.3. Ações realizadas durante a pandemia do COVID-19	78
4.4. Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional de 2022	80
4.5. Retorno das atividades após COVID-19 e aplicação das entrevistas	91
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	95
5.1 Análise Temática e Sequencial	95
5.1.1 Conhecimentos sobre o Programa Netuno	96
5.1.2 Liderança, Programa Netuno e Governança Pública	103
5.1.3 O desenvolvimento de lideranças e o Programa Netuno	107
5.2 Produto Técnico	113
7. CONCLUSÃO	115
9. REFERÊNCIAS	118
APÊNDICE I	129
APÊNDICE II	130
APÊNDICE III	132
APÊNDICE IV	133
ANEXO 1	144

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

O Desenvolvimento de lideranças é uma necessidade que permeia as organizações desde os tempos mais remotos. A liderança é algo inerente ao conviver do homem em grupos e enseja alguém que saiba conduzir as pessoas e que consiga também transformar mentes para o desenvolvimento de novos líderes. A vida militar traz consigo a própria vivência do líder e do chefe no dia a dia dos seus homens e mulheres. Saber conduzir as pessoas estrategicamente é uma arte que pode ser aprendida e ensinada.

Dentro do escopo da vida daquele que comanda uma Organização Militar (OM), há a necessidade também de se reportar à sociedade, pois o fruto do seu trabalho é também a defesa daqueles que pertencem à Pátria. Isto deve ser feito com dedicação e excelência a fim de garantir que a missão da sua OM, que em conjunto com as demais Organizações da Marinha, gerará a devida proteção das águas de nossa nação e que isto seja alcançado de forma eficiente – isto pelo fato de uma Força Armada pertencer à estrutura da Administração Pública, demandando diversos deveres e regras no que se faz. A Marinha do Brasil, que é ligada ao Poder Executivo Federal, é a autoridade oficial que cuida da chamada Amazônia Azul¹. A formação de líderes que proporcione gestores comprometidos com as estratégias de promoção da defesa do mar é imperativa a fim de que, diante da magnitude do dever de cuidar e da extensão do país, seu mar, rios e lagos, forneçam a segurança adequada para investimentos e para a própria manutenção das famílias que têm o mar como ambiente de trabalho.

Com o intuito de garantir que os processos administrativos públicos fossem aprimorados, diversos planos e estratégias foram colocados em ação desde os mais remotos tempos, alguns tiveram sucessos outros não. Principalmente após a aprovação da Constituição Federal de 1988, quando surge explicitamente o Princípio da Eficiência² que exige do líder de cada organização os resultados de sua gestão (BRASIL, 1988). Em 1990 foi implementado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), a partir de então quatro grandes marcos se mostraram neste campo: o Subprograma de Qualidade e Produtividade na Administração Pública (1990), o Programa da Qualidade e Participação na Administração

¹ Amazônia Azul são todas as águas jurisdicionais do Brasil (Oceano - dentro dos limites da Zona Econômica Exclusiva, chancelada pela ONU – e as águas interiores do país: os rios, lagoas e lagos)

² Art. 37 da Constituição Federal (princípios explícitos): “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.” (BRASIL, 1988, s/p)

Pública (1996), o Programa da Qualidade no Serviço Público (2000) e o GESPUBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (2005).

O Programa GESPUBLICA foi fundamentado em padrões internacionais usado pelas Administrações Direta e Indireta do Governo Federal Brasileiro, extensível a outros entes da Federação Brasileira a fim de melhorar os seus processos internos e proporcionar a Excelência da Gestão por meio de ferramentas consagradas no mundo da Administração Estratégica. Mesmo após a sua revogação, em 2018, diversos programas continuaram em vigor com base nas orientações do GESPUBLICA, como é o caso do Programa Netuno.

A imperatividade de se ter uma administração ílibada, legal e que promova o desenvolvimento da instituição e do seu pessoal, fez com que a Marinha do Brasil (MB) instituisse em 2007 o Programa Netuno. A proposta principal do Programa Netuno foi o de tornar excelentes todos os serviços da Força Militar Naval do Brasil, proporcionando um ambiente fértil para criar uma gestão transformadora que visasse de forma ética, exemplar, inspiradora e comprometida com a eficiência, transformar a Marinha do Brasil em uma Força de Excelência por intermédio de seus líderes.

O Programa tem sido aplicado em todas as Organizações Militares da Marinha do Brasil e possui alto vínculo com a gestão estratégica pelos seus documentos basilares: Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR), Plano de Melhoria da Gestão (PMGes) e Plano de Acompanhamento da Gestão (PAR). Dentro de cada um destes documentos há a preocupação em atender as demandas do cumprimento da missão da OM, bem como proporcionar um clima laboral que permita o desenvolvimento e a capacitação das pessoas que ali servem. A Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento utilizado para perceber e aproveitar as oportunidades de desenvolvimento de pessoal, neste caso na Marinha, ela é útil para diagnosticar e aperfeiçoar novas lideranças comprometidas com a excelência dos serviços prestados à Marinha como um todo e à sociedade.

Neste íterim o Programa Netuno se apresenta como o Modelo de Gestão em Excelência para a Força Naval e, por conseguinte, para cada líder em Organização Militar (OM) da Marinha. Deste modo, os líderes de OM dispõem do Programa Netuno que busca proporcionar liderança adequada e certa continuidade de propósito a fim de que, mesmo diante das constantes trocas de comando e lideranças de cada quartel – a cada dois anos, aproximadamente – os objetivos propostos para cada Organização permaneçam.

1.2 Problema de Pesquisa

A transformação laboral da Marinha do Brasil, de acordo com os princípios do Programa Netuno, é baseada no desenvolvimento de três pontos importantes que são o conhecimento, a habilidade e a atitude (BRASIL, 2021). O mesmo documento enfatiza a importância do 3º ponto, pois está diretamente relacionado com a satisfação e a motivação do pessoal. Visando melhorar a gestão da Marinha, em especial o último ponto da transformação laboral, o Programa Netuno orienta a realização de uma pesquisa de clima organizacional a fim de “monitorar aspectos das relações das pessoas entre si e com a organização, buscando identificar possíveis insatisfações, descontentamentos que possam interferir em sua produtividade laboral” (BRASIL, 2021, p.72). Nesse sentido, a orientação do Programa Netuno é a de que a liderança é uma das principais formas de promover um ambiente propício para que as pessoas possam desenvolver as suas atitudes, sendo a pesquisa de clima organizacional usada como orientadora do processo de liderança.

Hodiernamente, as organizações buscam líderes que consigam, de forma expedita, adaptar-se às situações do mundo organizacional volátil e que consigam atender as demandas do cotidiano. Fatores como a vida após a pandemia do COVID-19, causada pelo seu causador SARS-CoV-2 e suas variantes, podem gerar impactos na cultura organizacional que impliquem na produtividade, nos relacionamentos dentro da organização, em novas formas de se tratar com os colaboradores e no significado de estar presente para se executar um trabalho ou tarefa. A liderança neste cenário se tornou um aspecto altamente estratégico e necessário para o desenvolvimento organizacional. Pelo próprio fato de ser a Marinha uma Força Militar, a liderança é parte essencial para a carreira dos seus homens e mulheres e para a existência e cumprimento da missão constitucional da Marinha do Brasil. Líderes eficazes, motivados e promotores de motivação, comprometidos com a Instituição e com o País podem garantir por meio do exercício da sua função benefícios para a Organização, bem como para a Administração Pública e para o Brasil.

Diante o exposto, chega-se a seguinte questão: como as ações que estão sendo implementadas por meio do Programa Netuno, após a realização da pesquisa de clima organizacional, podem permitir que os líderes da organização propiciem um ambiente laboral adequado para o desenvolvimento da atitude, dentro das competências pessoais, na tripulação da Organização Militar oportunizando a formação de novas lideranças?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Principal

O objetivo principal deste projeto é o de analisar como as ações implementadas após a pesquisa de clima organizacional podem oportunizar o desenvolvimento de atitudes e novas lideranças nas pessoas que fazem parte da tripulação da Organização Militar.

1.3.2 Objetivos Intermediários

- Descrever os pontos do Programa Netuno relacionados ao desenvolvimento de líderes;
- Verificar os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) de 2022 em uma Organização Militar (OM), correlacionando os resultados prospectados nos documentos basilares do Programa Netuno no desenvolvimento da atitude;
- Identificar os pontos da PCO, aplicada de acordo com o Programa Netuno, que oportunizam o desenvolvimento de líderes sob as perspectivas dos Oficiais em cargo de Comando e liderança;
- Discriminar as maiores dificuldades percebidas pelos entrevistados a partir da análise da execução do Programa do Netuno; e
- Criar um curso que visa o desenvolvimento da liderança a partir das ferramentas do programa Netuno, principalmente, com base nos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional.

1.4. Justificativa

De acordo Roesch (2017) o tema administração pública é de suma relevância para o país e, líderes comprometidos com a sua gestão e com a implementação de novas liderança que assim o pensam, justifica a pesquisa ora apresentada, além dos fatores específicos a seguir.

O fato de a pesquisa acontecer em uma Organização Militar de Especialização dos Oficiais e Praças, muitos deles tendo alta probabilidade de exercer cargo de comando de Unidades e de chefias, torna a pesquisa oportuna. São mais de 300 praças e cerca de duas dezenas de Oficiais que passam anualmente, como alunos, nesta OM e que depois serão distribuídos pelas OM da Marinha.

Em quaisquer cursos, há disciplinas voltadas ao Programa Netuno com incentivo a aplicação das ferramentas a fim de se criar uma mentalidade de compromisso com a gestão por excelência e uma liderança que conduz sua Organização de forma eficiente. A Marinha disponibiliza, ainda, cursos expeditos que, em um menor tempo, e estágios que qualificam os Oficiais e Praças em ferramentas do Netuno, reforçando a possibilidade e a grande oportunidade de instilar inovações e promover um terreno fértil para novas lideranças mais bem capacitadas profissional e intelectualmente.

1.5 Viabilidade

O pesquisador conta com mais de 25 anos de exercício de função pública militar e destes, mais de 10 anos trabalhando diretamente no Programa Netuno em duas Organizações diferentes e hoje exerce o cargo de Assessor de Gestão do Oficial Comandante tendo a oportunidade de servir com diversos outros líderes no exercício de comando e de chefias dentro de Organizações da Marinha. Isto propicia a possibilidade da percepção de quais as atividades foram as mais produtivas e adequadas às missões e visões de futuro das Unidades da Marinha e quais não alcançaram bons resultados no que diz respeito à Administração Pública, Gestão de Pessoas e instituição de novas lideranças.

O pesquisador faz parte do Conselho de Gestão da OM e é Gerente do Núcleo de Apoio à Educação a Distância desta Unidade, possibilitando o amplo acesso tanto à tripulação³ quanto ao corpo discente da Organização.

1.6 Delimitação do Estudo

O estudo foi será realizado em uma Organização Militar – a unidade militar em pesquisa será assim nominada, pois não houve autorização para o uso do nome real dela – em que Oficiais e Praças realizam cursos para o desenvolvimento de suas carreiras. Esta Organização Militar é de fato estratégica, pois recebe anualmente Oficiais-alunos que serão os futuros comandantes de diversas Unidades da Marinha do Brasil, além de receber também alunos dos cursos de Oficiais de áreas de apoio, tais como médicos, psicólogos, dentre outros.

³ O termo tripulação refere-se, dentro de qualquer Organização Militar da Marinha – sejam navios ou organizações prediais –, a todos os militares da composição da OM, exceto o Oficial no exercício de Comando. Então, o conjunto de militares que foram uma OM se dá pelo Comandante e por sua tripulação.

Além dos cursos de carreira, que são obrigatórios para a consecução da vida militar dos marinheiros, há ainda cursos e adestramentos de curto prazo (cursos expeditos) que recebem em torno de 1.500 alunos da Marinha, das outras Forças, de Polícias (Militar, Civil, Federal, Rodoviária Federal), do Ministério Público da União, dentre diversos outros Órgãos e Empresas da Administração Pública Direta e Indireta.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Breve histórico e precedentes do Programa Netuno desde a CRFB/1988

De acordo com o Manual de Gestão Administrativa da Marinha, o Programa Netuno faz parte de um estágio vivido na sociedade em que o valor da gerência é percebido como um fator agregador para uma organização. Ele nasceu durante a execução Programa GESPUBLICA e ainda continua em vigor. Há fatos que antecederam o Netuno e cabe aqui ressaltá-los.

Segundo Costa (2008, p. 831), “até 1808, existia no Brasil e, sobretudo, na sede do governo geral (vice-reino) uma administração colonial relativamente aparelhada.” Intui-se, com isto que a máquina pública se movimentava para satisfazer ao povo e aos interesses dos países que a partir dali formaria o Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves.

Costa (2008, p. 831) afirma que a burocracia fora uma mescla do aparato administrativo português e brasileiro, formada a fim de firmar a soberania do Estado e assim as decisões governamentais se tornassem efetivas em toda a extensão do país. Isto foi importante para garantir a unidade de governo do país.

De acordo com Júnior (1979), a forma como se executava a administração pública portuguesa no período colonial era muito diferente do que se tem hoje como padrão de gestão pública, conquanto se tratasse de um conjunto de ordenamentos, circunscrições e fatos particulares com forte teor hierárquico. Segundo o autor o descontrole legislativo coadunava com a instituição de funções que existiam em certo local, mas não em outro.

Costa (2008, p. 831) discorre sobre três momentos ocorridos no Brasil que significaram grandes reformas administrativas no Estado e que se sucederam desde a década de 1930, com interstício de 30 anos, quais sejam: “1937, 1967 e 1995 (ou 1998, ano da promulgação da Emenda Constitucional nº 9).” Esses momentos denotam a importância de uma prática ou programa de gestão que garanta aos líderes dos poderes de cada época a eficiência ou a eficácia esperada, com resultados que os promovam e que signifique o tempo que passaram a frente de alguma instituição pública.

Para Costa (2008, p.841) “a chamada ‘Revolução de 1930’ representou muito mais do que a tomada do poder por novos grupos oligárquicos, com o enfraquecimento das elites agrárias. Significou, na verdade, a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial” (COSTA, 2008, p. 841) dando um tom de atendimento às necessidades de promoção do país no ambiente mundial, isto logo após a crise de 1929 que culminou em grandes dificuldades para o setor cafeeiro do Brasil naquele tempo. Exigiu-se ação dos líderes governamentais com

programas e estratégias que diminuíssem o alto impacto que a redução da exportação do café trouxe ao país.

Neste tempo, foram criadas, de acordo com Lima Júnior (1998), diversos organismos especializados e empresas estatais. Uma estratégia para dar subsídios para o crescimento nacional por meio de ações efetivas do Estado, que “até 1939, haviam sido criadas 35 agências estatais; entre 1940 e 1945 surgiram 21 agências, englobando empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações” (LIMA JÚNIOR, 1998, p. 8).

Paiva (2009) destaca que as bases da Administração Pública se dão neste interregno, mais precisamente entre 1920 e 1945, sendo que as reformas administrativas acontecendo a partir de 1930 até o fim da gestão de Getúlio Vargas. Segundo o autor, os anos 20 representaram um momento de mudança enquanto o pensamento burocrático taylorista daquela década “rejeitava na administração e em sua operação os desígnios da discussão política e ideológica” (PAIVA, 2009, p. 783). Foi um momento de grandes mudanças.

No próximo interstício analisado por Costa (2008) percebe-se a devolução do poder aos Estados e a tentativa de uma reforma administrativa que gerou um projeto de lei, seguido pelos 36 objetivos do Plano de Metas determinadas por Juscelino Kubitschek. Segundo Frederico Costa, a “criação da Cosb (Comissão de Simplificação Burocrática) e da Cepa (Comissão de Estudos e Projetos Administrativos), em 1956, representa as primeiras tentativas de realizar as chamadas reformas globais” (*ibid.*, 2008, p. 848). Foi naquele tempo em que surgiu o Decreto-Lei 200/1967, que trouxe importantes diretivas administrativas para o Estado e sua liderança, a fim de alcançar resultado adequados ao crescimento do Brasil.

No entanto, Coelho e Nicolini (2013) analisam um espaço de tempo mais estrito em relação ao segundo interstício de Costa (2008), aqueles autores fitam o período de 1966 a 1982 e percebem que neste lapso a administração volve-se para a Administração de Empresas e desestimula a Administração Pública. De fato, os autores colocam a visão sobre a história do estudo sobre temas da gestão pública, mas desta percepção nota-se a forte tendência de tornar a administração das coisas públicas mais próxima das empresas privadas. A eficiência destas, implicam na modernização e adequação daquela.

Por fim, Costa (2008, p. 855) esclarece que o terceiro interstício começa em 1985 e a percepção de lacunas existentes no Decreto-Lei 200/1967 e que deveriam ser revistas por uma nova atitude mais próxima da eficiência dos serviços públicos. Pequenas reformas administrativas surgiram, mas somente com a promulgação da Constituição Federal de 1988, princípios norteadores da Administração Pública puderam ensejar a criação de programas robustos de execução de atos públicos e de elevação da eficiência dos poderes públicos, gerando

assim estrategicamente, um campo fértil para as lideranças trabalharem projetos de avanço e projeção do País. Princípios como o do Art. 37, tais quais o da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (CFRB/1988), geraram programas como o GESPÚBLICA, de onde advém a criação do Programa Netuno.

O Programa GESPÚBLICA foi criado a fim de desburocratizar a máquina pública, gerando a possibilidade de implementação de ações que promovessem uma Administração Pública enxuta e eficiente, com a aplicação de ferramentas de gestão utilizadas e consagradas na iniciativa privada e que tinham aplicabilidade nas organizações públicas. Assim, deste programa surge o Netuno que busca o alcance da excelência na gestão das diversas áreas que compõem uma organização. A construção dele manteve-se firma nas diretrizes do GESPÚBLICA,

2.2. O Programa GESPÚBLICA

O GESPÚBLICA, na sua essência buscou a eficiência da Administração Pública, isto extensivo aos seus agentes, a fim de que a população recebesse serviços da melhor forma possível, atendendo o interesse público, jamais desviando-se dele, buscando economizar recursos, dar dignidade aos servidores, respeitar os limites da lei, dentre outras questões que condigam com a Gestão por Excelência (Brasil, MPOG, 2007).

Para Matias-Pereira (2012, p. 20), as sociedades prosperam na medida em que se encontra um sentimento forte de respeito e interação em relação às instituições públicas, e isto advém do “esforço para melhorar o desempenho dos governos [...] pela formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e com as missões primordiais do Estado, especialmente com a prestação de serviços de qualidade à população” (Idem, 2012, p. 21).

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) delineou a partir da década de 1990 programas e projetos que visavam o Princípio da Eficiência⁴, elencado no Artigo 37 da Carta Magna de 1988, que demanda do administrador público ações que elevariam o nome da Organização em que trabalhava e liderava a fim de que se alcançasse melhores resultados no cumprimento da missão de sua Instituição, como foi o caso do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP – e o seu Sub-Programa de Qualidade e Produtividade (BRASIL, 2007).

⁴ Segundo Di Pietro, “a Emenda Constitucional no 19, de 4-6-98, inseriu o princípio da eficiência entre os princípios constitucionais da Administração Pública, previstos no artigo 37, caput. Também a Lei no 9.784/99 fez referência a ele no artigo 2º, caput” (DI PIETRO, 2018, p. 150).

Segundo Rutkowski (1998), as organizações públicas buscavam alcançar a qualidade total no cumprimento de sua missão e na consecução de sua visão, identificou que metodologias como Qualidade Total (QT) e Planejamento Estratégico Situacional, criadas há 20 anos antes dos programas apresentados pelo MPOG, foram de suma importância para se conseguir a eficiência perseguida pelas organizações.

Rutkowski (1998), descreveu que a ineficiência identificada nos serviços públicos demandou a busca por soluções que fossem adequadas e firmes para trazer a confiança do público ao setor que era reconhecido pelo mau funcionamento e dificuldades de suas Organizações.

Neto e Lima Filho (2018) enfatizam as dificuldades que a Administração Pública concorre devido à má gestão. Diversos prejuízos ao erário foram oriundos, segundo os autores, de uma gestão que se absteve da manutenção esmerada da máquina pública permitindo de práticas incoerentes com o serviço público fossem implementadas o que se mostrou um obstáculo para a própria Administração Pública. De acordo com Neto e Lima Filho (2018), a fim de corrigir aqueles erros alguns mecanismos foram criados, dentre eles o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. O GESPÚBLICA

era um modelo gerencial para ser aplicado na Administração Pública e conforme seu artigo 2º elencava os seguintes objetivos: eliminar o déficit institucional; promover a governança; promover a eficiência; assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental e promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética. (NETO e LIMA FILHO, 2018, p. 173)

A Administração Pública Gerencial, segundo Neto e Lima Filho (2018), promoveu princípios que foram novidades (ou mesmo que não vinham sendo observadas), quais sejam a descentralização, o profissionalismo, a ética, o foco no cidadão, e eficiência, a eficácia, a efetividade, a transparência e a *accountability*, que foram promotoras de um aumento da qualidade da prestação de serviços público, proporcionando aos cidadão/clientes de serviços a possibilidade de ter suas necessidades atendidas, bem como a defesa de seus interesses de forma mais fácil e transparente.

De acordo com Rutkowski (1998), o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, no qual estão contidas contém as definições estratégicas que podem auxiliar a construção das ações da Gerência Executiva e da Rede Nacional de Gestão Pública que atua em todo o país. A partir de 1990 percebeu-se quatro marcos de sua evolução da gestão pública, conforme a figura 1, elaboradas pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG e que possibilitaram, de acordo com o desenvolvimento de cada programa, o aperfeiçoamento deles até chegar ao GESPÚBLICA:

Figura 1: Marcos de Evolução até o GESPÚBLICA

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em BRASIL (2007).

Segundo o MPOG (BRASIL, 2007, p. 7), “Os quatro marcos não representam rupturas, mas incrementos importantes a partir da concepção inicial do Programa (1990).” Neste sentido o GESPÚBLICA foi o corolário de um trabalho consistente com vistas ao melhor desempenho de pessoas e instituições no atendimento aos cidadãos.

Empresas Públicas que colocaram em prática o Programa alcançaram a possibilidade de inovar para melhorar. Para Santana e Souza-Silva (2012, p. 49) “o ambiente contemporâneo, altamente competitivo, em que atuam as organizações públicas e privadas está contido numa realidade dinâmica, na qual a mudança e a inovação constituem a regra e não a exceção” (SANTANA e SOUZA-SILVA, 2012, p. 49).

Meirelles (2009, p. 98) discorre que “o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional.” Tal posicionamento leva a elucubrar-se sobre o fato de que os resultados devem ser mensuráveis e terminantemente adequados ao serviço em si e a população. O autor utiliza-se de palavras fortes que, porém, significam o que o princípio efetivamente o é: o dever do Poder Público de administrar visando a resultados plausíveis, efetivos e adequados. O GESPÚBLICA, segundo o seu manual (Brasil, 2014), fundamenta-se em padrões que garantam o alcance de tais resultados. Segundo o Programa, o Modelo Referencial de Gestão pública abarca três premissas que o norteiam, quais sejam:

1. A Gestão Pública, enquanto gestão é universal, devendo, portanto, estar alinhada aos fundamentos e princípios da gestão contemporânea;
 2. A Gestão Pública, enquanto pública e brasileira, é particular, devendo, portanto, estar submetida aos valores constitucionais e legais; e
 3. A Gestão Pública é a gestão do Estado e por isso envolve a gestão dos órgãos e entidades públicos dos três poderes e das três esferas de governo.
- (BRASIL, 2014, p. 1)

O princípio da eficiência, ainda de acordo com Meirelles (2009) é um princípio moderno, mais que os outros, pois é atual e determina não se ater somente à legalidade, mas buscar resultados positivos para o serviço público e atender, satisfatoriamente, as necessidades do povo brasileiro. Para o autor, a eficiência é "o elemento objetivo de aferição" para os casos de promoção por merecimento e casos de impedimentos a esta. Utilizá-lo como aferido objetivo para os Órgãos Público pode se tornar um mecanismo de crescimento e envolvimento com a Administração Gerencial.

Dias e Iwamoto (2019), justificam que a administração pública pode e deve ser melhorada no desenvolvimento de produtos e serviços que alcancem a sociedade cliente, e vislumbram nos processos de gestão pública a oportunidade de melhorar a qualidade daquilo que se produz ou que se presta em forma de serviços utilizando-se de procedimentos como a gestão de processos. Fato é o que os autores percebem que uma administração que, a partir do GESPÚBLICA busca resultados excelentes, podem encontrar em mecanismos e ferramentas de gestão amplamente utilizados no meio privado, a solução para diversos tipos de problemas organizacionais. Isto implica em alcançar a eficiência determinada na CRFB/1988.

Ainda sobre a eficiência nos serviços públicos e diante da informatização dos serviços já vivenciados no início dos anos 2000, Fernandes et al. (2019) perceberam que os serviços informatizados e distribuídos via internet alcançaram alto valor para os governos e para as administrações públicas. Tal como o *e-gov* – que é a disponibilização de serviços para o cidadão a partir de uma plataforma web – permitiu grande avanço na qualidade e eficiência, promovendo satisfação da sociedade.

Sobre outros princípios constitucionais o MPOG discorre que o da legalidade “representa a supremacia da dimensão política” (BRASIL. MPOG, 2014, p. 11). De fato, percebe-se que a própria base legal do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, dá alicerce político ao fato, visto que o Congresso Nacional representa a vontade do povo sendo exercida em sua democracia.

Esta ilação proposta pelo MPOG, é vista como coisa determinada e prescrita por Meirelles (2009), já que este entende que com a Emenda Constitucional (EC) nº 45/2004, a eficiência passou a ser um direito com sede constitucional no art. 5º, inciso LXXVIII, que "a

todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação" (BRASIL, 1988, n.p.).

Em tempos em que a necessidade pela clareza e pela transparência nos setores público e privados tem sido veementemente buscada, um Programa de Gestão consistente e de inerente aplicação aparece como uma solução adequada a este quadro. “A onda mundial da qualidade nas empresas privadas estimulou os governos a acompanhar um processo que era exigido pelo consumidor dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas” (SARAIVA, 2008, p. 85).

Para tanto, ao aplicar-se o Modelo GESPÚBLICA é necessário perceber que, além dos princípios implícitos e explícitos da Constituição da República Federativa do Brasil, existem os fundamentos da Gestão Pública Contemporânea que são apresentados pelo Ministério do Planejamento, sendo eles próprios da Gestão por Excelência.

Relembrado por Saraiva (2008), o

Gespública é liderado pelo Ministério do Planejamento, possuindo um Comitê Gestor, constituído por representantes do Governo Federal e de organizações públicas reconhecidas no trabalho de qualidade na gestão pública. Possui três características: 1) É público; 2) Tem o resultado como foco principal; 3) É federativo, isto é, engloba todos os níveis da administração pública: federal, estadual e municipal (SARAIVA, 2008, p. 85).

De acordo com o MPOG (Brasil, 2014), estes alicerces são: o pensamento sistêmico, o aprendizado organizacional, a cultura da inovação, a liderança e constância de propósitos, a orientação por processos e informações, a visão de futuro, a geração de valor, o comprometimento das pessoas, o foco no cidadão e na sociedade, o desenvolvimento de parcerias e a gestão participativa.

Observando-se estes alicerces, as entidades que compactuam do modelo de Gestão em lide coadunam informações dentre si e buscam a excelência não somente para si, mas para a sociedade como um todo e isso remete à transparência que, segundo Matias-Pereira (2012, p. 19), “o conceito de transparência remete para a questão da visibilidade do funcionamento do Estado, o que contribui para o fortalecimento da cidadania e, em última instância, da democracia.” A distribuição do conhecimento, dos estudos de caso, de um pensamento amplo e repleto de anseio de multiplicação são essenciais para o sucesso do Programa.

Nestes termos, Batista (2012, p. 40), enfatiza que a Gestão do Conhecimento (GC) é de enorme interesse tanto para a área privada, na qual segundo ele esta gestão é um “instrumento de inovação que permite aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e lucratividade.” E isto promove ganhos para as empresas.

Já no setor Público, Batista (2012, p. 40) destaca que a GC “ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

Embora encerrado em 2017, o programa GESPÚBLICA reverberou dentre as Organizações da Administração Pública e mesmo sem o aval legal que o programa carregava, deixou sua continuidade em programas organizacionais que buscam a Gestão por Excelência, significando bastante para os diretores, chefes e líderes de serviços e de pessoal, visto que foi baseado como “um poderoso instrumento da cidadania, conduzindo cidadãos e agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública ética, participativa, descentralizada, promotora do controle social e orientada para resultados” (BRASIL, 2007, p. 7). O programa ganha continuidade com novos nomes, como é o caso do Programa Netuno da Marinha do Brasil, um programa que visa proporcionar aos Comandantes de Organizações Militares possibilidades de excelência de resultados em sua gestão, com a enorme possibilidade de continuidade para o próximo comando.

2.2. Programa de Gestão Pública na Marinha do Brasil: o Programa Netuno

O Programa Netuno é um programa de gestão institucional, de amplo espectro, que visa principalmente subsidiar o líder militar na condução administrativa da sua OM e na operacionalização de ferramentas que trazem eficiência no trato e desenvolvimento de pessoas e nas coisas inerentes à vida naval e aos aspectos da Administração Pública. O líder militar é também um líder na Administração Pública e precisa corresponder àquilo que lhe é determinado e esperado em relação aos serviços públicos prestados, aos cuidados dos bens públicos e às tarefas que o governo e as leis determinam. A respeito da gestão pública o Exército Brasileiro enfatiza que “o militar é um gestor público e isto independe do seu posicionamento na escala hierárquica. Desde a incorporação, seleção ou matrícula, o Estado coloca bens e recursos à disposição dos militares para o cumprimento das missões” (BRASIL, 2021, p. 3). Há casos em que a utilização das Forças Armadas, como no combate ao COVID-19 descrito por Passo e Acácio (2021) e nas ações de apoio a eventos como as Olimpíadas de 2016, em que se transparece melhor a função pública e missão das Forças Armadas.

Nestas ocasiões a liderança passa a ser bastante percebida, a excelência dos serviços prestados implica na percepção de um líder eficaz, comprometido com o país e que inspira

confiança no cumprimento de sua missão, faz-se então necessária além da acuidade no exercício das tarefas militares, o trato da coisa pública e a liderança diante do povo brasileiro. O programa Netuno na Marinha visa dar aos seus militares a possibilidade de estarem prontos administrativa e militarmente para o apoio à população, concedendo aos seus líderes capacitações por meio de suas ferramentas, subsidiando o seu comando ou mesmo a formação de uma liderança apurada diante dos desafios do século XXI.

Freitas (2015, p. 2) justifica o fator legal que circunda o líder da Administração Pública, pois “na tomada da decisão administrativa, o agente público ‘*lato sensu*’ tem que se guiar, antes de tudo, por estimativas sistemáticas de fato e de direito, seja no período da enunciação [...] seja no momento da implementação de políticas públicas.” Aqui aparece algo importante para o líder militar, que também é um agente público nos cuidados das funções do Estado, que é a estratégia para se alcançar resultados a partir de ferramentas que subsidiam as tomadas de decisão, dentro do escopo da lei, a fim de alcançar a supremacia interesse público⁵.

A Marinha do Brasil, como parte integrante da Administração Pública, segue os ditames determinados na Lei, principalmente, neste caso, o princípio da eficiência para que sejam alcançados de forma legal todas as ações propostas pelo então GESPÚBLICA e, agora, pelo Programa Netuno. De acordo com Messeder, Silva e Muniz (2011), este modelo de excelência em Gestão Pública “é a representação de um sistema gerencial constituído de sete partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão” (MESSEDER, SILVA e MUNIZ, 2011, p. 6). Estas sete partes integradas estão conjugadas em oito critérios que compõem do MEGP, conforme Tabela 1:

Tabela 1: Critérios do Modelo em Excelência em Gestão Pública da FNQ

<i>Critério</i>	<i>Síntese</i>
<i>Liderança</i>	<i>Aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.</i>
<i>Estratégias e Planos</i>	<i>aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias. Continua.</i>

⁵ Supremacia do interesse público, segundo Di Pietro (2018, p. 133), é o “princípio está presente tanto no momento da elaboração da lei como no momento da sua execução em concreto pela Administração Pública. Ele inspira o legislador e vincula a autoridade administrativa em toda a sua atuação.” De acordo com a autora o interesse público sempre estará acima do interesse partícula (*ibid.* p. 132).

Continuação da Tabela 1.

<i>Cidadãos</i>	<i>aborda os processos gerenciais inerentes à satisfação do cidadão como usuário de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas. As organizações públicas, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses cidadãos e com isso proporcionar-lhes maior satisfação.</i>
<i>Sociedade</i>	<i>aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.</i>
<i>Informações e Conhecimento</i>	<i>aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.</i>
<i>Pessoas</i>	<i>aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.</i>
<i>Processos</i>	<i>aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.</i>
<i>Resultados</i>	<i>aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, com vistas a verificar o atendimento.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor em 2022, baseado em Messeder, Silva e Muniz (2011).

Segundo Souza e Cunha (2014, p. 140), “O Programa Netuno foi elaborado com base no GESPÚBLICA e consiste num processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares (OM)”. As organizações disponibilizam os seus planos estratégicos eletrônicos no seu site da intranet promovendo a prática de benchmarking entre as OM da Marinha do Brasil.

O primeiro Manual de Procedimentos do Programa Netuno (2021) prevê no seu modelo de autoavaliação para os quartéis da Marinha a chamada Lista P-10⁶ (lê-se lista papa 10) um conjunto de 7 critérios de avaliação em que a liderança é o primeiro critério a ser avaliado. Além disto, o Manual dispõe que a liderança é a principal forma de se propiciar um ambiente laboral adequado para desenvolvimento de atitudes das pessoas. Veja a Tabela 2 a lista de critérios e a pontuação máxima, dos 1000 pontos totais, que cada item pode alcançar:

⁶ A lista P-10 é um anexo da publicação normativa naval EMA-130. A lista trata da autoavaliação de cada OM, de obrigatório preenchimento a fim de validação no momento das Inspeções administrativas Navais, que ocorrem bialmente em todas as Organizações da Marinha.

Tabela 2: Critérios de autoavaliação do Programa Netuno – MaPNetuno

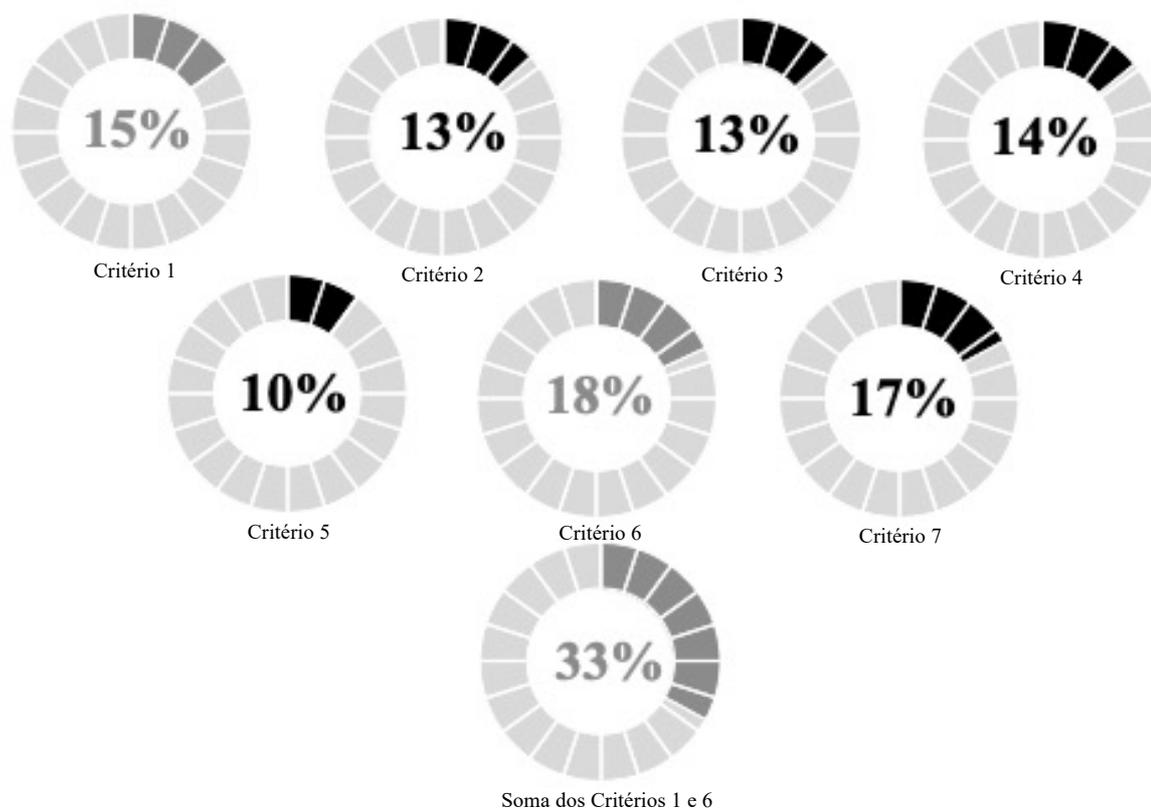
<i>Critério</i>	<i>Pontuação Máxima</i>
<i>1. Liderança e Desempenho Global</i>	<i>150</i>
<i>2. Formulação e Implementação de Estratégias</i>	<i>130</i>
<i>3. Imagem e Relacionamento com outras OM e extra-MB</i>	<i>130</i>
<i>4. Responsabilidade socioambiental, ética e controle social</i>	<i>140</i>
<i>5. Gestão do Conhecimento e informações comparativas</i>	<i>100</i>
<i>6. A tripulação, seu trabalho, sua capacitação e desenvolvimento</i>	<i>180</i>
<i>7. Processos orçamentários, financeiros, finalísticos e de apoio</i>	<i>170</i>
<i>TOTAL</i>	<i>1000</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em BRASIL (2021), p. 9.

Percebe-se nas Tabelas 1 e 2 que o critério liderança tem relevância para o Programa de Gestão da Marinha do Brasil dando ênfase como o primeiro critério a ser avaliado tanto no Modelo de Excelência em Gestão Pública adotado pela Força, bem como o inicial critério de importante lista de autoavaliação gerada pelo Estado Maior da Armada – EMA, em sua publicação normativa EMA-130: Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha. Destaca-se ainda que, ao perceber a composição da pontuação dos 1000 pontos referentes aos critérios de autoavaliação propostos pela norma EMA-130, detalhada no quadro 2, os critérios que contém os assuntos de liderança, capacitação e desenvolvimento da tripulação (dentro desta os possíveis futuros comandantes), detém 33% do total de pontos totais.

Ao se analisar o modelo de ferramenta de aferição de indicadores estratégicos para a manutenção das Organizações Militares da Marinha do Brasil, o gráfico 1 apresenta o percentual que cada fator representa dentro dos aspectos avaliados na Lista de 1000 pontos. Neste quadro, percebe-se esta composição, destacados na cor cinza mais acentuado os critérios 1 (Liderança) e 6 (capacitação e desenvolvimento de pessoal):

Gráfico 1: Critérios de Avaliação: Percentuais dos critérios de liderança, capacitação e desenvolvimento de pessoas em relação aos 1000 pontos



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ademais, soma-se àquelas referências à figura 2 que compõe o Caderno de Fundamentos da Administração Militar (2021) que coloca como uma das colunas da administração militar, neste caso o pilar central da figura 2, a Ação de Comando⁷. Enfatiza-se que a liderança é uma característica necessária da vida militar, por sua missão e por suas bases (hierarquia e disciplina), porém o pertencimento das Forças Armadas ao Governo Federal e a primazia do interesse público que deve imperar na Administração Pública, traz para a Marinha, Exército e Aeronáutica a necessidade de demonstrar e oferecer para a sociedade serviços de eficiência e com a devida transparência. A liderança de cada Força, representada por cada unidade de força, apresenta então por meio de suas Cartas de Serviço, assinadas por seus líderes, o compromisso perene de uma Organização voltada para a sociedade brasileira. Tendo como base a Figura 2, bases para planejamento militar, vê-se a importância da liderança para os Programas de Gestão militares:

⁷ Ação de Comando, segundo o SEF1 – Fundamentos da Administração Militar – é característica indissociável do líder militar que, no exercício de atividades de caráter administrativo.

Figura 2: Bases e pilares da administração militar



Fonte: (BRASIL, 2021, p. 3)

Percebe-se fortemente que as bases legais de uma boa liderança de uma instituição pública perpasso pela área do Direito e vem daí uma das importantes capacitações do Programa Netuno, enquanto tutorado pela Diretoria de Administração da Marinha (DAAdM), que fornece cursos e estágios de capacitação para o seu pessoal em áreas como mapeamento de processos organizacionais, sistemas organizacionais digitais de documentos (SIGDEM⁸), capacitação em sistema de indicadores, Conselho de Gestão e demais ferramentas do Programa Netuno (BRASIL, on-line, 2022). A ampla oferta destes cursos se torna um facilitador das estratégias de cada OM para otimizar e racionalizar a sua força de trabalho e tornar eficiente a gestão de suas lideranças.

Mazza (2021, p. 66), menciona que a busca pela administração gerencial já visava à eficiência da Máquina Pública, o contrato de gestão, as agências executivas, os instrumentos de parceria da Administração, a redução de custos com pessoal, descentralização administrativa no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado PDRAE. Este Plano Diretor exalta a necessidade de uma administração voltada para resultados, uma administração gerencial que garanta a eficiência dos Entes, em todas as esperas do Poder.

A Administração Pública Gerencial, voltada aos resultados e que buscou aprimorar os serviços prestados, valorizando os servidores públicos e o povo, que é a ponta de lança destes

⁸ O SIGDEM trata-se de uma inovação administrativa na Marinha. É um sistema que busca a desburocratização da administração naval e a diminuição do uso de papel. O sistema possui facilidades como criação de documentos eletrônico, bem como assinatura e acompanhamento do trâmite deles.

serviços. O servidor passa a ter o compromisso com a eficiência, tendo o seu desempenho avaliado. Meirelles (2012) discorre que este desejo da Administração Federal já fora apresentado no Decreto Lei nº 200/1967, quando toda a atividade do Executivo fora submetida ao controle de resultados.

Hodiernamente, para assegurar que os agentes públicos executem suas tarefas com primor e legalidade, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (Brasil, 2017, n.p.), que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal nas suas diversas áreas, e conceitua, no art. 2º, inciso I governança pública como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017, n.p.).

Este decreto lista ainda no art. 3º os princípios da governança pública, sendo eles a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de constas e responsabilidade e a transparência (BRASIL, 2017). De suma importância para a governança, a liderança, a estratégia e o controle são conceituados e determinados no art. 5º:

São mecanismos para o exercício da governança pública:

I - liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam:

- a) integridade;
- b) competência;
- c) responsabilidade; e
- d) motivação;

II - estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

III - controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

(BRASIL, 2017, n.p.)

O Programa Netuno, cumprindo o embasamento legal supramencionado, busca desenvolver lideranças que conjuguem os afazeres afetos à vida militar e ao respeito aos ditames legais, construindo por meio de capacitações a formação de líderes apercebidos das nuances legais brasileiras e regimentais da Força. No MaPNETUNO, têm-se que na fase de implementação de processos, um importante critério é “desenvolver lideranças para orientar os colaboradores da equipe de gestão de mudanças” (BRASIL, 2021, p. 11). Este é um importante

critério, pois, no terceiro decênio do século XXI a Marinha do Brasil passa por uma reestruturação da sua Força de Trabalho.

Em 2022, a Marinha do Brasil implementou a política de gestão de riscos de integridade, que é mais uma ferramenta estratégica do Netuno que visa dar aos Oficiais titulares de OM a segurança de que o dia a dia de sua organização é pautada nas leis e regulamentos que evitam, por exemplo a corrupção, os riscos de integridade da imagem da sua Unidade. Estes e outros instrumentos estão baseados nos princípios da governança pública descritos no Decreto 9.203/2017 (Brasil, 2017), amplamente divulgados nas organizações da Marinha, que mantém um relatório de ações empreendidas pelas diversas OM para o cumprimento de atividades como capacitação de pessoal, gestão de riscos, gestão de riscos de integridade da imagem, dentre outras que são estratégicas para a Marinha do Brasil.

As melhores técnicas e formas de gerenciar e administrar estão lastreados em uma liderança eficiente e estratégica que propõe o alcance de objetivos organizacionais que garantam à instituição a confiança dos seus diversos *stakeholders*. Matias-Pereira (2012, p. 9) enfatiza que “a gestão pública deve ser entendida como algo mais amplo do que a interpretação de negócios e o que questões internas dos negócios de um governo.”

Ao chegar-se o fim do programa GESPÚBLICA e na continuação do Programa para a Marinha que determina ações para a liderança, torna essencial a observação das Leis que exigem do administrador público a eficiência e o exercício da função de líder de forma imaculada. A observação dos dispositivos legais do Decreto que versa sobre governança pública, por exemplo, é essencial para que o líder naval execute suas atribuições de forma esmerada (BRASIL, 2017). O desconhecimento daquele dispositivo pode gerar celeumas importantes para a sua liderança.

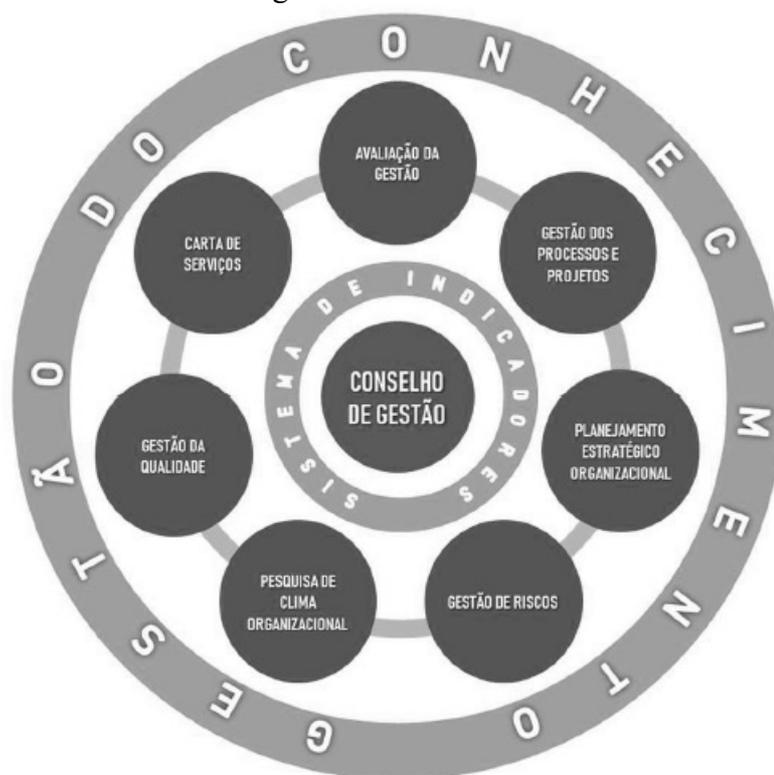
Dentro de todos estes processos estratégicos e inovadores, o Programa de Gestão por Excelência da Marinha apresenta-se como veículo de muitas mudanças e tem em seus dispositivos de ação o Conselho de Gestão das Organizações Militares, que se dá mensalmente, presidida pelo Comandante da OM. Nesta reunião o comandante tem a oportunidade de repassar as suas estratégias para melhorar os processos da organização e ouvir os chefes de departamentos e assessores a fim de possibilitar informar e subsidiar o comandante a respeito do alcance das metas descritas no PEO e no PMGES, além de estudar e decidir sobre os riscos operacionais afetos à OM e discutir melhorias para a tripulação (Brasil, 2021, SGM-107).

O tamanho da importância do Programa Netuno para a Marinha e sua atualidade se dá pelo lançamento em novembro de 2021 de dois documentos importantes: o Manual de

Procedimentos do Programa Netuno – MaPNetuno⁹ – e o Manual de Procedimentos de Gestão Administrativa. O primeiro documento disponibiliza diretrizes para a elaboração de documentos estratégicos pela liderança da Organização a fim de adequar-se ao Netuno e a alcançar resultados melhores em sua gestão, o segundo trata dos procedimentos administrativos para padronização em toda a Força Naval. Estes procedimentos e documentos são verificados por meio de uma Inspeção Administrativa Militar (IAM).

O Conselho de Gestão é o elemento central do Programa Netuno, pois nele os documentos são analisados, atualizados e seus indicadores aferidos. Faz parte da liderança de cada Organização Militar da Marinha e é o órgão que discute as ações de cumprimento da missão e planejamento da visão de futuro da sua unidade. Tudo isso é englobado pela Gestão do Conhecimento, pois há uma peculiaridade nas Organizações da Marinha que é a substituição dos Oficiais em cargo de comando a cada dois anos, normalmente. A figura 3 apresenta as ferramentas do Programa:

Figura 3: Ferramentas do Programa Netuno – MaPNetuno



Fonte: Brasil (2021)

⁹ O MaPNetuno foi elaborado pela Diretoria de Administração da Marinha (DAAdM) com a finalidade de tornar a aplicação das Normas Gerais de Administração da Marinha (SGM-107) mais prática. O Manual elucida pontos da Norma e o seu conteúdo segue a mesma disposição da Norma Naval, tornando a leitura da Norma e do Manual *pari passu* – cada número de capítulo aborda o mesmo assunto em ambas as publicações.

De acordo com as Normas Gerais de Administração (2021) e com o Manual do Programa Netuno (2021), a constituição de um programa de gestão na Marinha visa colocar em prática na instituição as melhores ferramentas de gestão e proporcionar aos líderes de Organizações Militares da Marinha um comando que alcance seus objetivos, coadunados com o Comando Imediatamente Superior e com os Objetivos Navais¹⁰. O MaPNetuno (2021) possibilita uma série de ferramentas estratégicas de gestão, com amplo uso na iniciativa privada, e que podem ser amplamente utilizadas pelas diversas unidades da MB. Os assuntos tratados no documento são os explicitados na Figura 2, e tem como o cinturão mais externo a Gestão do Conhecimento. Há um fato relevante na Marinha: os Oficiais em cargo de comando ficam neste por no máximo dois anos, isto implica em uma necessidade de gerir bem o conhecimento e de seguir os Planejamentos Estratégicos Organizacionais a fim de dar continuidade aos projetos e processos de melhoramentos determinados nos documentos basilares do Netuno.

A SGM-107 (2021, p. 9) “procura, de forma sintética e prática, tratar o tema administração e servir como guia básico para Comandantes/Diretores e demais responsáveis pelas conduções das atividades e tarefas de sua OM.” A Norma (2021, p. 9) visa ainda, por meio do MaPNetuno “orientar as OM com conteúdos constantemente atualizados, em face à dinâmica das informações acerca da excelência da gestão, apresentando ferramentas de gestão necessárias para a implementação e manutenção da Excelência em Gestão” (BRASIL, SGM-107, 2021, p. 9).

Os líderes Navais, de acordo com a Doutrina de Liderança da Marinha – EMA-137 – (BRASIL, EMA-137, 2013, p. 1-1) “pode-se afirmar que comandar é exercer a chefia e a liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão.” Ainda sobre a condução das atividades na Administração Naval (e pública), deve-se observar o atual decreto nº 9.203/2017 sobre a governança pública que exige atitudes excelentes e que tragam resultados eficientes para a Instituição e para o Brasil (Brasil, 2017).

O Programa Netuno nasce com o GESPÚBLICA em 2007. Dez anos depois da criação do Programa de Gestão da Marinha, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização é revogado. Um novo decreto vem para direcionar os modelos de gestão da Administração Pública: Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Ele “dispõe sobre a política de governança pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2017, n.p.

¹⁰ Os Objetivos Navais encontram-se no Planejamento Estratégico do Comando da Marinha até 2040.

As exigências legais descritas no Decreto Presidencial determinam uma administração pública que planeja e executa os planos com eficiência, demonstrando o valor público, direcionada a alta administração com ampla gestão de riscos. O Decreto traz em seu bojo o conceito de Governança Pública que é o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017, s/p).

Este conceito propõe uma liderança eficiente e planejada, capaz de controlar, avaliar, direcionar e monitorar a gestão de forma eficaz. Drucker (2014) diz que eficácia pode ser aprendida, mas que “é notória, porém, a ausência de homens de grande eficácia nos cargos de gerência” (DRUCKER, 2014, p. 16). Drucker (1981, p. 74) enfatiza que “o trabalhar sem ter padrões elevados é desonesto. Corrompe o administrador. Corrompe o subordinado.” Isto traz à tona a questão de a Administração Pública ter o dever de apresentar diante da sociedade os melhores resultados que se pode alcançar por meio de seus agentes públicos.

A liderança na governança pública tem muito valor, pois a ela são vinculados o valor público e a gestão apropriada dos riscos (Brasil, 2017, n.p.). Castelo *et al.* (2017) discorrem sobre a importância da liderança na governança e performance das gestões públicas e determinam que devem existir indicadores de desempenho que construam e demonstrem a mensuração da performance dos líderes públicos e de suas organizações. “A função primordial de um determinado governo é alcançar os almejados resultados, voltados sempre ao interesse da coletividade” (CASTELO *et al.*, 2017, p. 291).

Sendo a Marinha do Brasil parte da Administração Pública direta, e ainda sendo ela a guardadora de um Mar de extensão magnífica e de águas interiores de suntuosa influência para o Brasil, deve haver nos militares em cargo de comando uma atenção adequada ao tema governança pública, pois dela emanam determinações legais que convergem para o bom uso do dinheiro público e zelo pela imagem das Instituições Públicas (Brasil, 2017, n.p.).

Buta e Teixeira (2020), também imergem na mensuração de resultados advindos da governança pública e buscam esclarecer o que Castelo *et al.* (2017) demonstraram em seus escritos sobre a diversidade de conceitos sobre a governança pública. Buta e Teixeira dispõem que “Em termos normativos, boa governança representa condições ideais de governança a serem perseguidas, condições estas que têm sido cada vez mais infladas, a ponto de se tornarem uma panaceia para diversos males sofridos ao redor do globo” (BUTA e TEIXEIRA, 2020, p. 371).

De acordo com Santos e Rover (2018) o novo cenário mundial, de vivências de crises econômica e financeira mundial e guerras, nos últimos 30 anos exigiu dos Estados uma resposta

a estas dificuldades, que culmine em uma nova visão da relação Estado-Sociedade, em que o primeiro deixa de exercer o governo e passar a gerir por meio da governança. Matias-Pereira (2010) emparelha as organizações públicas e privadas e propõe similitudes em governança das duas, porém mesmo levando-se em consideração os focos específicos de cada uma

observa-se que são comuns entre eles as questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão, responsável pela geração dos problemas de agência, os instrumentos definidores de responsabilidades e poder, o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, entre outros (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 111).

Diante do exposto por Matias-Pereira (2010), há muito do que se trazer de estratégias, planejamento e liderança do meio privado para o público e assim aumentar sua eficiência. Em um momento em que a volatilidade dos mercados e as implicações advindas de pandemia e guerras que implicam diretamente na economia do Estado. Porter (1999, p. 117) percebe que “as análises sobre as estratégias para setores em contração geralmente focalizam as opções de desinvestimento ou de colheita, mas os gerentes também devem considerar duas outras alternativas – a liderança e o nicho” (PORTER, 1999, p. 117). Vê-se mais uma vez a figura do líder como essencial para suprimir dificuldades de organizações que passam por dificuldades.

De acordo com Buta e Teixeira (2020) há diversos significados para se determinar o que é governança pública. Segundo Rose-Ackerman (2017, p. 2) um dos sentidos adotados é o da má governança que pode significar, de acordo com a autora, problemas éticos dos agentes públicos, como o fato da corrupção, do mau uso dos bens e dinheiros públicos, da fraude. Esta percepção converge para o que está explícito no artigo 3º do Dec. 9.203/2017, quando se elencam os princípios da governança pública para o Brasil (BRASIL, 2017, n.p.): “I. capacidade de resposta; II. Integridade; III. Confiabilidade; IV. melhoria regulatória; V. prestação de contas e responsabilidade; e VI. transparência.”

Nota-se que são atitudes que abrangem tanto a organização e o nicho que ela atende quanto à liderança, o que remete a Porter (1999, p. 117). As organizações são feitas de pessoas que se propõem a alcançar as metas por aquelas estabelecidas. A persecução de objetivos passa pela objetividade dos esforços no intuito de as ações alcançarem a eficiência exigida pela situação global de alta insuficiência de recursos. Neste ínterim, torna-se mandatória a implementação de estratégias que levem o agente público, alcançar resultados que satisfaçam o interesse público de forma adequada. Ansoff e McDonnell (1993, p. 71) definem estratégia como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.” Essas regras, segundo os autores se dividem em quatro tipos distintos:

Tabela 3: Regras de tomada de decisão

<i>Regra</i>	<i>Conceito</i>
Regra 1	<i>Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas.</i>
Regra 2	<i>Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.</i>
Regra 3	<i>Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é frequentemente chamado de conceito organizacional.</i>
Regra 4	<i>As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia a dia, chamadas de políticas operacionais.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor em 2022, baseado em Ansoff e McDonnell (1993)

Vilar (2022) enfatiza a responsabilidade dos agentes públicos enquanto no exercício de sua função ou cargo. Propõe que “a delimitação legal é essencial por vários aspectos” e que a “conduta do servidor público federal inclui comportamentos com diferentes potenciais lesivos para a Administração Pública” (VILAR, 2022, p. 9). A proposta da autora salienta a necessidade do conhecimento dos deveres e proibições impostos aos agentes público, mais uma vez reforça-se que os militares também fazem parte da administração pública e enquanto no exercício administrativo de suas funções e cargos respondem por procedimentos que fogem da finalidade do serviço.

Barreto e Vieira (2020) discorrem sobre programas que viabilizam a execução dos princípios da governança pública, tais qual o princípio da integridade (Brasil, 2017, n.p.). Barreto e Vieira (2020, p. 442) sugerem que “os programas de integridade implementados pela administração pública direta brasileira, com o objetivo de comparar suas práticas com o regime internacional anticorrupção” interligam o Decreto nº 9.203/2017 a outras leis como a Lei Anticorrupção – Lei nº 12.846/2013 – o que se faz pensar em uma rede de apoio de instrumentos legais e administrativos que convirjam para a exatidão no exercício da Gestão Pública.

Pisa (2014) atenta na necessidade de apresentação de resultados para uma boa governança pública elenca uma série de conjunto de princípios que podem ajudar a liderança pública a exercer escoreita e eficientemente o seu cargo. Ao fazer a lista de princípios Pisa (2014) observa que “inúmeras ideias convergentes em pontos específicos, como transparência, ética, obediência às leis e regulamento, bem como a obrigação de prestar contas” (PISA, 2014, p. 110) Segue Tabela 4 que elenca os princípios segundo Pisa (2014, p. 111), adaptado pelo autor (2022):

Tabela 4: Princípio e Finalidades da Governança Corporativa

Princípios	Finalidades
Accountability	Responsabilidade por prestar contas, fundamentadas nas melhores práticas contábeis e de auditoria.
Compliance	Conformidade legal e cumprimento de normas reguladoras contidas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nas instituições do País.
Disclosure	Consiste na transparência e na lisura na divulgação de dados e relatórios contábeis.
Faimess	Equidade é o senso de justiça para com todos os acionistas, independente de serem majoritários ou não, e com os demais <i>stakeholders</i> .
Transparência	Mais do que uma obrigação legal de informar, importante é criar a cultura de disponibilizar as informações às partes interessadas. A transparência resulta da confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros.
Equidade	Não deve ser restrita ao desempenho econômico-financeiro, contemplando inclusive os demais fatores (mesmo os intangíveis) que orientam a ação gerencial e criam valor para a empresa. Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais <i>stakeholders</i> . São consideradas inaceitáveis quaisquer atitudes ou políticas discriminatórias.
Prestação de Contas (Accountability)	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente a consequência de seus atos ou omissões.
Responsabilidade Corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, incorporando a responsabilidade social e ambiental na condução dos negócios e operações.
Garantir a base para um sistema eficaz de governança corporativa	O sistema de governança corporativa deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas, inclusive os minoritários e os estrangeiros. Todos os acionistas deverão ter a oportunidade de obter efetiva reparação por violação de seus direitos.
Papel das partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>)	A estrutura da governança corporativa deve reconhecer os direitos das partes interessadas (<i>stakeholders</i>), conforme previsto em lei, e incentivar a cooperação ativa entre as empresas e partes interessadas (<i>stakeholders</i>) na criação de riquezas, empregos e na sustentação de empresas economicamente sólidas.
Divulgação e Transparência	A estrutura da governança corporativa deve assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa, inclusive situação financeira, desempenho, participação acionária e governança da empresa.
Responsabilidade do Conselho	A estrutura da governança corporativa deverá garantir a orientação estratégica da empresa, a fiscalização eficaz da diretoria executiva pelo conselho e a prestação de contas do conselho perante a empresa e os acionistas.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em PISA (2014, p. 111)

Face o exposto, percebe-se que, mesmo após a revogação do Programa GESPÚBLICA, há elementos legais de exigem do militar em cargo de comando ou chefia, atitudes que atendam a princípios de governança pública que visam a oferta de um serviço de excelência por parte do Estado para sociedade. Segundo Ramos *et al.* (2021), há dificuldades e ganhos com a

implementação da gestão por excelência, por meio de um sistema forte de governança pública e o líder organizacional é importante na implementação e manutenção de programas estratégicos de Gestão.

A lei que versa sobre a governança pública, Dec. nº 9.203/2017, firma que a gestão deve ser estratégica, inovadora e eficiente. Freitas (2015, p.3) dispõe que “o que se postula é uma Administração Pública sistêmica, com revigorada epistemologia e submetida à avaliação contínua de seus impactos.” Neste sentido há de se ter um planejamento que aponta estratégias para o cumprimento da missão das organizações.

A Marinha do Brasil (BRASIL, 2020) se lançou em diversos projetos, sendo um deles grande e inovador que é o PROSUB – Programa de Construção de Submarinos, que objetiva a Força construir em território nacional submarinos de última, passíveis de receber propulsão nuclear, com tecnologia nacional, apoiada pela Marinha Francesa. Com um projeto tão avançado, os líderes devem elaborar estratégias em diversas áreas do projeto. Outro programa é o de implementação de Esquadrão de drones que vão patrulhar a Amazônia Azul, que exige da liderança estratégias de escolha do modelo a ser adquirido e empregado, na formação de pessoal de operação e de apoio, afinal as tecnologias de informação implementadas nestes projetos são de alta complexidade.

De acordo com o Manual do Programa Netuno, na disposição das ferramentas auxiliares para a implementação e execução do programa visam “facilitar a busca por inovação e criatividade” (BRASIL, 2021, p. 87). Mesmo sendo o Programa Netuno um instrumento que conta com mais de uma década de execução, ele oferece oportunidades de ações de inovações para as Organizações Militares da Marinha. Anualmente são lançados desafios de inovação a fim de incentivar aos militares da Força sugerirem produtos técnicos ou tecnologias que visam dar eficiência nas atividades da sua OM e da Marinha.

Segundo Vargas et al (2017, p. 222) “A inovação de processo pode reduzir custos de produção, melhorar a qualidade, ou ainda, produzir ou distribuir produtos novos ou melhorados.” O programa Netuno visa isto, somada a uma transmissão do conhecimento por meio dos seus documentos de base, como o Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), Plano de Melhoria da Gestão e o Mapeamento de Processos Organizacionais (BRASIL, 2017, SGM-107).

Souza et. al. (2016, p. 846) discorrem que “no setor público existem poucas pesquisas que abordam a inovação, em relação às organizações militares, estas são ainda mais escassas.” Embora afirmem isto, Souza et. al. (2016, p. 847) perceberam que, no Brasil, há uma permanente participação das Forças Armadas no Concurso de Inovação na Gestão Pública da

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) – Exército Brasileiro 3,07%, Marinha do Brasil 1,08% e Força Aérea Brasileira 1,20%. Os autores apontam que a Marinha, desde 2007 ao adotar o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, por intermédio do Netuno, adequando o modelo para as suas necessidades, “fomentou a cultura da inovação nas suas unidades, permitindo evoluções em suas práticas de gestão” (SOUZA *et al.*, 2016, p. 847).

Deveras a inovação é uma dificuldade encontrada na Administração Pública no Brasil, embora os importantes programas de modernização alçados pelas Marinha, por exemplo, não determinam que quem lidera a Organização não o possa fazer. Mulgan e Albury (2003) explicitam que a maioria das inovações no Setor Público pode ser considerada incremental. Com isso, as mudanças não são propriamente modificadoras da dinâmica da Instituição, porém são importantes para estas.

Percebe-se, como enfatiza Schein (2010) que os resultados são buscados e alcançados por meio das pessoas que compõem a organização. O Programa Netuno sugere a aplicação, de pelo menos uma vez por ano, da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) (Brasil, 2021). A pesquisa auxilia o Oficial em cargo de comando perceber como a organização pode aproveitar as oportunidades oriundas das informações da PCO. Schein e Schein, (2022) destacam que um bom clima laboral oportuniza a implementação de inovações, a agregação de valor nos produtos e serviços prestados além de ser um termômetro para perceber o que deve ser tratado ou melhorado no dia a dia da OM.

2.4. A pesquisa de Clima organizacional no Programa Netuno

Conforme o MapNETUNO (2021), A Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) é uma das ferramentas que o Programa Netuno utiliza para oportunizar às OM o alcançar os seus objetivos e também perceber como clima dentro da organização está respondendo aos estímulos do Planejamento Estratégico e decisões do Conselho de Gestão a fim de cumprir a missão e alcançar a visão propostas para a Unidade, além proporcionar a possibilidade da identificação de problemas e oportunidades que ensejam na implementação de programas de desenvolvimento de pessoal e da liderança.

Para Schein e Schein (2022) o aspecto mais intrigante da cultura é que a mesma aponta para fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seus impactos e que comportam em si um grau considerável de inconsciência, este fato remete a importância do tema para a liderança a fim de se perceber o clima organizacional que aborda a cultura de uma organização. De acordo com Silva, Viana e Feitosa (2018, p. 213) “uma mudança no modo de

repensar a administração pública vem colocando as pessoas em um certo lugar de destaque” (SILVA; VIANA; FEITOSA, 2018, p. 213). Com efeito as pessoas são tidas como um ativo de muito valor para as organizações. Uma máquina, uma tecnologia ou fórmula são passíveis de serem copiadas em sua completude, mas as competências humanas são muito difíceis de serem. Na Administração Pública tem-se observado que o tipo de liderança a que se importa bastante na produtividade da instituição, isto cria um clima organizacional apropriado à produção. Segundo os autores (Silva, Viana e Feitosa, 2018, 214) “gestão do clima organizacional contribui significativamente no comportamento das pessoas, e falta aos gestores maior conhecimento sobre esse aspecto” (SILVA; VIANA; FEITOSA, 2018, p. 214).

Silva, Viana e Feitosa (2018) ressaltam que o comportamento que as pessoas têm dentro da organização e o seu desempenho estão intrinsecamente ligados e associados ao clima organizacional. Os autores reforçam a importância em se criar o clima laboral adequando para o cotidiano da organização, o que deve movimentar a liderança em busca de se tornar agentes promotores do bem-estar na instituição e, por conseguinte, manter excelentes os serviços prestados à sociedade. A fim de que seja possível medir e perceber o clima organizacional, aplica-se a Pesquisa de Clima Organizacional, que segundo os autores é motivada pelo “alcance de objetivos e motivação para o trabalho - tem o resultado ponderado de um bom clima organizacional. A pesquisas do clima interno torna possível diagnosticar problemas que possam estar afetando o andamento dos serviços” (SILVA; VIANA; FEITOSA, 2018, p. 218).

A PCO pode ainda desenvolver a organização e as pessoas. Lira, Amaral e Maia (2018), discorrem que a otimização da gestão é fator desejado pelas organizações. Estas buscam sempre melhorar os seus resultados de forma eficiente. Os autores enfatizam a importância de gerir pessoas e os ativos humanos de forma apropriada e responsável, pois isto contribui fortemente para o sucesso destas organizações. A interação entre as pessoas produz o clima organizacional, promove alterações da cultura da organização e são imprescindíveis para que se entenda o modo de a organização funcionar. As lideranças que são capazes de trabalhar o clima da organização a favor do alcance das metas das equipes e do cumprimento da missão da organização detém a confiança da equipe, que lhe corresponde cada vez melhor aos seus impulsos, orientações e direcionamentos.

Rodriguez, Muniz Jr. e Munyon (2018) reiteram que o clima organizacional engloba a estrutura organizacional e a estrutura de processos da instituição, além dos relacionamentos interpessoais, administração de compensações, do comportamento dos colaboradores, da expectativa de desempenho pessoal e por fim o crescimento profissional. Ainda são importantes, segundo os autores, as crenças, símbolos, compromissos, contextos e interações

organizacionais. O clima da organização é bastante profundo e significa o caráter dela. Este clima, deve ser medido a cada ano ou quando houver uma mudança importante, reforçam Honorato e Guimarães (2018).

Santos, *et al.* (2021, p. 2) ressaltam que o clima organizacional se modifica de acordo com cada organização, sua cultura e do seu pessoal (SANTOS, *et al.*, 2021, p. 2). Segundo os autores, as medidas que são tomadas pelas empresas oportunizam a satisfação ou determinam a insatisfação do seu pessoal e, até mesmo, seus *stakeholders*. A manutenção de um CO apropriado interfere diretamente da vida dos funcionários de uma organização, importando inclusive na saúde física e mental deles.

Paz, Thiago e Maciel (2022), interpõem que devem existir as pesquisas de clima organizacional e que as ações pós-pesquisa devem ser realizadas com muito compromisso. Os autores definem o Clima Organizacional (CO) como “um construto conceitual e, ao mesmo tempo, é um instrumento operativo” (PAZ; THIAGO; MACIEL, 2022, p. 6). Segundo os autores o CO construto conceitual busca a interpretação das relações entre o ambiente e os funcionários da empresa e, como instrumento operativo, o clima organizacional apontará para as ações estratégicas voltadas para a qualificação do ambiente laboral, ampliando o grau de motivação e satisfação em se trabalhar na organização. Nisso importa também o desenvolvimento de pessoas e da liderança.

Para Araújo, *et al.* (2017) a criatividade também está atrelada ao desenvolvimento de um clima organizacional que a acolha em terreno adequado. De acordo com os autores a criatividade é elemento essencial para a sobrevivência e evolução das empresas e que o clima organizacional impacta principalmente no desempenho delas. Para as empresas da iniciativa privada, a criatividade produz iniciativas empreendedoras que podem gerar novos mercados, novos programas de desenvolvimento, produtos e serviços, tudo a partir das ideias dos membros da organização. As organizações públicas buscam na iniciativa privada boas ações que possam ser replicadas para a sociedades por meio de produtos e serviços de qualidade. A criatividade pode ser uma realidade no Serviço Público, economizando recursos e torando a administração mais eficiente.

Um caminho para a implementação de um terreno fértil para as inovações e para a criatividade por meio do clima organizacional é, segundo Caffé Filho, Andrade e Theotônio (2017) o processo de endomarketing realizado pelas organizações. As ações de endomarketing, de acordo com os autores são a oitiva dos colaboradores, fazer com que eles tenham parte na tomada de decisões, a oferta de recompensas financeiras motivada pelo desempenho

diferenciado do colaborador. Estas ações desenvolvem o nível de satisfação proporcionando em um aumento na produtividade e no comprometimento dos funcionários da empresa.

Gusmão, Araújo e Rocha (2020, p. 177) ressaltam a rapidez de como as mudanças acontecem:

O ambiente de negócios, tanto público quanto privado, muda com uma velocidade assustadora, essas mudanças são sentidas e vivenciadas no ambiente de trabalho e as Instituições que melhor respondem a essas mudanças, enfrentam os desafios organizacionais de uma maneira mais consistente e com a capacidade de migrar e inovar em seus negócios. (GUSMÃO; ARAÚJO; ROCHA, 2020, p. 177)

Deveras as mudanças que ocorrem nas organizações importam no acompanhamento do clima organizacional conforme ressaltado por Honorato e Guimarães (2018), que segundo estes autores, na Marinha do Brasil devido as condições de carreiras dos militares acontecem mudanças bruscas e inesperadas tais como a mudança do líder de equipe por conta de transferência compulsória ou a pedido, a mudança anual ou bianual do Oficial em cargo de comando etc. De acordo com Schein (2010), destaca que existem três níveis na Cultura Organizacional e que importa conhecê-los bem. A Tabela 5 permite identificá-los:

Tabela 5: Os três níveis da Cultura Organizacional

Nível	Características
Artefatos	Na superfície está o nível de artefatos, que inclui todos os fenômenos que você veria, ouviria e sentiria quando encontrasse um novo grupo com uma cultura desconhecida. Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo, incorporado em roupas, maneiras de endereço e exibições emocionais; seus mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas publicadas de valores; e seus rituais e cerimônias observáveis.
Crenças e valores	Todo o aprendizado em grupo, em última análise, reflete as crenças e valores originais de alguém, seu senso do que deveria ser tão distinto do que é. Quando um grupo é criado pela primeira vez ou quando enfrenta uma nova tarefa, problema ou problema, a primeira solução proposta para lidar com ele reflete as próprias suposições de algum indivíduo sobre o que é certo ou errado, o que funcionará ou não. Aqueles indivíduos que prevalecem, que podem influenciar o grupo a adotar uma determinada abordagem ao problema, serão posteriormente identificados como líderes ou fundadores, mas o grupo ainda não tem nenhum conhecimento compartilhado como grupo porque ainda não tomou uma ação comum em referência ao que quer que seja suposto fazer.

Continua.

Continuação da tabela 5.

Suposições subjacentes básicas

Quando uma solução para um problema funciona repetidamente, ela vem como garantida. O que antes era uma hipótese, apoiada apenas por um palpite ou um valor, gradualmente passa a ser tratado como uma realidade. Chegamos a acreditar que a natureza realmente funciona assim. Suposições básicas, nesse sentido, são diferentes do que alguns antropólogos chamam de “orientações de valor dominantes”, na medida em que tais orientações dominantes refletem a solução preferida entre várias alternativas básicas, mas todas as alternativas ainda são visíveis na cultura, e qualquer membro da cultura poderia, de tempos em tempos, se comportar de acordo com a variantes e orientações dominantes

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), baseado em Schein (2010).

Após perceber o quanto a Cultura, o clima e as pesquisas de clima organizacional são tão importantes, permite-se, além das possibilidades apresentadas anteriormente, conhecer o que Honorato e Guimarães (2021) ressaltam em seu estudo. De acordo com os autores, a pesquisa de clima gera “a capacidade para identificar, gerenciar, criar, distribuir e até descartar conhecimento com eficiência” por meio de outras ferramentas que circunda todas as outras do Netuno que é a escoreita Gestão do Conhecimento (GC), advinda da percepção daquilo que se vive na organização (HONORATO e GUIMARÃES, 2021, p. 72). Os autores reiteram a importância em se fazer a gestão do Clima Organizacional na Marinha do Brasil, pois a mesma em seus serviços oferecidos à Nação utiliza-se de pessoas e isto implica em manter-se um ambiente de trabalho propício e aprazível para o ser humano e que possibilite bons serviços prestados à sociedade. Sendo uma instituição “permanente e regular” a gestão do conhecimento é associada pelos autores à PCO como um agregador de valor à Instituição (HONORATO e GUIMARÃES, 2021, p. 73).

Rodriguez, Muniz e Munyon (2018) discorrem sobre o que Honorato e Guimarães (2021) apresentam. Aqueles autores propõem que o clima organizacional produz um terreno fértil para a implementação de ações que visam o desenvolvimento pessoal e a gestão do conhecimento. Deveras, o ambiente de uma organização que possui um bom clima organizacional, desenvolve as pessoas e os próprios processos. Rodriguez, Muniz e Munyon (2018) enfatizam que “o CO engloba estrutura organizacional e de processos, relacionamento interpessoal, administração de compensações, comportamento dos funcionários, expectativa de desempenho e oportunidades de crescimento” (RODRIGUEZ, MUNIZ e MUNYON, 2018, p. 317).

O que se percebe é o que Chen e Chuang e Chen (2012) demonstram em seus estudos que o Clima Organizacional (CO), a cultura e o próprio comportamento da Força de Trabalho

(FT) de uma organização influenciam fortemente a forma como o próprio conhecimento é passado ou não dentro da empresa, assim, gera-se a necessidade de uma GC. Estes termos estão presentes na execução do Manual do Programa Netuno (Brasil, 2021), sendo importantes para que se construa formal e informalmente, um ambiente propício para a propagação e aplicação do conhecimento, algo importante para a OM em estudo, pois é inerente à sua missão.

No Manual do Programa Netuno (2021) tem-se que toda organização para o cumprimento de sua missão necessita diversos fatores, mas que o grande elo de transformação e consolidação desses fatores na missão cumprida são as pessoas. O manual do Programa Netuno descreve que a PCO "tem o objetivo de monitorar aspectos das relações das pessoas entre si e com a organização, buscando identificar possíveis insatisfações, descontentamentos que possam interferir em sua produtividade laboral" (BRASIL, 2021, p. 72). O Programa sugere, então que a pesquisa de clima seja uma constante, realizada pelo menos uma vez por ano, e que os seus resultados sejam divulgados e trabalhados a fim de que as oportunidades de crescimento e de ajustamento do clima e cultura organizacional se tornem uma constante na organização.

De acordo com o MaPNETUNO (2021), cada Organização Militar da Marinha deverá, uma vez por ano, aplicar à sua tripulação a PCO e os seus resultados analisados por pessoal gabaritado para isto (normalmente a Assessoria de Gestão ou o Elemento de Contato do Programa Netuno com uma equipe com conhecimento de pesquisa de clima para tal análise) e seus resultados trabalhado com grupos focais a fim de que os resultados sejam confirmados e que as oportunidades de melhorias sejam compartilhadas com o próprio pessoal da OM. Após a aplicação do questionário, que no caso da OM em estudo foi um questionário de 49 perguntas com a seguinte composição de fatores e possibilidades de escores, de acordo com as respostas dos participantes, tendo cada pergunta quatro possibilidades de respostas. Veja a Tabela 6:

Tabela 6: Princípio e Finalidades da Governança Corporativa

<i>Área</i>	<i>A= Péssimo</i>	<i>B = Ruim</i>	<i>C = Regular</i>	<i>D = Bom</i>
<i>Clima Organizacional</i>				
<i>Cultura Organizacional</i>				
<i>Comunicação</i>				
<i>Liderança</i>				
<i>Trabalho em Equipe</i>				
<i>Organização do Trabalho</i>				
<i>Segurança Operacional</i>				

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

No Manual (Brasil, 2021) a Diretoria de Administração da Marinha, por meio da Divisão do Programa Netuno, coloca a disposição das OM no seu site da intranet um modelo de PCO¹¹, porém as OM ficam com a liberdade de criar as suas pesquisas, de acordo com a sua missão e finalidade. No caso da OM em estudo a pesquisa foi adaptada de uma pesquisa que já é aplicada em outras organizações de missão afins. A pesquisa foi elaborada por psicólogos especialistas da área de conhecimento e que exercem função na área militar comum à OM. A pesquisa então teve pequenos ajustes quanto à missão e ao que se desejava perceber dentro do clima da organização. A figura 4 demonstra a cinemática da aplicação da pesquisa:

Figura 4: Fases da Pesquisa de Clima Organizacional da OM em pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O manual prevê ainda que as OM "por meio da capacitação em cursos e estágios promover o compartilhamento de conhecimentos" mediante resultados alcançados na PCO (BRASIL, 2021, p. 72). Outro direcionamento seria a utilização de ferramentas tais quais "oficinas, adestramentos e atividades do trabalho diário, procura-se desenvolver habilidades para o desempenho das atividades" a fim de se aproveitar o máximo do que foi percebido no resultado da pesquisa para melhorar o clima da organização e alcançar um ambiente aprazível de trabalho na Organização e então reter talentos (BRASIL, 2021, p. 72). Diz-se reter talentos, pois há a possibilidade de militares solicitarem, anualmente, movimentações entre as OM da Marinha em todo o Brasil.

¹¹ <http://netuno.dadm.mb/?q=PCO>

O Programa Netuno busca por meio da PCO criar o conhecimento que oportunize a possibilidade de obter-se um ambiente laboral propício que deve ser capaz de promover transformação. De acordo com o Manual (Brasil, 2021) “a transformação laboral é baseada em três pilares importantes: conhecimento, habilidade e atitude, também conhecido pelo acrônimo CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)” (BRASIL, 2021, p. 72). O desenvolvimento das competências pessoais é de suma importância para a Organização, haja vista que as pessoas promovem mudanças, criam oportunidades de inovação, divulgam o nome da OM e produzem os produtos e serviços que cumprirão a missão dela. Uma das variáveis que podem ser percebidas numa PCO é a possibilidade de desenvolvimento das competências pessoais do pessoal (Alexandre, 2018). A figura 5 define, segundo o MaPNETUNO conhecimento, habilidade e atitude:

Figura 5: Conhecimento, Habilidade e Atitude - MaPNETUNO

C	H	A
CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
Conhecimentos adquiridos de maneira formal ou não, pela leitura, estudos, aulas entre outros.	Prática, aplicação dos conhecimentos na prática. Como e onde usar os conhecimentos.	Postura e comportamento diante do conhecimento e a habilidade
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: MaPNetuno, (BRASIL, 2021, p. 73)

Um clima organizacional pode proporcionar o desenvolvimento de competências necessárias para que a liderança aja com mais eficácia em suas decisões e na condução de sua equipe. O desenvolvimento de competências foi primeiramente tratado por McClelland em 1973. O autor definiu competência como uma característica observada nas pessoas e que majora seu desempenho em algumas situações (McClelland, 1973). A fim de oportunizar o desenvolvimento dessas competências a Marinha do Brasil trabalha nos quesitos de competências conforme descrito no quadro 7. De acordo com o que enfatizam Fleury e Fleury (2001, p. 185) “o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes [...] que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185).

De acordo com as orientações do manual, uma das áreas do clima organizacional a ser percebida é a liderança e equidade. O documento dispõe que na PCO

verifica-se a satisfação em relação às lideranças da OM e chefes imediatos. Estão agregadas as questões relacionadas ao comportamento pessoal dos líderes, as características de cunho técnico desses e a disciplina vigente no ambiente de trabalho, bem como a percepção de justiça organizacional e equidade. A equidade está focada principalmente na tríade: recompensa, trabalho e oportunidade. Reconhecem e recompensam as pessoas/equipes de alto desempenho? Estão abertos às sugestões/críticas? Definem o que se espera das pessoas? Dão feedback sobre o desempenho de cada um? (BRASIL, 2021, p. 74)

Neste quesito da pesquisa, busca-se o líder para o cumprimento da missão da organização e que consegue se relacionar com a sua equipe e demais membros da tripulação, dando possibilidades para que o ambiente laboral seja fértil para o desenvolvimento das competências pessoais e o incremento de inovações que gerarão valor para a Unidade. O desenvolvimento de competências advém do compromisso que o líder assume em desenvolver as suas habilidades pessoais (Silva *et al.*, 2022), importando em uma dedicação que perpassa pelas atividades do trabalho, do desenvolvimento da equipe e das tarefas particulares. O gerenciamento do tempo, de acordo com Silva *et al.* (2022) é essencial para o sucesso do processo de desenvolvimento de habilidades pessoais.

Como o estudo em lide se relaciona bastante com a área da educação, devido às atividades fim da organização em pesquisa, fatos relevantes sobre o desenvolvimento socioafetivo e a educação afetiva comportam valor agregado na construção de futuros líderes da Marinha do Brasil. Chagas-Ferreira et al (2019, p. 1) discorrem sobre a importância de uma formação integral do indivíduo, ressaltando “a necessidade do jovem contemporâneo estar preparado para enfrentar problemas de diferentes magnitudes” (CHAGAS-FERREIRA, et al, 2019, p. 1). Os autores enfatizam que estas habilidades são necessárias à sua solução de problemas do cotidiano e que “difícilmente serão contempladas plenamente em propostas curriculares que enfatizam apenas uma faceta do processo de aprendizagem” (CHAGAS-FERREIRA, *et al.*, 2019, p. 1).

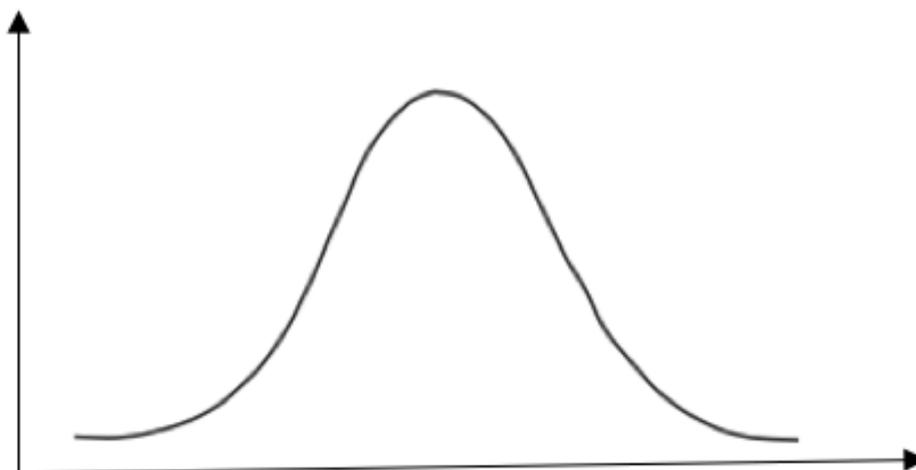
Após um grande período de distanciamento social devido à pandemia do COVID-19, por exemplo, foi gerada uma série de mudanças nas organizações, muitas advinda do trabalho remoto e da necessidade das aulas a distância. Paixão e Souza (2018, p. 441) ressaltam que “o século XX foi caracterizado por intensas transformações sociais, políticas e econômicas, que mudaram a base das relações entre organizações” e que o capital humano se tornou um diferencial nestas organizações, importando em programas e processos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes nas pessoas que coadunem e correspondam a tantas

mudanças e circunstâncias a que foram expostas as organizações (PAIXÃO; SOUZA, 2018, p. 441).

O MaPNETUNO enfatiza que, para a aplicação, "A PCO deve ser preenchida pelo maior número possível de pessoas da OM e deve ser realizada de forma que seja preservado o sigilo de quem a preencheu, a fim de que a pesquisa retrate com fidelidade o clima organizacional" (BRASIL, 2021, p. 75). Ele ainda sugere que a pesquisa seja realizada anualmente. Isto garante que, conforme a tripulação receba e perca alguns militares (por motivos diversos: cursos de carreira, mudança de OM, transferência para a reserva etc.) a possibilidade de perceber o clima seja perene, propiciando uma constante possibilidade de manutenção do clima desejado.

De acordo com Gray (2007), ao se perguntar ao maior número possível de pessoas sobre suas preferências em relação a alguns dos principais fatores do clima organizacional, pode-se descobrir que suas respostas seguem o que se chama de distribuição normal, ou seja, se plotados em um gráfico, eles produziram uma forma como um sino (conforme o Gráfico 2), que é próxima de uma simetria, com as preferências da maioria das pessoas que participaram da pesquisa no meio deste sino. Veja o Gráfico 2:

Gráfico 2: Representação gráfica de pesquisa de distribuição normal



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Segundo Trierweiler et al. (2020, p. 688), “um dos grandes desafios é conciliar as expectativas individuais dos colaboradores com os objetivos da organização”. Por se tratar do estudo ser aplicado em uma organização de grande porte e com alta rotatividade e presença de pessoal extra organização por um período considerável de pessoal devido a diversos cursos (cursos com duração de três meses a dois anos), coadunar e adequar o tratamento dispensado as pessoas em conjunto com a manutenção da cultura organizacional se torna um desafio para

a liderança. De acordo com Trierweiller, *et al* (2020), uma gestão inadequada do clima pode gerar a insatisfação do pessoal e o desejo de mudar de organização, o que na Marinha pode ensejar pedido de mudança de Organizações Militares com pedidos transferência.

O manual sugere a análise e divulgação dos resultados. A análise busca a comparação da pesquisa anterior com a atual e por isso o questionário deve ser bastante estudado a fim de perceber se ele é capaz de responder situações que levem a liderança a alcançar a percepção do clima e a aplicação de ferramentas que levem a unidade ao clima organizacional ideal. O MaPNetuno informa que a "análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para um melhor desempenho da OM no cumprimento de sua missão e alcance da visão de futuro" (BRASIL, 2021, p. 76). Os resultados deverão ser divulgados a fim de trazer transparência e publicidade à pesquisa. Ainda segundo o Manual, "os resultados da pesquisa devem ser apresentados e analisados pelo Conselho de Gestão da OM, a fim de que sejam propostas mudanças e soluções, tanto para problemas encontrados, quanto para as sugestões apresentadas" (BRASIL, 2021, p. 77).

De acordo com Chen e Huang (2007), quando existe um clima cooperativo nas organizações os membros de um grupo estão mais inclinados a trabalhar juntos para compartilhar e desenvolver o conhecimento e promover o aprendizado uns dos outros. As cooperações podem aumentar a disposição dos indivíduos de interagir com os outros, nutrindo este clima. Ao apresentar no Conselho de Gestão os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, o comando das OM oportuniza a propagação de um pensamento de cooperação, pois os representantes de cada setor podem promover as mudanças necessárias para se criar um bom clima organizacional.

Honorato e Guimarães (2021) enfatizam que "o envolvimento de um indivíduo ao participar de um coletivo em seu lugar laboral tem diversos pontos que devem ser acompanhados para que a eficácia funcional do todo não caia pela ruptura do elo mais fraco (HONORATO e GUIMARÃES, 2021, p. 72). Daí percebe-se a necessidade da divulgação dos resultados da pesquisa de clima, bem como o conhecimento dos planos de ação que serão implementados a fim de que se crie um bom clima laboral. Fazer parte deste processo, segundo os autores, traz motivação aos componentes da tripulação, mesmo a Marinha sendo uma Força Militar baseada na hierarquia e na disciplina e não sendo uma instituição voltada ao lucro (Honorato e Guimarães, 2021).

De acordo com Rodriguez, Muniz e Munyon (2018) um clima organizacional adequado é importante para que os membros de uma equipe se engajem perante certos dilemas de um

projeto de sua organização. Esta ação permite que eles participem de forma ativa em suas equipes de trabalho que haja um incremento na interação com outros membros, importando em soluções conjuntas e adequadas, normalmente aceitas por todos da equipe. Em organizações que possuem muitos funcionários, como é o caso da maioria dos quartéis da Marinha do Brasil, pode acontecer de existirem departamentos e setores que se distanciam uns dos outros por conta de sua finalidade e aplicação dentro da missão da OM, sejam em atividades-meio ou atividades-fim.

Silva, Viana e Feitosa (2018, p. 214), discorrem sobre gestão do clima organizacional e o significam como uma “ferramenta importante na administração do comportamento das pessoas, visando um plano de desenvolvimento para melhor gerir as pessoas e a organização para o alcance das metas institucionais nos setores da administração pública” (SILVA, VIANA e FEITOSA, 2018, p. 214). É importante, não somente para as empresas da iniciativa privada ou daquelas públicas que visam o lucro, que haja a administração de um clima de trabalho condizente com uma organização que busca a excelência. A qualidade dos serviços públicos advém dos seus funcionários, no caso da Marinha, dos seus militares que labutam diuturnamente para o cumprimento do seu dever, de acordo com a missão da sua Unidade.

A busca pela excelência nos serviços públicos, na aplicação dos recursos humanos e materiais e a administração dos gastos com o dinheiro públicos podem advir de um clima organizacional adequado. Lira, Amaral e Maia (2018) enfatizam que a busca pela eficiência (deveras a exigência constitucional desta por parte do setor público) revelam a importância da gestão de pessoas e do capital humano de forma inerrante e responsável, contribuindo para o sucesso das organizações. A interação entre os indivíduos é essencial para a produção de produtos ou de prestação de serviços e caso esta interação seja percebida e melhorada por meio do clima laboral, as oportunidades de se fazer tudo com qualidade são aumentadas.

Santos *et al.* (2021) observam que “o clima organizacional se modifica de acordo com a empresa, cultura e colaboradores, pois a equipe de trabalho deve manter um foco de engajamento para melhor desempenhar suas respectivas tarefas no ambiente de trabalho” (SANTOS *et al.*, 2021, p. 2) e, assim sendo, as ações das organizações podem ser impactadas positiva ou negativamente, depender do exercício de cada pessoa dentro da respectiva função. Decorrente desta observação, a atenção dada ao clima organizacional é relevante para a liderança da OM. Comando e Conselho de Gestão, bem como as lideranças setoriais devem observar os resultados da PCO e participar da promulgação de ações que visem alcançar o clima ideal para a produtividade e convivência dentro da organização.

Em relação às tomadas de decisão sobre o relatório analítico da pesquisa de clima, Paz, Thiago e Maciel (2022) enfatizam que os estudos do clima organizacional ganharam espaço por conta da importância dada pelos gestores às percepções e opiniões de seus colaboradores, isto pelo entendimento de que estes realizam as atividades para se alcançar a missão da organização. Diante disto, os autores perceberam que o compromisso que se deve ter com as ações pós-pesquisa de clima organizacional deve ser real e ter o acompanhamento adequado. De acordo com Paz, Thiago e Maciel (2022) a eficiência da administração advém do acompanhamento e mensuração das fragilidades e potencialidades da organização, da satisfação dos funcionários e da sua motivação que impacta diretamente na produtividade e nos custos.

Porém, não somente a Gestão do Conhecimento é beneficiada com a Gestão do Clima Organizacional. Araújo *et al.* (2017) arrogam que a inovação e o potencial criativo das equipes e da organização são altamente favorecidos por meio de um bom clima laboral. Os autores discorrem que a criatividade, elemento essencial para a sobrevivência e crescimento das organizações, hodiernamente, tem um ganho expressivo quando se percebe dentro da empresa um bom clima entre os funcionários e líderes. Enfatizam que o clima organizacional impacta diretamente em componentes do desempenho organizacional tal qual a qualidade de serviço. A eficiência buscada pela diariamente e a cada serviço prestado pelo serviço público pode ter no clima entre os seus funcionários uma base apoiadora de alto valor.

Além das contribuições percebidas por Araújo *et al.* (2017), uma outra perspectiva é apresentada por Caffé Filho, Andrade e Theotônio (2017) que são as ações do endomarketing¹² que alcançam o ativo mais precioso de uma organização: as pessoas. De acordo com os autores as empresas estão mais atentas ao que os seus colaboradores manifestam e a percepção destes sobre o clima interno da organização. Enfatizam que os líderes das organizações buscam a participação dos colaboradores nos processos de decisão, bem como oferecer recompensas para gerar melhor clima interno na organização. Na Marinha do Brasil, há dispositivos de endomarketing que podem ser utilizados com é o caso de reconhecimentos, premiações, medalhas e missões relevantes onde o reconhecimento técnico e profissional dos militares é tornado explícito para o todo da organização.

Para se usufruir das benesses de que a PCO oferece deve-se, além do engajamento enfatizado por Rodriguez, Muniz e Munyon (2018), perceber que ferramentas da administração

¹² De acordo com Bekin (1995), endomarketing é o conjunto de ações de marketing institucional dirigida para o público interno de uma organização.

estratégicas podem gerar melhor aproveitamento do resultado da pesquisa (Menezes, Pinto e Santiago, 2020). Estas autoras dialogam e propõem que sejam elaborados Planos de Ação que visem aproveitar o que foi descoberto nas pesquisas de clima organizacional. Elaborando-se um plano de ação saber-se-á quem será o responsável pelo processo, quando se dará o mesmo, quando custará o investimento, dentre outras oportunidades de crescimento por meio do próprio PA. A Marinha do Brasil, por meio do MaPNetuno (Brasil, 2021) enfatiza a importância do acompanhamento do resultado da PCO e da inclusão dos Planos de Ação no Plano de Melhoria da Gestão.

Menezes, Pinto e Santiago (2020) no decorrer de sua pesquisa, coadunam com os estudos de Araújo *et al.* (2017), no que tange ao comportamento intramuros da organização e a percepção do olhar interno para a verificação do que move a motivação dos funcionários. Menezes, Pinto e Santiago (2020) enfatizam que:

considerando a pertinência das pessoas nas corporações, o setor responsável pela gestão de pessoas precisa estar preparado para atuar de forma planejada e direcionada, otimizando a utilização de diversas ferramentas, como recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, planejamento de carreira e de remuneração, avaliação de desempenho, entre outras, que permitem reter talentos, aproveitar suas competências e direcioná-las para atividades mais adequadas, além de proporcionar condições de crescimento pessoal e profissional para o indivíduo. (MENEZES, PINTO e SANTIAGO, 2020, p. 891)

No entanto, as autoras apresentam uma dificuldade quando se trata do serviço público como por exemplo limitações orçamentárias e os diversos tipos de vínculo empregatício (na Marinha do Brasil temos militares que iniciam a sua carreira de diversas formas: Colégio Naval, Colégio Naval, Concurso para o Corpo Técnico de Carreira ou Temporário, Escola de Aprendizes-Marinheiros, Núcleo de Formação de Reservistas Navais, Concurso Público para o Pessoal Civil, contratação de pessoal para empresas como ENGEPRON e AMAZUL – ligadas à Marinha –, dentre outros). Estas circunstâncias “podem gerar uma alta concentração de esforços apenas na resolução de problemas e na atividade fim da instituição, negligenciando em muitos casos outras áreas, como a gestão de pessoas” (MENEZES, PINTO e SANTIAGO, 2020, p. 891).

2.5. Contribuições do Programa Netuno no Desenvolvimento de Lideranças

No mundo corporativo a contratação de talentos para liderarem as empresas é uma realidade. De acordo com Gorn (2021), a partir da década de 1970 nos Estados Unidos, os *headhunters* passaram a inovar a contratação de talentos para as empresas e isto culminou no preenchimento de mais da metade das vagas que havia os salários mais altos entre as

empresas. Esta ação acontece ainda hoje, porém na Administração Pública a contratação é feita por meio de concurso público e o desenvolvimento de lideranças parte do pressuposto de que a própria Administração proporcionará o devido desenvolvimento para os seus funcionários.

Ansoff e McDonnell (1993, p.54) discorrem sobre a implantação da administração estratégica nas organizações e ressaltam a importância de se fazer um diagnóstico estratégico a fim de perceber caminhos mais adequados para que se aja com eficiência e, para que isso aconteça destacam os seguintes pontos a serem observados:

- Monitorar continuamente o ambiente em busca de sinais de descontinuidade futura e possíveis surpresas.
- Enfrentar a rápida saturação dos mercados.
- Responder a mudanças frequentes da estrutura e da dinâmica da concorrência.
- Tirar proveito de oportunidades em novos setores de crescimento.
- Antecipar-se a ameaças de invasão de sua indústria por tecnologias exógenas.
- Reagir à concorrência global.
- Adaptar-se a mudanças políticas.
- Responder a pressões sociais sobre a empresa.
- Lidar com a regulamentação governamental do comportamento da empresa

(ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p. 54).

Ansoff (1977, p. 87) evidencia que “estratégia é quando você está sem munição, mas continua atirando para que seu inimigo não saiba.” Ansoff (1977, p. 99) relembra que a origem histórica de estratégia pode ser localizada na arte militar, sendo um conceito amplo e de definição vaga, “de uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo” (ANSOFF, 1977, p. 99). Segundo o autor, estratégia opõe-se à tática - sendo esta um esquema específico de emprego dos recursos disponíveis.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011, p. 45) apresentam que “há organizações que utilizam o planejamento como uma ferramenta de gestão não porque alguém necessariamente acredite no valor do processo em si, mas porque os influenciadores externos acreditam.” Os autores identificam esta atitude como relações públicas. Os autores demonstram isto com o exemplo utilizado por Nutt (1984, p. 77) *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011) de entes públicos que contratam consultores para a elaboração de seu planejamento estratégico, com a intenção de causar boa impressão nas agências de classificação de títulos.

Charan, Drotter e Noel (2012) discorrem sobre um caminho a ser seguido no desenvolvimento de lideranças. De acordo com os autores, caso não o programa de desenvolvimento de líderes não seja implementado de forma correta, pode gerar prejuízos de comunicação dentro da organização. Charan, Drotter e Noel (2012, p. 18) destacam que:

Na maioria das ações de desenvolvimento, os papéis são mal definidos e mensurados, um conteúdo específico raramente é definido, o valor agregado esperado não é bem determinado e sua relação com os resultados costuma ser deixada ao léu. Os modelos

de competência se concentram na atividade e não nos resultados, o que cria métricas enganosas. Também descobrimos que, em muitos modelos de desenvolvimento existentes, os líderes aprendem a pensar nos cargos em função de território individual. Essa noção leva à formação de silos, ignorando as ideias alheias, além de levar a uma falta de colaboração mesmo dentro de cada silo. Uma mentalidade de silos impede o trabalho em equipe e encoraja os líderes a se concentrar em detalhes (o que não deveria ser o papel de um líder) e se ater a preocupações imediatas, e não em metas futuras. (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2012, p. 18)

Hedlund (2016) conta sobre a eficácia da liderança militar sueca. A necessidade de se fazer intercâmbios entre a Força Armada Sueca (SAF) e outras Forças Armadas da Organização da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), apoiados pela Swedish Defense University (SDU), a fim de essas cooperações multinacionais venham capacitar os Oficiais da SAF para atender os padrões internacionais de liderança e de resultados, gerando uma possibilidade de alcançar a meta de eficácia proposta pelo Modelo de Liderança e Aprendizagem em Equipe¹³.

Alvinus, Johansson e Larsson (2017, p. 316) discorrem sobre a SAF que noutro estudo sobre liderança tem-se que ações de educação para a liderança gera equilíbrio do compromisso organizacional que é conseguido de duas ações: “manter a imagem organizacional e motivação organizacional” (ALVINIUS, JOHANSSON e LARSSON, 2017, p. 316). Os exemplos de liderança e estratégia no meio militar que são tomados para as organizações em geral são vastos.

De acordo com Day *et al.* (2021) as organizações investem enormes recursos em programas de desenvolvimento de líderes, e uma questão crucial é se a avaliação do potencial de liderança agrega valor ou melhora o processo de avaliação e classificação de talentos. De acordo com Day *et al.* (2021) equipe usaram dados do Centro de Desenvolvimento de Líderes Potenciais da PepsiCo para examinar as relações entre desempenho individual, indicadores baseados em avaliação de potencial, classificações de potencial alinhadas organizacionalmente e taxas de promoção após a avaliação. Os resultados indicam que os indicadores de liderança baseados em avaliação fornecem uma variação única que pode ser útil para a tomada de decisões de gestão de talentos.

Para Day *et al.* (2021) o desenvolvimento de liderança foi definido como o aumento da capacidade de um coletivo (como uma equipe ou organização) de se engajar na liderança. A liderança compartilhada pode ser considerada como uma forma de capacidade de liderança coletiva, pois envolve um número maior de membros da equipe engajados na liderança do que um líder individual. Blanchard, Carlos e Randolph (2001), propõe a utilização do empowerment para dar a oportunidade de outros colaboradores da empresa crescerem e com isso alcançar-se

¹³ Desenvolvido por Hedlund, Börjesson e Osterberg (2015) com base na equipe de Amy Edmondson (1999).

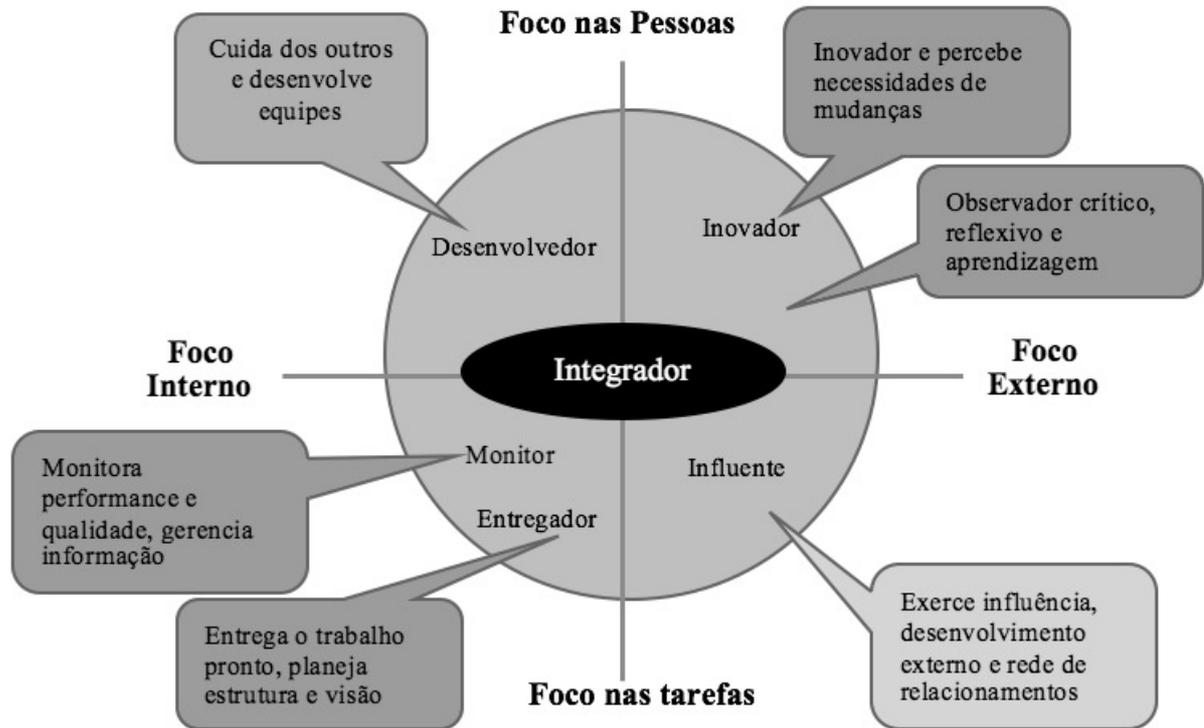
melhores resultados para a empresa. Segundo os autores “o empowerment (que ligamos a envolvimento dos membros da equipe, domínio, reponsabilidade, participação e orgulho) é crucial para as empresas se tornarem competitivas no mundo dos negócios atual e futuro” (Blanchard, Carlos e Randolp, 2001, p. 15). Destacam ainda que a primeira chave para tudo isso acontecer é “intensificar a troca de informações para melhorar o desempenho” (BANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2001, p. 205).

Leinwand, Mani e Sheppard (2022) discorrem sobre a reinvenção da sua equipe de liderança, construindo novas possibilidades para um tempo povoado de mudanças e incertezas. Os autores determinam que a sobrevivência das organizações, hodiernamente, depende desta ação de reinvenção. Os autores discorrem que a liderança precisa, fundamentalmente, repensar suas equipes de liderança, para que as suas ações signifiquem potenciais avanços para as suas organizações.

De acordo com Leinwand, Mani e Sheppard (2022) o líder deve identificar as funções de liderança necessárias para moldar o futuro da organização, colocar as pessoas certas nessas funções, enfatizar o impulso para a transformação e demonstrar, com propriedade, o comportamento para sua equipe de líderes. Com a busca de uma liderança que traga estratégias eficazes para as organizações, por meio de diversas linhas de pensamentos e de ferramentas que facilitam alcançar metas e objetivos, entra-se na seara do indivíduo (ou, propriamente, do líder estratégico) eficaz. Vilkinas, Murray e Chua (2019) que buscaram representar a figura do líder eficaz e notaram que a motivação para liderar como ponto exponencial na figura de quem lidera. Além da motivação as autoras discorrem sobre o fator da aprendizagem e o fator integrador do líder que o leva a alcançar resultados para a sua equipe.

Vilkinas, Murray e Chua (2019) embasadas em Quinn e Rohrbaugh (1981) propuseram um diagrama que permite notar as características dos líderes em relação ao seu tipo de abordagem relacional com os membros de sua equipe. De acordo com os autores (*ibid.*, 2019) a figura 7 apresenta a estrutura integrada de valores concorrentes para o líder eficaz. Nela os estilos de liderança variam de acordo com o foco do líder (nas pessoas, nas tarefas, interno e externo) e assim as suas características são demonstradas de acordo com estes focos. Veja-se a figura 6:

Figura 6: Estrutura integrada de valores concorrentes



Fonte: Vilkinas, Murray e Chua (2019, p. 118)

De acordo com Vilkinas, Murray e Chua (2019), as atitudes de um líder eficaz distribuem-se em quatro áreas focais: Foco interno, foco externo, foco nas tarefas e foco nas pessoas. As atitudes destes aproximam-se mais de cada característica de acordo com o estilo de liderança adotado, pois o modelo de liderança eficaz adotado é dinâmico e os líderes mudam bastante o seu estilo de liderança, conforme o estilo e o contexto do momento (Vilkinas, Murray e Chua, 2019).

De acordo com Hueche (2005) liderar é ter vontade de servir. Em todos os contextos verificados o Vilkinas, Murray e Chua (2019) a integração é um fator agregador de valor para a equipe, que somado à vontade de liderar do indivíduo produz o que Day *et al.* (2021), pesquisaram sobre o desenvolvimento da liderança, na busca de entender como as pessoas podem se desenvolver como líderes, a partir da análise de perfis.

Hueche (2005, p. 5) apresenta que para ela, “é ter o espírito e a vontade de servir aos demais. É escutar e ter claras as necessidades da minha comunidade. É estar sempre presente pendente de problemas de meu povo e tentar entendê-lo” isto amplifica os conceitos anteriormente vistos e perceber a integração de valores implícitos de uma comunidade, como a Mapuche, de Hueche ou, por exemplo, a da boliviana Gonzales (2005) que pensa em liderança como serviço e trabalho pelas pessoas. A depender da situação, contexto e grupo a que pertence

o líder, suas estratégias para conquistar seus seguidores e obter resultados podem ser diferentes, porém o fundamento talvez se encontre na percepção de Daytron (2005) que percebe a liderança como maneira de ajudar a pessoas a se desenvolverem.

De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009, p. 241), “às habilidades do trabalho em equipe são um fator de sucesso à medida que elas desempenharão na organização do futuro um papel decisivo.” Para que os líderes estratégicos possam alcançar êxito em suas empreitadas e que isso importe em transformações reais no exercício de sua liderança, as equipes, devem, segundo Vilas Boas e Andrade (2009, p. 241) possuir características de equipe autônomas com autodireção ou autogerência o que proporciona à organização alta flexibilidade.

Leinwand, Mani e Sheppard (2022) prepararam então uma série de perguntas que visam mostrar para a liderança da organização o caminho a ser seguido para que se consiga uma mudança que importe em reais transformações nas organizações e que resultem em sinergia entre os membros da liderança e que promova resultados eficientes e permanentes. Estas perguntas estão elencadas abaixo, e é, segundo Leinwand, Mani e Sheppard (2022) um desafio proposto à liderança e deve ser aplicado em uma de suas reuniões segundo os autores, algumas equipes acham que mais da metade de seu tempo é gasto de maneira improdutiva. Muito mais significativamente, eles percebem que não estão dedicando energia à transformação que posicionará sua empresa para o sucesso no futuro:

Quanto do seu tempo é gasto executando o dia a dia versus moldando o futuro?

Quanto do seu tempo é gasto reagindo ao que os outros na organização trazem para você, em vez de conduzir a agenda da equipe principal?

Com que frequência suas discussões estratégicas o levam a fazer escolhas difíceis sobre o futuro da sua empresa?

Quando sua equipe dedica tempo à estratégia, você se concentra no ambiente externo ou nas escolhas ousadas que sua organização deve fazer?

Quanto tempo você gasta revisando as ações após o fato versus moldando proativamente as ações e uma direção?

Com que frequência você pede às pessoas que voltem com propostas mais detalhadas porque sua equipe não tem energia ou visão clara para ser decisiva?

Com que frequência você gasta tempo debatendo quem é responsável por resolver um problema em vez de resolvê-lo?

Com que frequência você e outros membros da equipe de liderança trabalham juntos em questões?

Quão bem você conhece seus colegas na equipe de liderança? Você tem a sensação de que eles se importam com o seu sucesso e você se importa com o deles? (LEINWAND, MANI e SHEPPARD, 2022, p. 61).

Drucker (2008, p. 19) sugere “a liderança de si mesmo” como a chave do sucesso de um líder estratégico. Segundo Drucker:

Vivemos em uma era de oportunidades sem precedentes: se você tem ambição e inteligência, pode chegar ao topo da profissão escolhida, independentemente de onde começou. Mas com a oportunidade vem a responsabilidade. As empresas hoje não estão gerenciando as carreiras de seus funcionários; os trabalhadores do conhecimento devem, efetivamente, ser seus próprios diretores executivos. Cabe a você conquistar seu lugar, saber quando mudar de rumo e manter-se engajado e produtivo durante uma vida profissional que pode durar cerca de 50 anos. Para fazer essas coisas bem, você precisa cultivar uma profunda compreensão de si mesmo - não apenas quais são seus pontos fortes e fracos, mas também como você aprende, como você trabalha com os outros, quais são seus valores e onde você pode fazer o melhor. contribuição. Porque somente quando você opera a partir de pontos fortes você pode alcançar a verdadeira excelência (DRUCKER, 2008, p. 19).

Porém, segundo Drucker (2008), em uma sociedade do conhecimento, espera-se que todos sejam um sucesso, sendo isso uma clara impossibilidade. Para muitas pessoas, há, na melhor das hipóteses, uma ausência de fracasso. De acordo com Drucker (2008, p. 27) “onde quer que haja sucesso, tem que haver fracasso.” Os desafios de gerenciar a si mesmo podem parecer óbvios, se não elementares. E as respostas podem parecer auto evidentes a ponto de parecerem ingênuas. Mas gerenciar a si mesmo, de acordo com Drucker (2008, p. 27), exige coisas novas e inéditas do indivíduo e, especialmente, do trabalhador do conhecimento.” Com efeito, gerenciar a si mesmo exige que cada trabalhador do conhecimento pense e se comporte como um diretor executivo. Além disso, a mudança de trabalhadores manuais que fazem o que eles mandam para trabalhadores do conhecimento que precisam gerenciar a si mesmos desafia profundamente a estrutura social.

Drucker (2008) termina enfatizando que toda sociedade existente tem duas coisas como garantidas, mesmo que apenas inconscientemente, quais sejam: “que as organizações sobrevivem aos trabalhadores e que a maioria das pessoas permanece onde está” (DRUCKER, 2008, p. 27). Hodiernamente, os trabalhadores do conhecimento sobrevivem às organizações e são móveis. A necessidade de administrar a si mesmo está, portanto, de acordo com Drucker (2008) criando uma revolução nos assuntos humanos.

No setor público brasileiro, Bergue (2019, p. 107) ressalta que “gestão por competências, como se sabe, enfoca as pessoas e suas competências, procura identificá-las, ampliá-las e colocá-las em ação orientada para o interesse público”. O grande desafio de desenvolver pessoa em uma organização é aumentado quando se vivencia desafios como foi o tempo de imposição compulsória do distanciamento social. Isto afetou também o funcionalismo público e o âmbito do serviço militar. Bergue (2019, p. 107) enfatiza que “competências que as

pessoas detêm, ou são inatas, ou são advindas das suas formações pessoais, acadêmicas ou profissionais” e ainda que “cabe aos líderes, portanto, perceberem e seguirem esse fluxo de interesse das pessoas de modo alinhado à estratégia da organização”. O desafio de uma educação adequada culmina em uma formação que se encaixe nas necessidades hodiernas, em que com a ressignificação que o distanciamento social deu às novas modalidades de educação e trabalho, os profissionais estejam prontos a conduzir equipes eficazmente.

Du Plessis e Keyter (2020, p. 61), discorrem sobre os estilos de liderança para momentos de crise como foi o caso dos anos de pandemia (2020 e 2021) e ressaltam que para lidar com a gestão de crises existem de três processos, quais sejam, “a pré-crise (prevenção e preparação), a crise (resposta) e a pós-crise (aprendizagem e revisão)” (DU PLESSIS; KEYTER, 2020, p. 61). Os autores enfatizam o quanto é desafiador prever a maioria das crises e que ambiente muda com o tempo, importando em ações de liderança que podem ser de contingência, de permanente ação ou mesmo transitórias.

Este fator da incerteza do acontecimento de imprevistos durante a formação de equipes de trabalho e de desenvolvimento de lideranças pode gerar dificuldades para a liderança organizacional quanto ao planejamento, porém Baraki, Hunjra e Niazi (2017, p. 1480) ressaltam que a última década (2010 a 2019) testemunhou um crescente interesse entre os estudiosos no conceito de Liderança Autêntica, pois Líderes autênticos tomam decisões com a máxima transparência e abertura. De acordo com os autores estes líderes “envolvem seguidores no processo de tomada de decisão, incentivando seu ponto de vista e suas decisões são baseadas em fatos e números verdadeiros depois de buscar informações de todos os setores relevantes” (BARAKI; HUNJRA; NIAZI, 2017, p. 1480). No dia a dia da organização, advinda de um longo período de afastamento social, uma liderança que preze pela informação, clareza e apoio mútuo se torna uma opção atraente de liderar.

Vilkinas, Murray e Chuas (2019, p. 150) relatam o fato de que “líderes e gerentes eficazes devem ter duas habilidades principais para exibir uma variedade de comportamentos de liderança” que são serem capazes de perceber o contexto ou o ambiente de forma precisa a fim de exercerem o comportamento adequado e estarem dispostos e capazes de aprender a partir de suas próprias experiências, considerando as implicações dos seus comportamentos e realizando os ajustes apropriados para as suas demandas (VILKINAS; MURRAY; CHUAS, 2019, p. 150). Ou seja, os líderes devem adequar-se as situações do dia a dia (Vilkinas; Murray; Chuas, 2019) sendo amplo e claro em suas decisões para a sua equipe (Baraki; Hunjra; Niazi, 2017). Ao agirem com maior aproximação do grupo, pode-se conseguir resultados amplificados para a organização, além de cuidar da coesão e satisfação do grupo. Zankovsky e Heiden (2015)

apresentam um tipo de liderança que se volta para a excelência e ressaltam que “as organizações precisam de recursos (informação, energia, fundos, pessoal, materiais, equipamentos etc.) que podem vir de fora e constituem uma condição *sine qua non* da atividade da organização” (ZANKOVSKY; HEIDEN, 2015, p.19).

Não obstante a necessária troca de informações e cômputo de resultados excelentes na liderança e na formação e desenvolvimento de pessoas na organização, percebe-se de acordo com Lobão (2020) que a Inteligência Emocional (IE) é deveras importante na condução dos outros e de si. A autora ressalta que nas tomadas de decisão a IE é fator preponderante para boas escolhas e que as funções neurológicas e cerebrais são amplamente ativadas nos momentos de decisão, fazendo da educação e treinamento do “eu” necessário para que o líder se mantenha inalterado diante de dificuldades geradas por opções em que existam perdas ou mesmo questionamentos sobre a decisão tomada. Goleman (2017) destaca dentro da IE a empatia que se divide em três importantes áreas de desenvolvimento dela: a empatia cognitiva, a empatia emocional e a preocupação empática. A empatia cognitiva é a capacidade de entender a perspectiva de outra pessoa; a empatia emocional se trata da capacidade de sentir o que outra pessoa sente; e por fim a preocupação empática que é a capacidade de sentir o que uma outra pessoa precisa de você (Goleman, 2017).

Na condução de ações que promovam o desenvolvimento pessoal do líder, os aspectos referentes ao conhecimento das emoções se tornam relevantes. Markman (2017) ressalta a importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho. O autor reforça que existem dois aspectos das emoções que exercem um fator dificultador para o exercício da IE pelas pessoas. O primeiro deles é o fato de que para a maioria das pessoas as questões sobre emoções não estão totalmente claras. O segundo se dá pelo fato de que mesmo quando as pessoas entendem as emoções conceitualmente, não significa uma facilidade de lidar com seu próprio estado emocional. Nos casos em que os líderes são colocados diante de equipes mistas ou mesmo diante da diversidade que há em equipes, a gestão de pessoas é um fator importante, porém, de difícil condução quando se não há a devida capacitação do líder.

Edelman e Knippenberg (2018, p. 2) que discorrem sobre a eficácia da liderança e sobre o líder que consegue mobilizar e motivar seguidores para fins coletivos por meio perspectiva cognitiva, enfatizam que cada vez mais “os pesquisadores de liderança estão reconhecendo que a liderança eficaz também pode ter um forte componente emocional” (EDELMAN; KNIPPENBERG, 2018, p. 2). A forma como liderança gerencia, proativamente e reativamente, as emoções dos liderados pode importar na motivação pessoal, produção laboral e reconhecimento de liderança por parte dos componentes da equipe. De acordo com Edelman e

Knippenberg (2018), a Inteligência Emocional pode proporcionar aos líderes perspectivas que promovam o êxito em sua condução de liderados.

Quando se busca estudar o desenvolvimento de liderança, Drucker (2014, p. 79) ressalta que “a causa mais comum do fracasso do gestor é a incapacidade e falta de vontade de se modificar diante das exigências de uma nova posição. O gestor que continua a fazer aquilo que sempre fez com sucesso antes da mudança está, quase certamente, destinado a fracassar” (DRUCKER, 2014, p. 79). Com a chegada de novas formas de pensar liderança em conjunto com fatores extremamente importantes para o clima organizacional, como foi a questão do distanciamento social do início da década de 2020, percebe-se que mudanças fazem parte da liderança e da cinemática das organizações e que estar preparado física e emocionalmente para tais fatores é essencial para o sucesso da liderança eficaz.

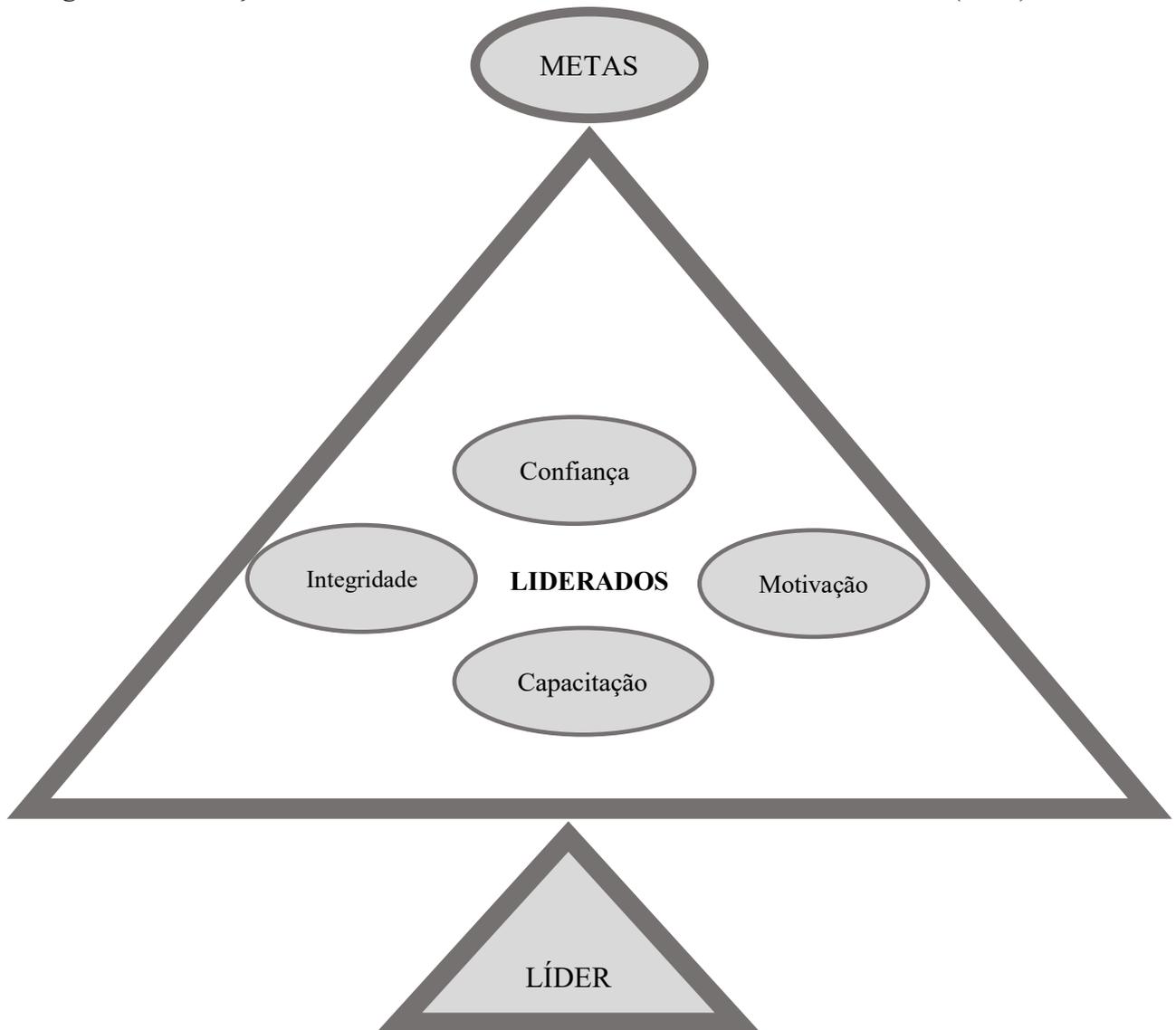
Para as autoras Armani, Petrini e Santos (2020), a Liderança Sustentável (LS) é uma prática adequada aos novos tempos de mudanças de acordo com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Armani, Petrini e Santos apontam alguns fatores que oportunizam a LS e que “os valores pessoais e organizacionais, bem como o interesse pessoal dos gerentes no assunto, contribuem consideravelmente para o desenvolvimento do perfil de liderança sustentável nas organizações” (ARMANI; PETRINI; SANTOS, 2020, p. 821). Este tipo de liderança busca uma organização sustentável e se relaciona com o apoio e com o compromisso das lideranças na implementação de iniciativas em direção ao avanço da melhoria do desempenho ambiental. De acordo com as autoras os líderes são os pivôs da criação de uma cultura que “promove valores compartilhados, influenciam o comportamento ético dos funcionários e aprimoram o relacionamento da organização com seus *stakeholders*” (ARMANI; PETRINI; SANTOS, 2020, p. 822).

Santos e Paranhos (2017) enfatizam que o desenvolvimento de lideranças pode ser gerado por meio da implementação de um clima organizacional adequado. As diversas mudanças e crises a que estão sujeitas as organizações e a maneira dinâmica e rápida que isso se dá, potencializa a figura do líder como agente promotor de uma mudança que oportunize o desenvolvimento pessoal na organização e a satisfação dos funcionários e membros de equipes. Isso acontece por meio da própria capacitação do líder em permitir-se notar as nuances que uma organização vive e seus possíveis destinos.

Almondes, Teixeira e Vieira (2020) discorrem sobre o comprometimento organizacional dos colaboradores das organizações como uma vantagem competitiva para elas. Para os autores gestão estratégica de pessoas “é um tipo de prática focada na implementação de sistemas destinados a desenvolver e gerir o capital humano de uma organização”

(ALMONDES; TEIXEIRA; VIEIRA, 2020, p. 4). Ainda de acordo com os autores, o comprometimento organizacional tem alta possibilidade de gerar benefícios para os resultados da organização. A Figura 7 busca caracterizar a forma como os líderes se relacionam com os seus liderados, na visão dos autores a fim de proporcionar o alcance das metas:

Figura 7: Condução de liderados de acordo com Almondes, Teixeira e Vieira (2020)



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Burns (1978) destaca dois tipos de liderança: transacional e transformacional (BURNS, 1978). Khan *et al.* (2018) apresentam considerações importantes sobre a liderança transformacional e sua aplicabilidade pelo líder. De acordo com os autores, diante dos estudos sobre a liderança transformacional percebe-se que ela “contribui para o desempenho organizacional por meio de certos mediadores, como a sociedade, o empreendedorismo e a

capacidade de absorção” (KHAN *et al.*, 2018). Embora a compreensão dos procedimentos deste estilo de liderança pelos líderes seja um pouco restrita, segundo os autores, esta maneira de conduzir pessoas pode gerar grande proveito, a depender do momento e análise situacional na organização. Bass e Avolio (2005) enfatizam que os líderes que utilizam o estilo de liderança transformacional conseguem extrair de seus liderados “inspiração e resultados extraordinários” (BASS; AVOLIO, 2005, p. 47).

De acordo com Reza (2019, p. 120) o estilo transformacional de se liderar traz “a consciência dos seguidores apelando para ideais e valores mais elevados, como liberdade, integridade, paz” (REZA, 2019, p. 120), além de possibilitar uma transformação na cultura da organização. Schein e Schein (2022) enfatizam a forma arraigada de como a liderança e o clima organizacional estão ligados. Gonçalves, *et al.* (2014) reforça a grande importância desta ligação, desenvolvendo que a cultura está presente em todas as áreas das organizações. O desenvolvimento de lideranças e a cultura organizacionais, de acordo com os autores, caminham concomitante e paralelamente (GONÇALVEZ, *et al.*, 2014; SCHEIN, 2010; SCHEIN, E.; SCHEIN, P.; 2022). O estilo de liderança que propicie esta associação com maior efetividade é a transformacional (REZA, 2019). A Marinha do Brasil contempla este estilo de liderança em suas normas de doutrina de liderança (Brasil, 2013).

Um outro estilo de liderança destacado por Burns (1978) e analisado em paralelo por Bass (1990) em relação ao estilo transformacional é o transacional, que também é um estilo que coaduna com a Marinha (Brasil, 2013) e com o Serviço Público do Brasil (Turano; Cavazotte, 2016; Bergue, 2019) sendo um estilo que se aplica principalmente neste setor (BURNS, 1978; BASS, 1990; BRASIL, 2013; TURANO; CAVAZOTTE, 2016; BERGUE, 2019). Bass (1990) destaca que as características deste estilo de liderança são: recompensa, gerenciamento por exceção ativa e passiva e *laissez-faire* (BASS, 1990, p. 22).

Elucubrando sobre o que enfatizou Friedman (2008), um líder deverá buscar a liderança total, que consiste em reunir ferramentas para uma liderança ampla e efetiva tem como princípios básicos, veja o que o autor diz sobre a liderança total na Tabela 7:

Tabela 7: Liderança Total

Ser REAL	<i>Agir com autenticidade, esclarecendo o que é importante.</i>
Ser INTEIRO	<i>Agir com integridade respeitando a pessoa como um todo.</i>
Ser INOVADOR	<i>Agir com criatividade experimentando como as coisas são feitas.</i>

Fonte: Adaptado pelo autor de Friedman (2008)

Giuroka (2009) discorre sobre a pluralidade de percepções em organizações. A Marinha possui muitos quartéis e, servindo neles, milhares de civis e militares de diversas partes do país. De acordo com os autores esta situação pode gerar conflitos dentro dos grupos e organizações que compõem a Força, pois há muitos interesses divergentes.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa se constitui como uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa. De acordo com Câmara (2013), as pesquisas qualitativas têm como um dos seus objetivos verificar como as pessoas consideram uma experiência, uma ideia ou um evento. Desta forma, busca-se por meio de experiências pessoais obtidas por meio de entrevistas (Bardin, 2016) e pela experiência e vivência do pesquisador no ambiente da organização (Marcondes, *et al.*, 2017) onde ocorre o Estudo de Caso (Yin, 2008).

Quanto a sua aplicabilidade, visa a elaboração de um produto técnico que permita desenvolver a liderança no âmbito da Marinha a partir dos resultados de uma Pesquisa de Clima Organizacional, que é uma das ferramentas do Programa. Quanto à abordagem, o uso da pesquisa qualitativa permite observar o problema sob uma perspectiva de análise subjetiva, sem o uso de fórmulas estatísticas de análise de dados. Fleury e Werlang (2017, p.11), discorrem que este tipo de pesquisa “pode ser definida como conjunto de atividade nas quais conhecimentos previamente adquiridos são utilizados para coletar, selecionar e processar fatos e dados, a fim de se obter e confirmar resultados, e se gerar impacto.” A familiaridade do problema será alcançada a partir da pesquisa exploratória para explicitá-lo claramente. Roesch (2008, p. 155) enfatiza que “a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando e o caso da proposição de planos.” Abordar o Programa Netuno desta forma torna a percepção dos resultados mais próxima da verdade que se deseja chegar por intermédio de uma abordagem adequada e deveras apropriada.

Segundo Marcondes *et al* (2017, p. 22) “a clareza no entendimento de um problema ou de uma oportunidade é essencial, pois esta deve levar a soluções que efetivamente melhorem desempenhos específicos dentro da empresa.” A detecção das oportunidades e de problemas decorrentes desta pesquisa, advêm de um trabalho prático e aplicado em um importante Centro

de Instrução da Marinha do Brasil, que forma novos líderes para a autoridade marítima brasileira.

Com o objetivo de coletar dados por meio do exame daquilo que acontece na organização estudada, será utilizado como método de pesquisa o estudo de caso para se chegar a resultados que promovam um relatório analítico sobre a formação de novos líderes mediante as orientações do Programa Netuno da Marinha do Brasil. Yin (2008) discorre que o estudo de caso “estuda um fenômeno (o caso) em seu contexto real” (YIN, 2016, p. 34).

3.2 Seleção dos Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos selecionados para a pesquisa foram o Oficial Comandante da Organização Militar em que acontece a pesquisa e seu Oficial Imediato, além dos Oficiais em cargos de chefia e líderes de áreas estratégicas (20 entrevistados no total) e que representam cerca de 90% dos Oficiais da organização, a fim de verificar a relevância das ferramentas estratégicas de apoio e de desenvolvimento da liderança fornecidas pelo Programa Netuno no cotidiano destes militares em relação ao Comando do Centro de Instrução, mas principalmente a Pesquisa de Clima Organizacional e seus resultados.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas e da pesquisa documental da Marinha do Brasil (documentos do Programa Netuno e normas navais). Os documentos são ostensivos e de fácil e livre. Há amplo acesso aos Oficiais respondentes da pesquisa que se deu pessoalmente, mediante de questionário semiestruturado, com questões abertas (dezoito entrevistas) e por e-mail, devido a ausência do Oficial no período da coleta de dados (duas entrevistas).

As entrevistas, de acordo com Creswell (2010) permitem alcançar opiniões, ideias e concepções dos entrevistados a partir de um questionário semiestruturado e aberto, o que oportuniza o pesquisador implementar novas perguntas para alcançar um conhecimento mais puro sobre o assunto. Flick (2004) enfatiza que este tipo de questionário possibilita que os entrevistados exponham as suas perspectivas sobre o assunto uma vez que o questionário permite abertura para uma interação não planejada no roteiro, a fim de tomar-se um aprofundamento no assunto e melhorar a compilação de uma série de dados a serem analisados e a sua interpretação.

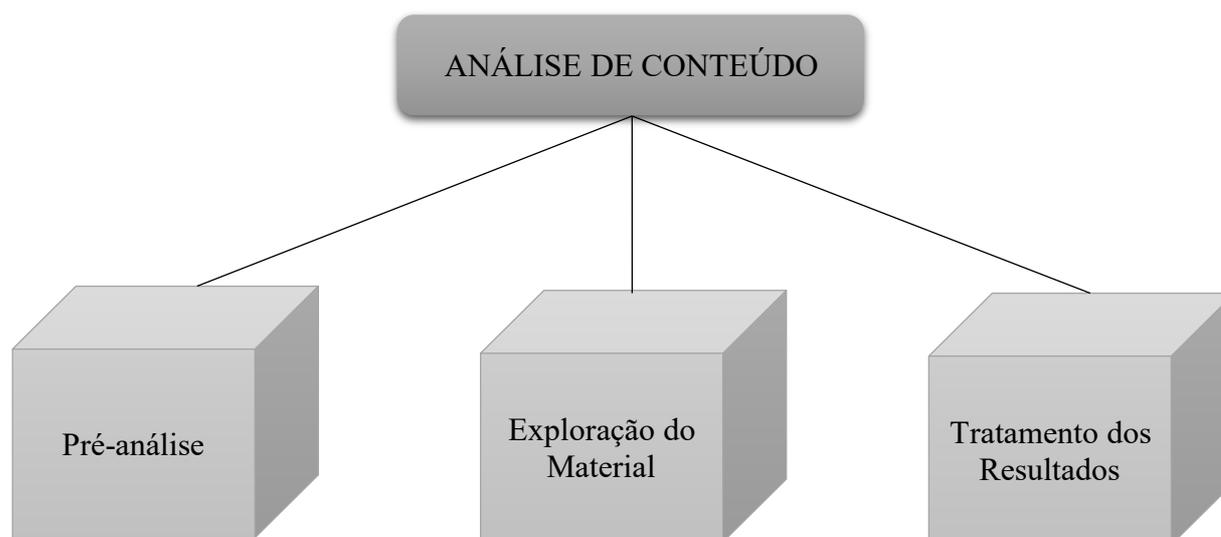
Foram selecionados os referenciais teóricos que pudessem embasar correta e seguramente a pesquisa, conduzindo o pesquisador para o alcance do objetivo da pesquisa e na criação de um produto tecnológico que permitisse a resolução do problema encontrado. Após uma leitura flutuante, os textos foram selecionados e colocados no referencial teórico, sempre buscando os textos mais atuais, o acompanhamento da evolução do conhecimento sobre os assuntos. Foram realizadas 20 entrevistas, sendo duas destas por e-mail, e as demais pessoalmente, a fim de perceber questões importantes sobre o tema em estudo.

Cada questionário foi precedido pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) elaborado de acordo com a Resolução 466/12, capítulo IV do Conselho Nacional de Saúde, conforme o Apêndice III. O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisas (CEP) com Seres Humanos junto a Plataforma Brasil, obtendo o parecer favorável para pesquisas com seres humanos (número do CAAE: 64655322.7.0000.8044), conforme o Apêndice IV.

3.4 Análise de Dados

Na análise de dados foram utilizados a análise documental e a análise do conteúdo que será pautada nos apontamentos defendidos por Bardin (2016, p.125), quanto ao método e a organização da análise, tendo como premissas seus três pontos básicos, visto na figura 8:

Figura 8: Análise de Conteúdo segundo Bardin (2016)



Fonte: Elaborado pelo autor em 2022, baseado em Bardin (2016).

O estudo teve a finalidade de conhecer as contribuições científicas e aplicação prática sobre o tema, tendo como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar os aportes teóricos existentes sobre o assunto a ser pesquisado, oferecendo um relatório analítico sobre o Programa Netuno para pronto uso nas múltiplas Organizações Militares da Marinha do Brasil, principalmente na área da Organização que é o foco da pesquisa em lide.

As entrevistas foram totalmente colocadas neste trabalho e receberam o tratamento adequado com a identificação das unidades de registro, unidades de contexto e codificação. As categorias foram determinadas e as análises realizadas (Câmara, 2013; Bardin, 2016).

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Estrutura hierárquica da Marinha e a Liderança

A fim de se entender melhor a base das peculiaridades da vida militar, a figura 9 demonstra a hierarquia básica de postos¹⁴ e a figura 10 a de graduações¹⁵ na Marinha do Brasil:

Figura 9: Postos na Marinha do Brasil



Fonte: Marinha do Brasil, disponível em <<https://www.marinha.mil.br/postos-e-graduacoes>>

¹⁴ Posto refere-se aos diversos graus hierárquicos para Oficiais.

¹⁵ Graduação refere-se aos diversos graus hierárquicos para Praças.

A hierarquia dá-se da esquerda para direita, de cima para baixo, com as separações dos círculos hierárquicos (Oficiais Gerais, Superiores, Intermediários e Subalternos).

Figura 10: Graduações na Marinha do Brasil



Fonte: Marinha do Brasil, disponível em <<https://www.marinha.mil.br/postos-e-graduacoes>>

A hierarquia dá-se da linha superior, da esquerda para a direita, depois descendo para a inferior no mesmo sentido. De acordo com a Ordenança Geral para o Serviço da Armada - OGSA (Brasil, 2009), as Praças auxiliam os Oficiais no exercício de suas funções. A liderança naval é normatizada e Oficiais e Praças seguem o mesmo regulamento.

A publicação militar-naval que discrimina a doutrina de liderança para a Marinha do Brasil é a EMA-137, de caráter ostensivo, e que por objetivo “estimular a prática diária da Liderança em todas as OM, tanto por Oficiais como por Praças, aperfeiçoando os instrumentos de disseminação, aprendizagem e avaliação relacionados ao tema” (BRASIL, 2013, p. 5):

O exercício da chefia, é entendido pelo conjunto de ações e decisões tomadas pelo mais antigo, com autoridade para tal, na sua esfera de competência, a fim de conduzir de forma integrada o setor que lhe é confiado.

No desempenho de suas funções, os mais antigos, normalmente, desempenham dois papéis funcionais, a saber: o de “chefe” e o de “condutor de homens”. Em relação ao primeiro papel, prevalece a autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de seu posto ou graduação, à qual passaremos a definir, genericamente, como chefia. Com respeito ao segundo papel, identifica-se um estreito relacionamento com o atributo de líder. Neste contexto, fica

ressaltada a importância da capacidade individual dos mais antigos em influenciarem e inspirarem os seus subordinados.

Caracterizados esses dois atributos do comandante, o de chefe e o de líder, pode-se afirmar que comandar é exercer a chefia e a liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão. Sendo o exercício do comando um processo abrangente, a divisão ora apresentada será utilizada para efeito de uma melhor compreensão do tema em lide, pois chefia e liderança não são processos alternativos e sim, simultâneos e complementares.

A liderança deve ser entendida como um processo dinâmico e progressivo de aprendizado, o qual, desenvolvido nos cursos de carreira e no dia a dia das OM, trará não só evidentes benefícios às organizações, como também contribuirá para o sucesso profissional individual de cada militar. Desta forma, o contínuo desenvolvimento das qualidades dos militares da MB como líderes deverá ser objeto de atenta e permanente atenção, a ser trabalhada, conjuntamente, pela instituição e, prioritariamente, por cada militar. (BRASIL, 2013, p. 1-1)

A Marinha propõe entender a liderança sob três aspectos: filosófico, psicológico e sociológico. E coloca ainda três grandes eixos (quanto ao grau de centralização, quanto ao tipo de incentivo e quanto ao foco do líder) com sete estilos predominantes de liderança, discorrendo que antes dos anos 1930 entendia-se liderança como algo nato, porém depois daquela década “evoluiu-se para uma concepção de liderança como conjunto de comportamentos e de habilidades que podem ser ensinadas às pessoas que, desta forma, teriam a possibilidade de se tornarem líderes eficazes” (BRASIL, 2013, p. 1-6). Traz-se na Tabela 8 os eixos com seus estilos de liderança percebidos pela Marinha:

Tabela 8: Eixos e Estilos de Liderança para a Marinha do Brasil

Eixo	Estilo de Liderança
<i>Centralização do Poder</i>	<i>Liderança Centralizadora, Liderança Participativa e Liderança Delegativa.</i>
<i>Tipo de Incentivo</i>	<i>Liderança Transformacional e Liderança Transacional.</i>
<i>Foco do Líder</i>	<i>Liderança Orientada para Tarefa e Liderança Orientada para Relacionamento.</i>

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

Ainda segundo a Doutrina de Liderança da Marinha (Brasil, 2013), o indivíduo deve selecionar o seu estilo de liderança de acordo com algumas variáveis tais como: relevância da qualidade da tarefa ou decisão; importância da aceitação da decisão pelos subordinados para obtenção de seu envolvimento na implantação de determinada linha de ação; tempo disponível para realização da missão; riscos envolvidos; níveis de prioridade no que diz respeito à produtividade ou à satisfação do grupo; e nível de maturidade psicológica e profissional dos subordinados. Assim a eficácia de suas ações ou escolhas pode ser alcançada.

De acordo com a publicação (Brasil, 2013, p. 1-12) “Os atributos de um líder têm como componente comum a capacidade de influenciar.” O manual de liderança da Marinha elenca ainda mais 16 atributos de um líder que, pela via militar, são especificamente necessários na condução da tropa:

1. Exemplo
2. Integridade ética
 - a. Lealdade
 - b. Coragem
 - c. Caráter
3. Humildade
4. Competência Profissional
5. Determinação
6. Entusiasmo
7. Capacidade Decisória
8. Autoconfiança
9. Autocontrole
10. Flexibilidade
11. Altruísmo
12. Respeito
13. Capacidade de Relacionamento Interpessoal
14. Comunicação
15. Iniciativa
16. Senso de Justiça (BRASIL, 2013, p. 1-12).

Estes dezesseis atributos devem ser encontrados, segundo o Manual (Brasil, 2013) os militares exercendo cargos de liderança em todos os níveis de liderança estabelecidos pela norma: direta, organizacional e estratégica. As características destes níveis são:

A liderança direta é obtida por meio do relacionamento face a face entre o líder e seus liderados e é mais presente nos escalões inferiores, quando o contato pessoal é constante. A liderança direta, conquanto seja mais intensa no comando de pequenas frações ou unidades, tendo em vista que a estrutura organizacional da Força exige o trato com assessores e subordinados diretos.

A liderança organizacional desenvolve-se em organizações de maior envergadura, normalmente estruturadas como Estado-Maior, sendo composta por liderança direta, conduzida em menor escala e voltada para os subordinados imediatos, e por delegação de tarefas.

A liderança estratégica militar é aquela exercida nos níveis que definem a política e a estratégia da Força. É um processo empregado para conduzir a realização de uma visão de futuro desejável e bem delineada (BRASIL, 2013, p. 1-12).

A doutrina (Brasil, 2013, p. 1-1) impulsiona os militares a gerarem novas lideranças, incentivando a propagação dessa norma dentro de todos os níveis hierárquicos, a fim de que as decisões coadunem com “as definições, os elementos conceituais, os princípios e as orientações gerais para o desenvolvimento e aplicação doutrinária da Liderança na Marinha do Brasil (MB)”. Assim, seguindo a formação de novos líderes considera-se importante estar próximo ao que o estado da arte sobre liderança versa sobre o assunto, somando-se àquela doutrina.

Dá-se o exemplo de novas lideranças femininas no rol de líderes estratégicos da Marinha do Brasil, como Reis e Zucco (2020, p. 2) que enfatizam que “a inserção das mulheres na MB buscou suprir a necessidade de pessoal para executar as funções técnicas e administrativas que eram realizadas pelos homens, possibilitando aos militares serem remanejados para a parte operativa, ou seja, a defesa direta do território.” Tê-las ocupando posições estratégicas demonstram que a qualidade, capacidade e atributos de liderança demonstrados por estas pioneiras, determinam a necessidade de inovação na gestão militar, colocando talentos para produzirem resultados esperados pela sociedade em lugar coerente com sua competência, embora a Instituição ainda tenha em sua maioria a liderança masculina.

Eagly e Carli (2007, *online*) descrevem que é uma raridade das mulheres em papéis poderosos tem sido historicamente atribuída a fenômenos como parede, teto de vidro e teto de latão. Tais metáforas determinam as diferentes barreiras que as mulheres normalmente enfrentam em seu caminho para se tornarem líderes. A necessidade de formar novas liderança, a exemplo da feminina, é adequada ao momento.

Foroni *et al.* (2014, p. 4) discorrem que “a formação de líderes é considerada como integrante do conjunto de políticas e práticas que, articuladas de forma coerentes potencializam o desempenho organizacional.” Este fato é deveras importante de ser analisado, pois o Programa ora estudado lida com a formação de novas lideranças com o intuito da continuidade da Gestão por Excelência e dos padrões de eficiência predispostos na Administração Pública.

De acordo com o MaPNetuno (2021), transitar pelos entremeios do Programa Netuno é perceber a profundidade de oportunidades de manter-se uma possibilidade de uma gestão que gera novos líderes, a partir de um compromisso com o cumprimento da missão, valores e visão de futuro da Organização, balizado em uma proposta firme, porém dinâmica de aprimoramento da maneira de se gerir o negócio, ou de comandar a sua tropa no intuito de se fazer valer aquilo que se foi pensado, alinhavado, colocado como estratégia e inserido no dia a dia e na manutenção do Órgão.

Para se formar novos líderes, torna-se imprescindível conhecer a história daquilo que foi escrito e estudado sobre o tema e Turano e Cavazotte (2016) nos trazem um breve histórico

do estudo sobre liderança, pontuando as perspectivas políticas e filosóficas, os fatos históricos confrontados com a atualidade e percebem que, em sua análise de Bryman *et al.* (2011) em que estes autores discorrem que “das abordagens clássicas, que remontam a antiguidade, focadas nas figuras de emblemáticos conquistadores e líderes militares, aos dias atuais, as visões sobre a liderança em larga escala refletem o contexto histórico, político e cultural no qual emergem” (BRYMAN *et. al.*, 2011, p. 438).

O grande desafio da liderança Naval, diante do Programa de Gestão da Marinha, no desenvolvimento de líderes é perceber o que Maxwell (2007, p. 14) escreveu: “99% de toda a liderança não acontece do topo, mas do escalão médio de uma organização. Normalmente uma organização tem alguém que é o líder.” Em analisar o seu corpo de militares, de sua tripulação e alunos, o Oficial Comandante deve buscar entender as perspectivas e expectativas dos seus líderes médios, implementar um programa de manutenção e capacitação de novos líderes a fim de criar um ambiente propício e fértil para o desenvolvimento de novas lideranças navais.

4.2. Característica da Organização Militar da Pesquisa

O caso a ser estudado é o da Marinha do Brasil, mais precisamente em uma Organização Militar que recebe anualmente mais de 1800 militares para realizar cursos de carreiras, especiais e de estágios para complementação de capacidades profissionais de acordo com as normas do Sistema de Ensino da Marinha (Brasil, 2018). A organização é a responsável pela formação de Oficiais e de Praças que, após a conclusão do curso irão compor as tripulações dos diversos meios e unidades da Marinha do Brasil em todo o território nacional e internacional, como é o caso das representações brasileiras em outros países e no Continente Antártico (Brasil, 2019). Em seu quadro de instrutores há militares da ativa e da reserva com alta capacidade técnica para ministrar aulas com o conhecimento adequado a fim de viabilizar o processo de ensino-aprendizagem.

Ela é uma das maiores formadoras de profissionais da área operativa da Força Naval Brasileira (Brasil, 2018). Os setores são equipados com tecnologia de última geração como é o caso de simuladores que conseguem reproduzir fielmente a realidade a partir das cabines dispostas para os alunos. Situações de operação de meios¹⁶ da Marinha, isso significa a preparação e o desenvolvimento e aplicação de conhecimento, habilidades e estratégias de forma segura e com a economia gerada no emprego dos meios navais. As horas utilizadas em

¹⁶ Meios significam os navios, aeronaves, tanques etc. que são utilizados pelos militares no exercício das suas funções operativas.

um destes simuladores de alta tecnologia pode importar, por exemplo, na econômica de recursos para prover um deslocamento de um navio, com mais de 300 militares e um alto consumo de óleo combustível, ou mesmo de um lançamento de uma aeronave de alta performance que consome além de grande quantidade de querosene de aviação, o homem/hora de diversos agentes partícipes da ação de treinamento real, que é o almejado pelo Programa Netuno (Brasil, 2021) de acordo com o princípio da eficiência CRFB/1988 (Brasil, 1988).

4.3. Os produtos e serviços da Organização

Por se tratar de uma OM que opera formando e capacitando pessoal, os serviços e produtos oferecidos alcançam um alto número de clientes, bem como aumenta a possibilidade de relacionamento com diversas instituições civis e militares. De acordo com Duarte (2018) a empatia na interação com diversos *stakeholders* oportunizam melhorar processos e relacionamentos. A OM em estudo recebe diversos clientes e se relaciona com diversos *stakeholders*. Exemplos de organizações que são atendidas com os treinadores e simuladores e com os cursos ministrados nela são, no mês de setembro de 2022: Base de Aviação do Exército, Polícia Militar do Alagoas, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Civil do Distrito Federal, Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Paraná e Departamento de Trânsito do Distrito Federal.

Vê-se que, a organização tem atividade contínua de apoio a organizações civis e militares no campo de treinamento para a manutenção das operações e da salvaguarda da vida humana, demonstrando ser uma instituição de alto valor para a sociedade brasileira. O primor pela excelência em seus serviços e produtos advém da dedicação e do compromisso de sua tripulação com os seus clientes – organizações e alunos – (Duarte, 2018; Harris, 2018; e Hill, Lineback, 2018). Com isso e levando-se em conta a literatura especializada, a liderança adequada pode motivar na maximização de resultado da organização.

Os discentes Oficiais da OM têm alta probabilidade de exercerem cargos de comando e de liderança em suas organizações. As praças formadas exercerão funções auxiliares, que estão ligadas à supervisão de equipes, à manutenção dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais (Brasil, 2017).

4.3. Ações realizadas durante a pandemia do COVID-19

Nos anos de 2020 e 2021, foi implementada uma série de ações referentes à manutenção dos serviços prestados pela OM e no cuidado e no desenvolvimento das pessoas. Assim como

para a maioria das organizações do mundo todo, o distanciamento social promoveu dificuldades e gerou oportunidades. Por se tratar de uma OM onde o ensino e os alunos são peças importantes para os seus processos, a implementação da Educação a Distância (EaD) para suprir as necessidades primárias no cumprimento da missão de formar militares especialistas em áreas sensíveis para a Marinha e de acordo com o Manual para Elaboração de Cursos a Distância – DEnsM-5001 (Brasil, 2005).

A gerência do Núcleo EaD, proporcionou treinamentos para desenvolvimento de novas habilidades para o pessoal de apoio e para líderes setoriais, encaminhando pessoal para cursos de tutoria e capacitando outros na produção de material didático para a desafiante modalidade (novidade na Marinha) e respeitando as normas de cursos e currículos da Marinha – DEnsM-1009 (Brasil, 2021). Nos anos da pandemia do COVID-19 o número de discentes matriculados em cursos caiu demasiadamente (de 1800 para menos de 500 alunos nos diversos cursos), fato decorrente de cursos e treinamentos que somente poderiam ser executados presencialmente. Foram formados mais de 400 militares, um quarto da capacidade anual da OM, porém os outros três quartos representavam cursos e treinamentos curtos e essencialmente presenciais.

No ano de 2022 iniciou-se a pesquisa sobre o desenvolvimento de lideranças por meio das ferramentas do Programa Netuno (Brasil, 2021). Durante a execução da pesquisa, além da função de gerência do Núcleo EaD, o pesquisador passou a exercer o cargo de Assessor de Gestão Estratégica o que viabilizou os estudos do Mestrado Profissional de Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (MPGE-UFRRJ). As ações inerentes ao estudo e capacitações em liderança tornaram-se processos importantes para o cotidiano da OM.

O desenvolvimento de lideranças na organização ganhou forças quando estas ações foram oferecidas para as outras unidades da Marinha por meio de estágios de qualificação, treinamento na Pista de Liderança, que tem como base o Manual de Liderança da Marinha – DEnsM-1005 (Brasil, 2021) e sendo realizado pela primeira vez na organização o Simpósio de Liderança. O estágio de qualificação busca desenvolver os militares e civis matriculados nele a desenvolverem o espírito de liderança para gerenciar e conduzir suas equipes. A Pista de Liderança é um local onde os militares são levados a situações de estresse e pressão, a fim de que sejam motivados a exercerem liderança em momentos críticos. Este momento dura a manhã de um dia, sendo a parte da tarde reservada para a devolutiva com *feedbacks* sobre a atuação de cada um, permitindo a identificação de pontos a serem melhorados em sua liderança sob circunstâncias de pressão. Embora sendo ações pontuais e incipientes, representam uma iniciativa, que foi tomada após o início da pesquisa em lide.

Além das ações voltadas para o desenvolvimento de lideranças e de formação e capacitação de pessoas em diversas áreas operativas militares e de busca e salvamento, a Organização, em ano de pandemia (2021), recebeu 18 propostas de inovação para aplicação naquela unidade, extensivas a outras Organizações da Marinha. A liderança da OM foi fundamental para a promulgação destas propostas e pela apresentação das mesmas ao Conselho de Gestão – ferramenta do Programa Netuno – (Brasil, 2021). Os projetos de inovação partiram desde a administração, com a diminuição de consumo de papel, à implementação de Realidade Aumentada para cursos militares.

As possibilidades de inovação e de desenvolvimento de pessoal aumenta bastante quando se percebe que os resultados da pesquisa de clima organizacional, disponibilizada no site da OM na intranet da Marinha do Brasil, prevê diversos itens voltados para o relacionamento entre pessoas e entre setores que podem se reforçados por meio de estratégias de desenvolvimento de pessoas e Desenvolvimento Organizacional (DO) (Schein, 1984). O Comandante da organização, em reuniões do Conselho de Gestão, acompanha por meio do Plano de Melhoria da Gestão as atividades e ações que têm por objetivo aproveitar as oportunidades de DO a partir dos resultados da PCO (Schein; Schein, 2022). A pesquisa do ano de 2021 foi diminuta, contendo apenas nove perguntas. A de 2022 é ampla e adequada ao momento de retomada dos trabalhos a 100% de presença depois de longo período de trabalho em turmas dividida (número mínimo de pessoal para operacionalizar os setores sensíveis, respeitando os protocolos relativos à prevenção do SARS-COV-2).

4.4. Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional de 2022

Na segunda quinzena do mês de abril de 2022, visando perceber as características da tripulação em relação ao longo tempo de distanciamento social motivado pela pandemia da corona vírus, foi realizada pela Organização Militar a Pesquisa de Clima Organizacional, em consonância com o que é prescrito no MaPNETUNO (Brasil, 2021). A pesquisa contou com uma participação ampla dos militares que trabalham na OM, exceto os alunos (estes respondem, ao final de cada curso uma pesquisa de satisfação específica para o corpo discente). Os resultados da pesquisa foram divulgados na Reunião do Conselho de Gestão do mês de junho de 2022, após ter sido tabulada e seus dados tratado de forma adequada. Os resultados da PCO, ocultado o nome da Organização, consta do anexo 1.

Na Reunião do Conselho de Gestão, participaram representantes de todos os departamentos e setores estratégicos da OM (Brasil, 2021). Os resultados foram apresentados

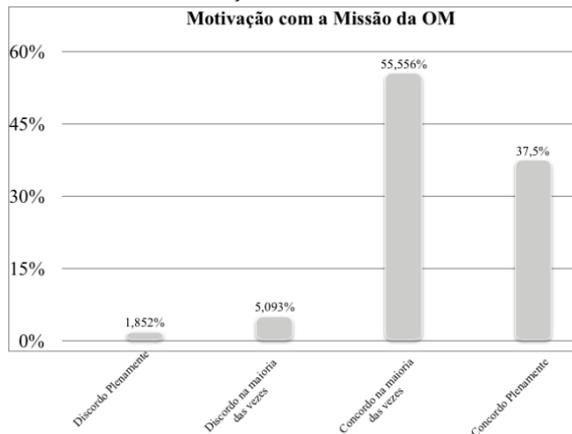
e discutidos e a pesquisa fica disponível, ostensivamente, na página da intranet da organização da pesquisa. A pesquisa de Clima Organizacional aplicada conteve 49 perguntas e abrangeu temas como: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, comunicação, liderança, trabalho em equipe, organização do trabalho e segurança. Os resultados permitiram uma análise profunda da situação do pessoal no início do período pós-COVID e gerou a possibilidade de identificação de diversas maneira de desenvolvimento das equipes, melhoramentos de processos, desenvolvimento das lideranças setoriais, desenvolvimento de planos de ação, atualização do Plano de Melhoria da Gestão, realocação da força de trabalho, criação de novos organismos no organograma formal e a percepção de necessidades humanas que devem ser tratadas ou acompanhadas a fim de se manter um clima laboral.

Os dados da pesquisa, divulgados no site da intranet da OM e que constam do anexo 1, que se aproximam do objetivo deste trabalho e aqueles que permitem caminhar para esclarecer pontos relevantes contidos nas entrevistas, foram postos aqui para comparação, verificação e correlação. O fato de não trazer a pesquisa na íntegra dá-se também pelo fato de sua extensão e áreas perscrutadas que não interessam a este estudo tais qual a de segurança e a não correlação com o assunto da pesquisa. O modelo do questionário da Pesquisa de Clima Organizacional aplicado é da própria organização, elaborado por um corpo de psicólogos que operam na are de atuação da organização, com base no MaPNETUNO (Brasil, 2021). Percebeu-se que a média daqueles que concordam com as premissas da pesquisa é de 85%, somados os itens concordo plenamente mais concordo na maioria das vezes, então, na análise este percentual será tomado como linha padrão para resultados maiores (mais satisfatórios) e resultados menores (menos satisfatórios) genericamente, porém para aquelas perguntas que importam com maior impacto no objetivo e na análise das entrevistas os percentuais serão colocados de forma pontual. A análise do conteúdo das referidas premissas e seus significados será realizada no bloco de discussões e análise de conteúdo (Bardin, 2016; Câmara, 2013), sendo aqui somente explicitados os resultados, sem qualquer juízo de valor. Então o fato de estar acima ou abaixo da linha de separação de 85% não necessariamente significa um aspecto bom ou ruim imediatamente, pois o seu valor semântico deve (e será no próximo ponto) trabalhado buscando responder o problema de pesquisa.

A respeito do Clima Organizacional, conforme apresentado no anexo 1, os respondentes apresentaram a maioria das respostas concordando (plenamente ou na maioria das vezes) acima de 85% nas questões sobre: estar motivado para cumprir a missão da OM – 93,05% (Gráfico 3); ter um bom relacionamento no seu setor, independente do posto ou graduação – 93,1% (Gráfico 4); sinto vontade de vir para o trabalho – 94% (Gráfico 5); e sentir-se estimulado pela

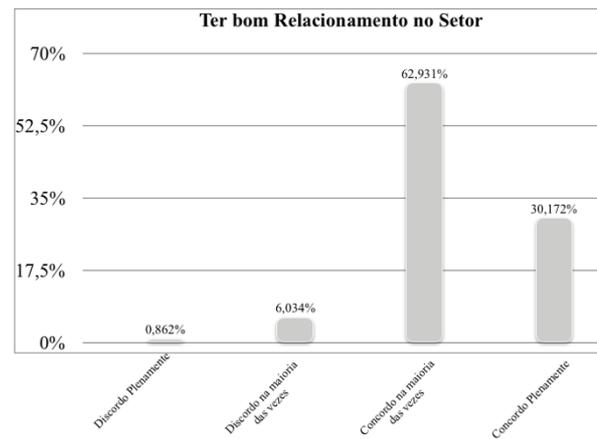
existência de desafios no trabalho que permitem o seu crescimento pessoal – 94,4% (Gráfico 6). Já os que aparecem com menos de 85% de concordância o fizeram nas questões relativas à: o meu chefe centraliza as informações – 57,4% (Gráfico 7); A OM proporciona benefícios que deixam satisfeitos seus integrantes – 78% (Gráfico 8); e os profissionais que são mais comprometidos com a organização são mais valorizados dentro dela – 66% (Gráfico 9).

Gráfico 3: Motivação e Missão



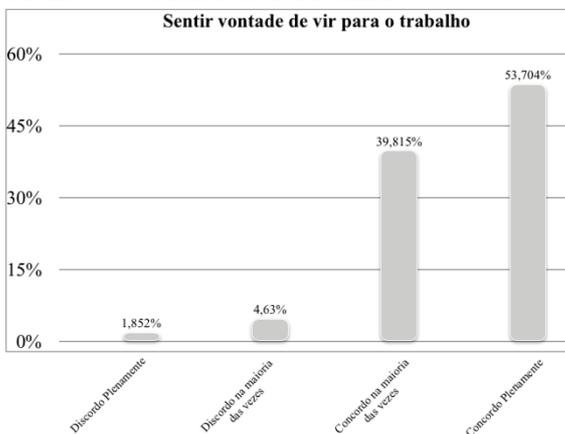
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 4: Relacionamento no Setor



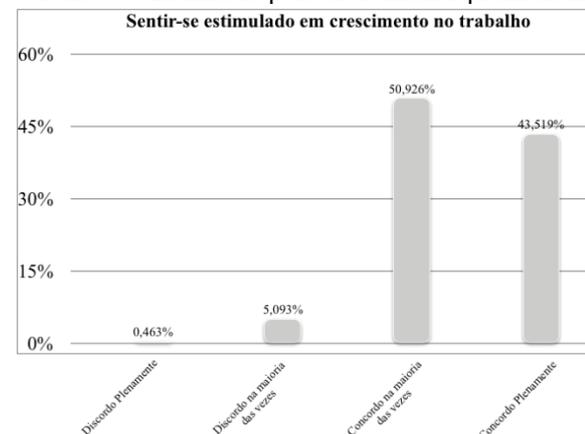
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 5: Vontade de ir trabalhar

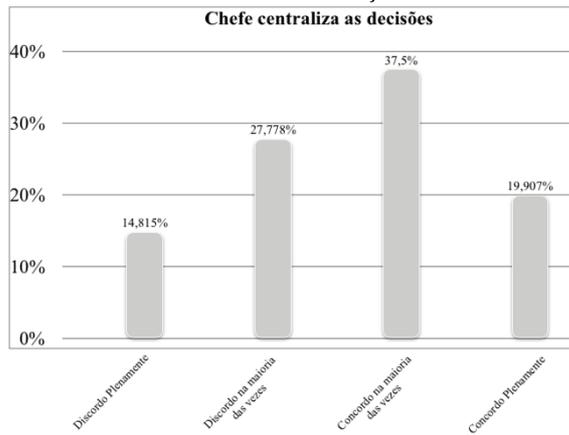


Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

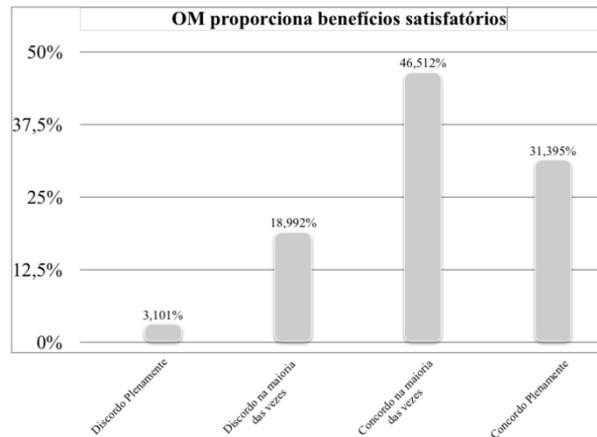
Gráfico 6: Estímulos para crescimento profissional



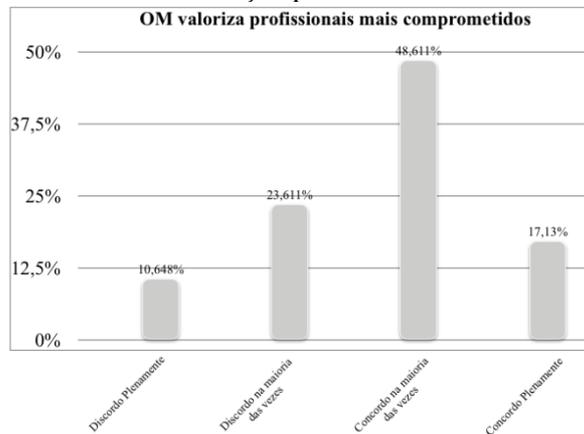
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 7: Grau de Centralização do Chefe

Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 8: Benefícios da OM

Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

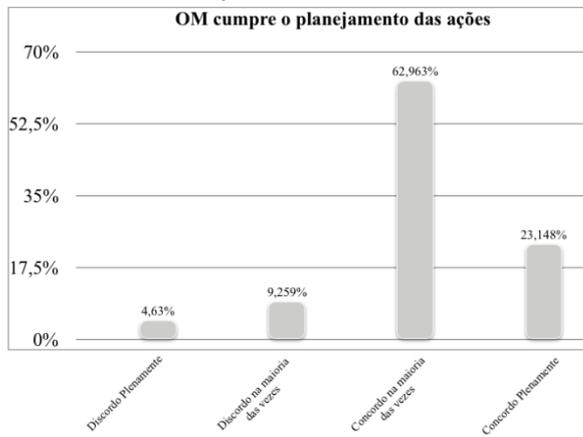
Gráfico 9: Valorização profissional

Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Sobre a **Cultura Organizacional** (Alexandre, 2018; Santos, *et al*, 2018; Schein; Schein, 2022); de acordo com o resultado da pesquisa constante do anexo 1, analisados de acordo com buscou-se perceber se as características que eram marcas da OM permaneciam fortes, os respondentes apresentaram a maioria das repostas concordando (plenamente ou na maioria das vezes) acima de 85% nas questões sobre: as ações desenvolvidas na organização continuam ocorrendo da forma como foram planejadas – 86,11% (Gráfico 10); existe cooperação entre os membros da equipe – 98% (Gráfico 11); há acompanhamento contínuo das tarefas – 95% (Gráfico 12); os assuntos pessoais são tratados com a consideração que merecem – 91,2% (Gráfico 13). Já os que aparecem com menos de 85% de concordância (plenamente ou na maioria das vezes) o fizeram nas questões relativas à: é possível falar francamente e fazer críticas aos colegas e chefias – 78,24% (Gráfico 14); a avaliação o meu trabalho propicia uma melhora do meu desempenho – 81% (Gráfico 15); as áreas de descanso e lazer são adequadas – 40% (Gráfico 16); e a missão da organização é realizada a qualquer custo – 81% (Gráfico 17).

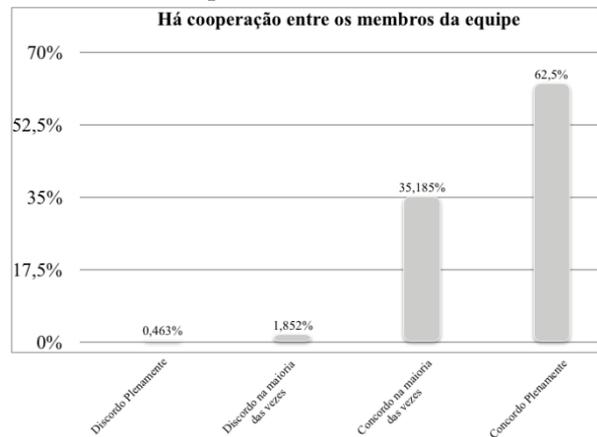
De acordo com Schein (2010) o desenvolvimento de liderança está intrinsecamente ligado aos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional e ao Clima Organizacional da organização.

Gráfico 10: Planejamento de Ações



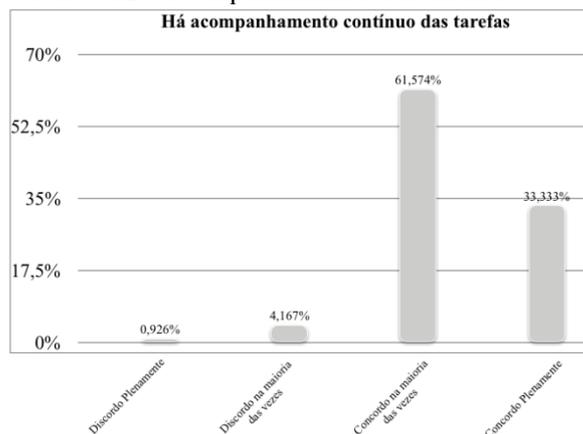
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 11: Cooperação no Trabalho



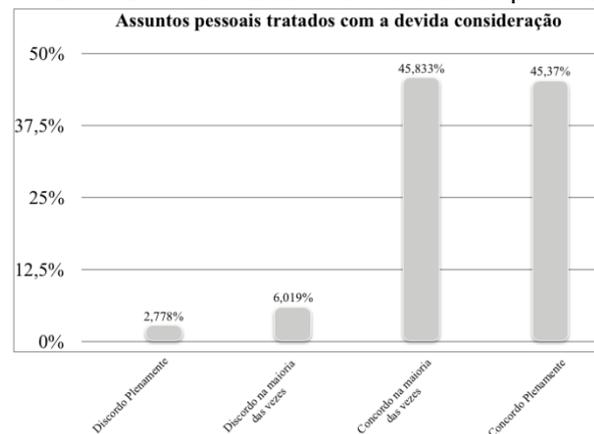
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 12: Acompanhamento das tarefas



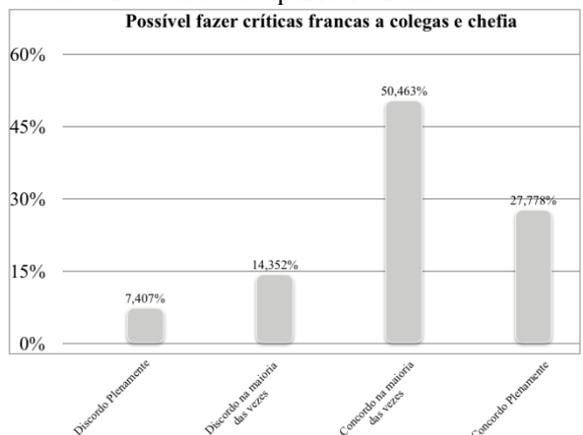
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 13: Tratamento de assuntos pessoais



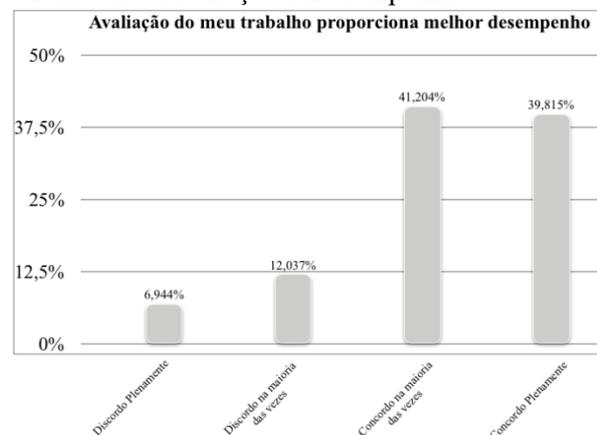
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 14: Críticas a pares e chefia

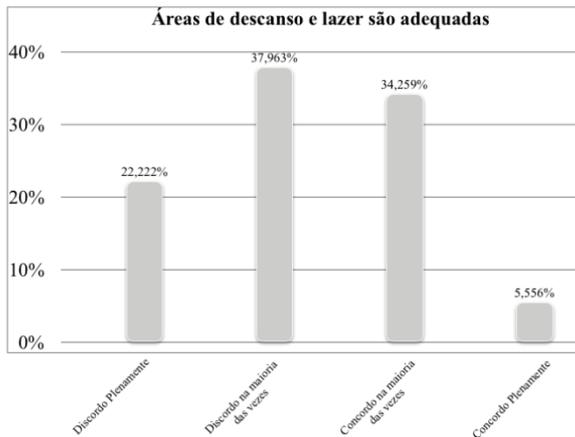


Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 15: Avaliação e Desempenho



Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

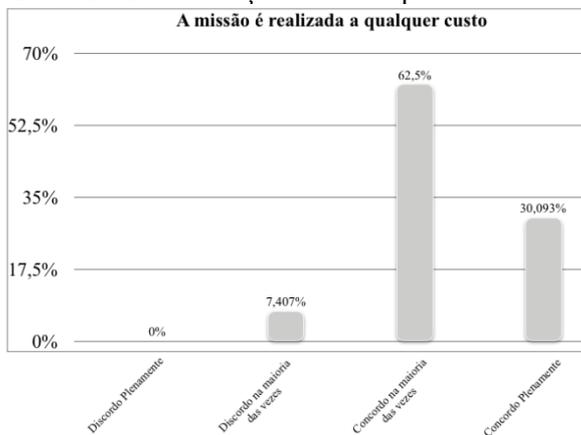
Gráfico 16: Áreas de descanso e lazer

Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

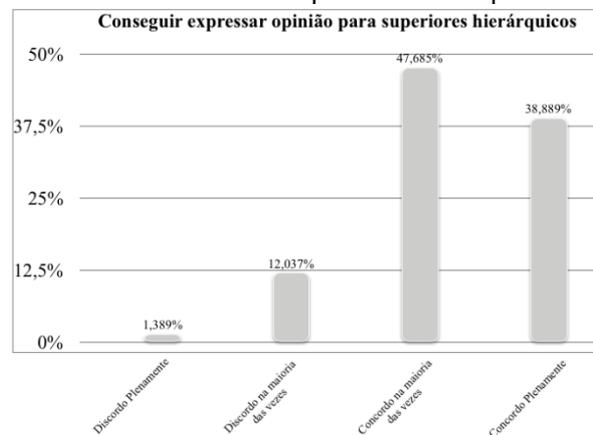
Gráfico 17: O cumprimento da missão

Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

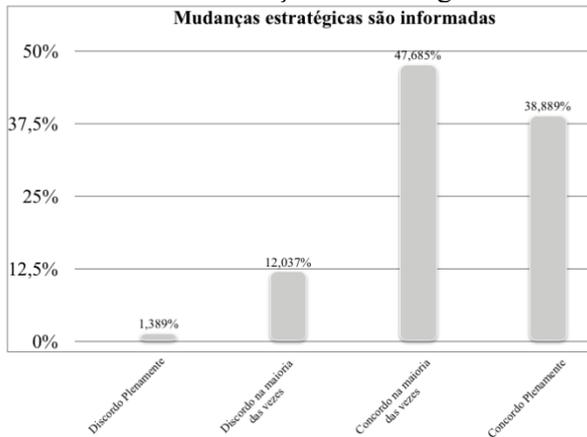
No que tange aos meios e **linhas de comunicação internas da organização** (Mulangue, 2021), percebe-se no resultado da pesquisa (anexo 1) que os partícipes apresentaram a maioria das respostas concordando (plenamente ou na maioria das vezes) acima de 85% nas questões sobre: as orientações para a realizações do meu trabalho são dadas de maneira formal – 93% (Gráfico 18); no ambiente de trabalho, os subordinados conseguem expressar as suas opiniões aos seus superiores – 87% (Gráfico 19); e os assuntos de importância e as mudanças estratégicas são informadas a todo o efetivo – 87% (Gráfico 20). Já os que aparecem com o nível de concordância (plenamente ou na maioria das vezes) abaixo dos 85% estão nas questões relativas à: são realizadas reuniões antes e depois de todas as atividades desenvolvidas – 81% (Gráfico 21); e ocorrem problemas por falta de clareza da transmissão da informação – 52,31% (Gráfico 22).

Gráfico 18: Orientações formais para o trabalho.

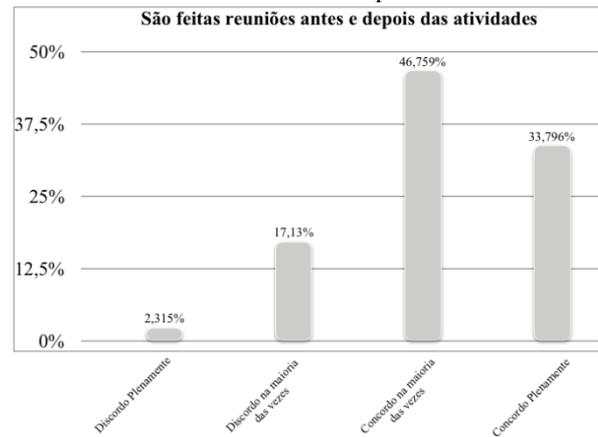
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 19: Trato com superiores hierárquicos

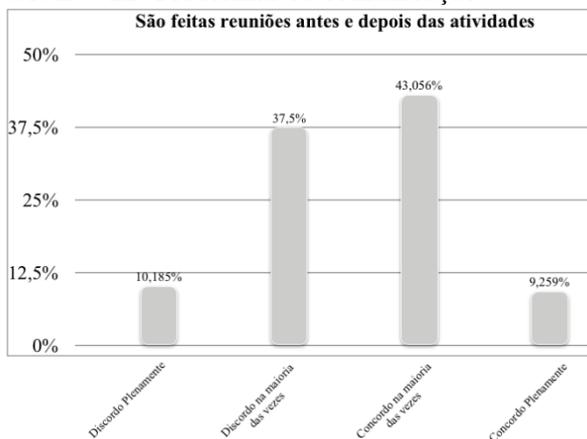
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 20: Comunicação de estratégias

Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 21: Reuniões de acompanhamento

Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

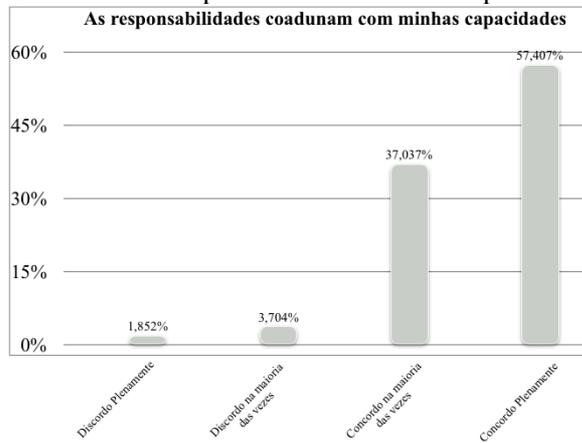
Gráfico 22: Problemas de comunicação

Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Nos aspectos da pesquisa que versam sobre **liderança** (Drucker, 1981; 2014) os respondentes apresentaram a maioria das respostas concordando (plenamente ou na maioria das vezes) acima de 85% nas questões sobre: as responsabilidades a mim atribuídas são compatíveis com a minha capacidade – 94,44% (Gráfico 23); o Comandante estimula a contribuição das pessoas nas atividades desenvolvidas – 94,44% (Gráfico 24); o líder encoraja as perguntas dos membros da equipe durante momentos críticos; a prática de exercícios físicos é incentivado – 87% (Gráfico 25); o chefe sabe coordenar e distribuir as tarefas adequadamente – 88% (Gráfico 26); os erros são analisados de forma a prevenir outros erros – 87% (Gráfico 27); o estilo de liderança estimula a autonomia da equipe – 94% (Gráfico 28); o Comandante valoriza as atitudes voltadas ao reconhecimento profissional da tripulação – 89% (Gráfico 29); e o grupo de trabalho mantém reuniões regulares – 89,4% (Gráfico 30). Já os aspectos que possuem o nível de concordância (plenamente ou na maioria das vezes) abaixo dos 85% são os relativos à:

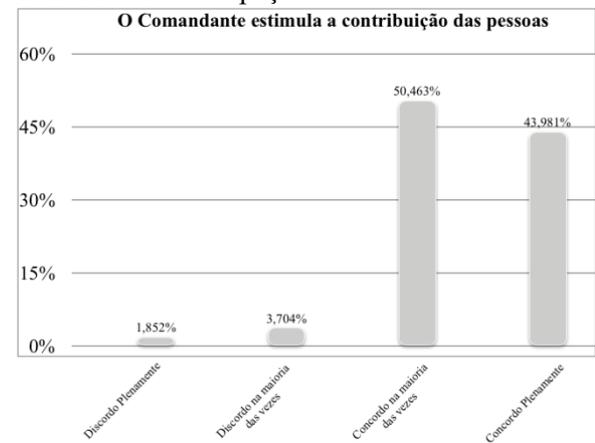
o meu chefe de departamento centraliza as informações – 57,4% (Gráfico 31); e eu recebo elogios por um trabalho bem-feito – 83% (Gráfico 32).

Gráfico 23: Responsabilidade *versus* capacidade



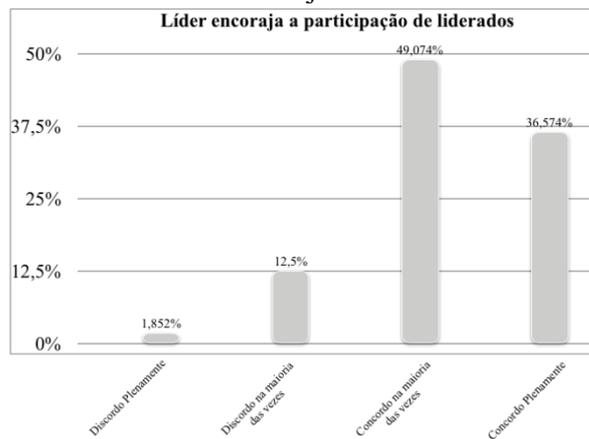
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 24: Participação do Comando



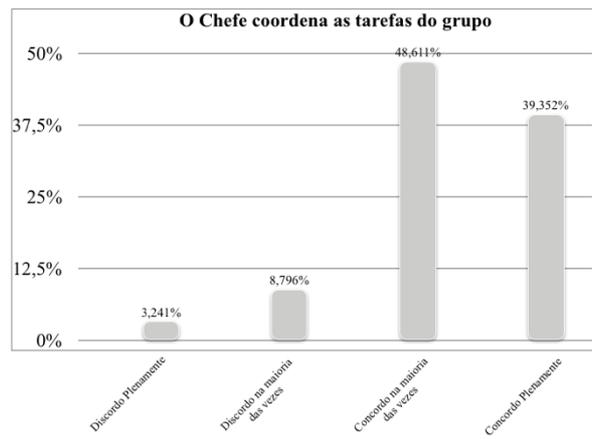
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 25: Líder encoraja liderado



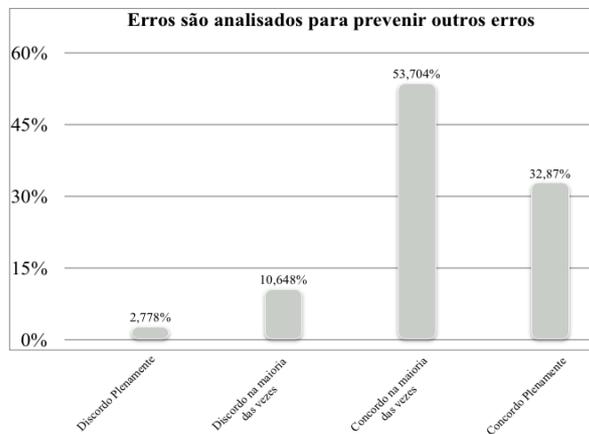
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 26: Chefe coordena tarefas



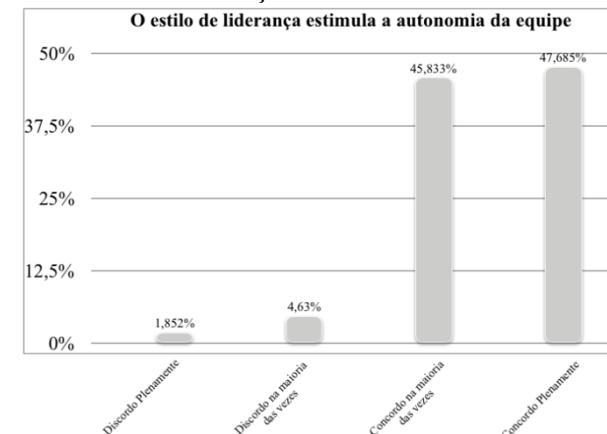
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 27: Tratamento dos erros

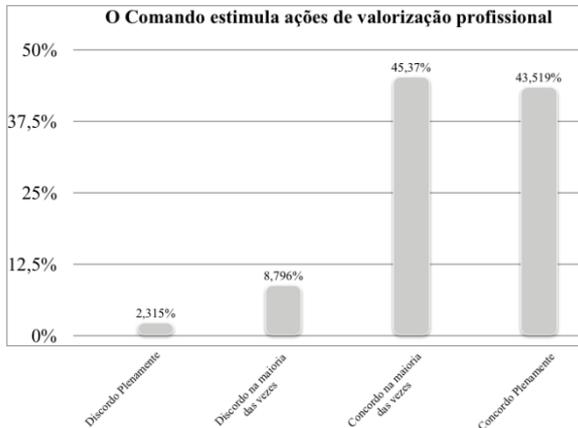


Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

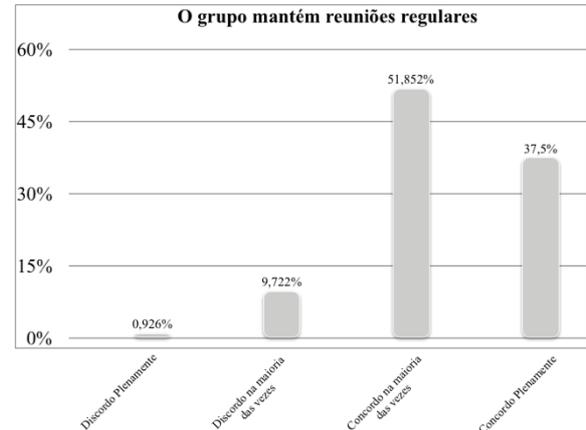
Gráfico 28: Liderança e autonomia



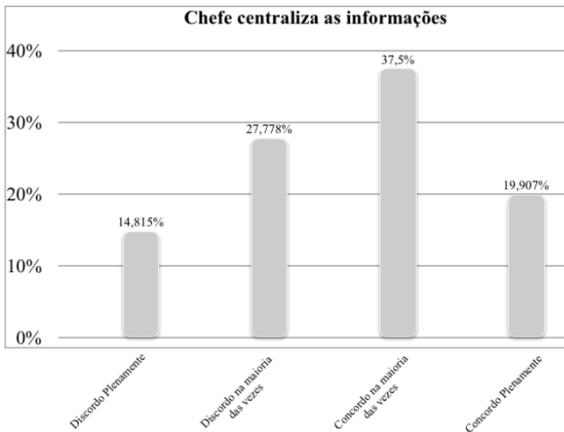
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 29: Comando e a valorização profissional

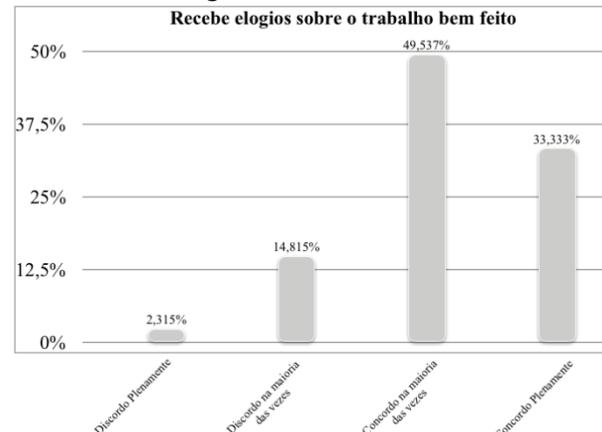
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 30: Regularidade de reuniões

Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 31: Chefe centralizador

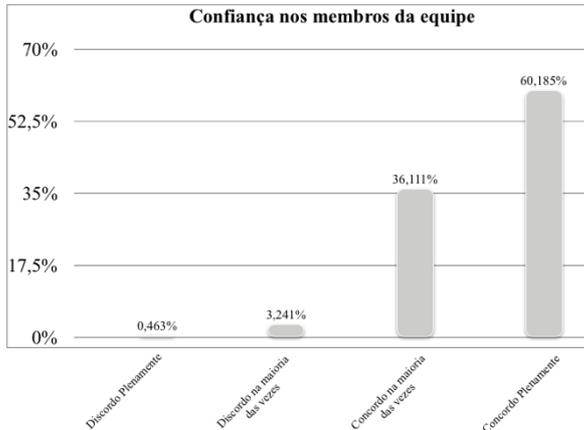
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 32: Elogios sobre o trabalho

Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

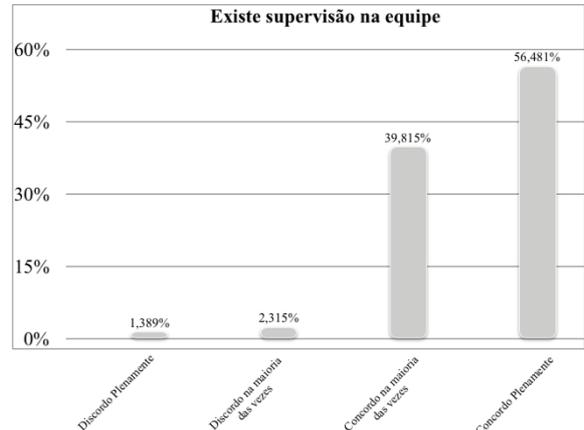
Sobre o **trabalho em equipe** (Souza, *et al*, 2021) os participantes da pesquisa apresentaram a maioria das respostas concordando (plenamente ou na maioria das vezes) acima de 85% nas questões sobre: existe confiança entre os membros da equipe – 96,3% (Gráfico 33); existe supervisão do meu trabalho – 96,3% (Gráfico 34); e existe cooperação entre os membros da equipe – 98% (Gráfico 35). Já os aspectos que possuem o nível de concordância (plenamente ou na maioria das vezes) abaixo dos 85% são os relativos à: as decisões na OM são tomadas em conjuntos com as diversas áreas – 72,7% (Gráfico 36); e é melhor concordar com os outros membros da equipe do que expor minha opinião – 42% (Gráfico 37).

Gráfico 33: Nível de confiança



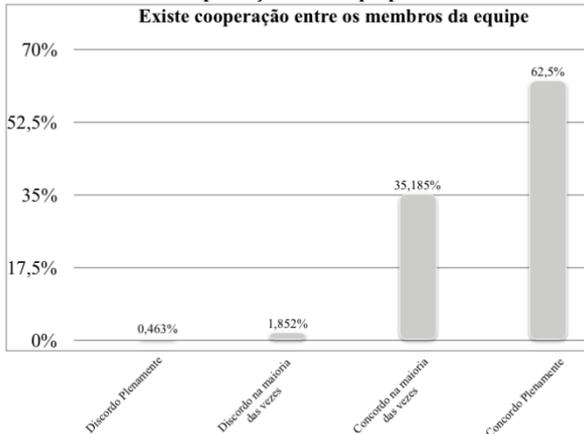
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 34: Supervisão da equipe



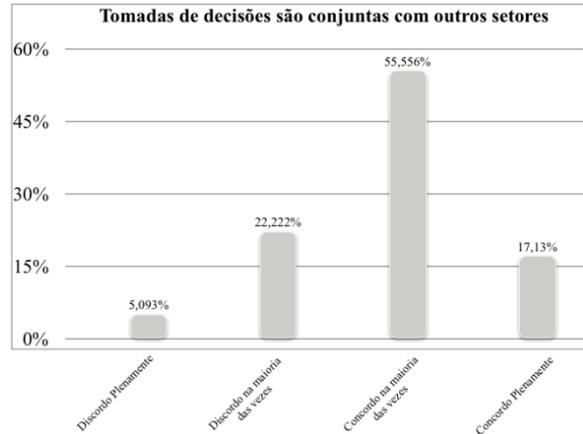
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 35: Cooperação na equipe



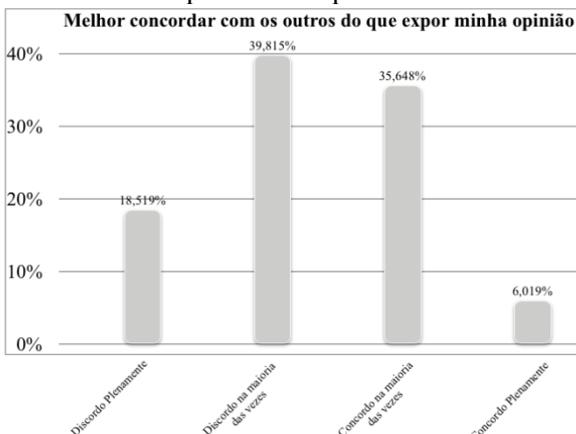
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 36: Tomada de decisões



Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

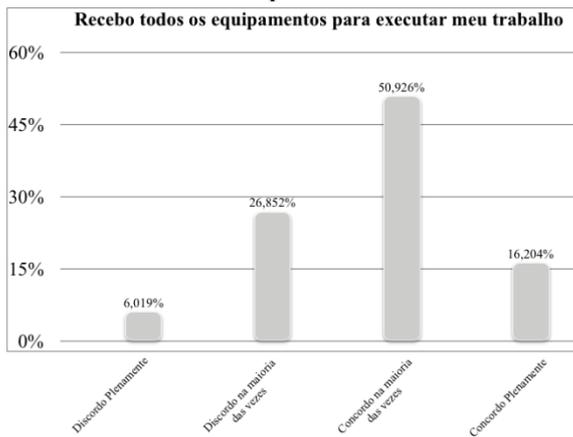
Gráfico 37: Expressão da opinião



Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

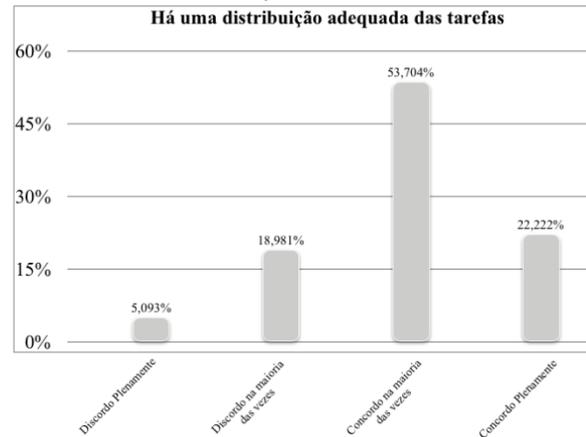
Por fim, a respeito da **organização do trabalho**, segundo a PCO aplicada, tiveram nível de concordância (plenamente ou na maioria das vezes) maiores de 85% as questões sobre: o grupo de trabalho mantém reuniões regulares – 89,4% (Gráfico 30); e o comandante valoriza atitudes voltadas ao reconhecimento profissional da tripulação – 89% (Gráfico 29). Já para os aspectos que possuem o nível de concordância (plenamente ou na maioria das vezes) abaixo dos 85% tem-se as seguintes questões: eu recebo os equipamentos e os recursos necessários para realizar o meu trabalho – 67,13% (Gráfico 38); há uma distribuição adequada das tarefas – 76% (Gráfico 39); a OM oferece oportunidades para o meu crescimento profissional – 79% (Gráfico 40); nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho – 80,1% (Gráfico 41); eu me sinto sobrecarregado no trabalho – 46% (Gráfico 42); as instalações e mobiliário do meu setor oferecem conforto para trabalhar – 63,43% (Gráfico 43); e as atividades administrativas interferem na execução das atividades operacionais – 67% (Gráfico 44).

Gráfico 38: Recursos para o trabalho



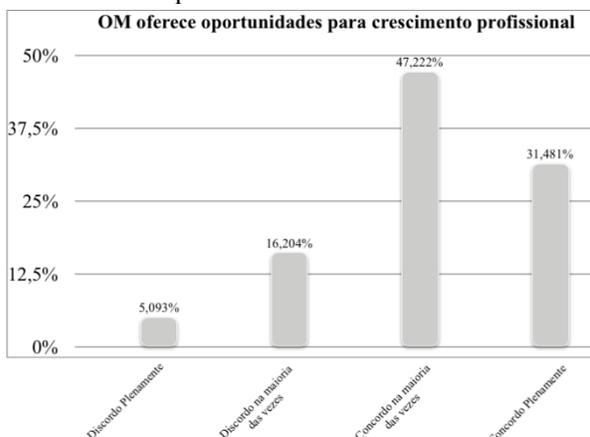
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 39: Distribuição das tarefas



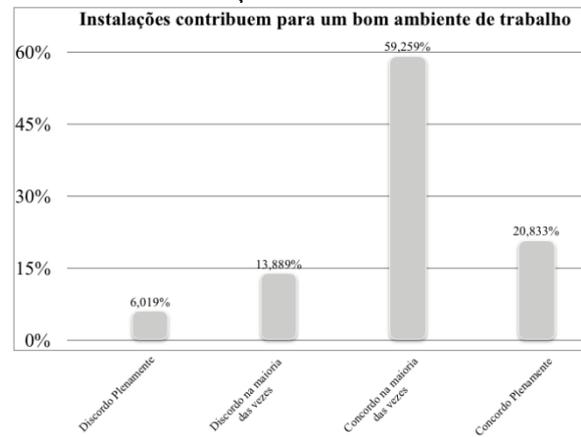
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 40: Oportunidades de crescimento

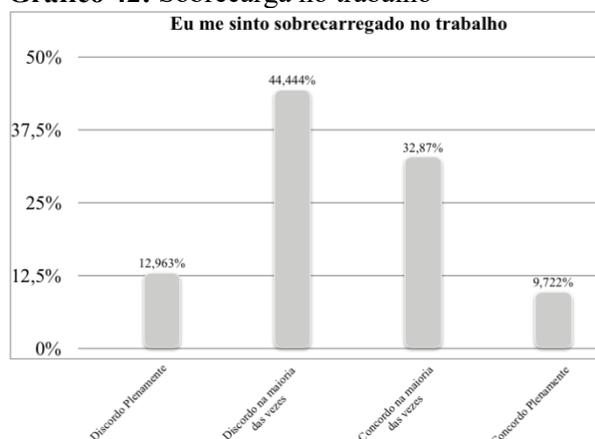


Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

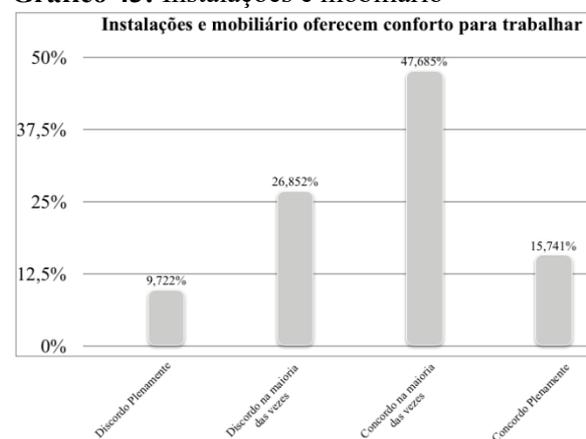
Gráfico 41: Instalações e ambiente de trabalho



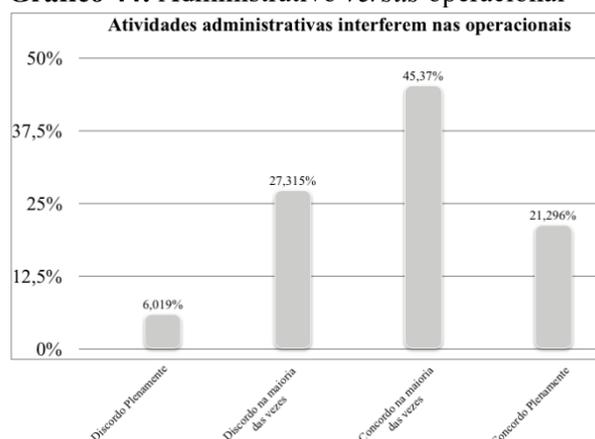
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 42: Sobrecarga no trabalho

Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 43: Instalações e mobiliário

Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

Gráfico 44: Administrativo versus operacional

Fonte: Elaborado pelo Autor baseado na PCO da OM.

4.5. Retorno das atividades após COVID-19 e aplicação das entrevistas

Devido a imperiosidade dos decretos (Senado Federal, 2020; ALERJ, 2022) que determinaram o distanciamento social, as atividades da OM permaneceram a distância até o início de 2022. Os militares que estavam voltando de um longo período de distanciamento social enfrentaram o desafio de retomar as atividades normais do dia a dia de um quartel. Por determinação do Comando da Marinha (Brasil, 2020), foram implementadas fases e ações a serem cumpridas pela Marinha do Brasil em função da evolução da pandemia do COVID-19. A rotina de trabalho dos militares foi adequada às imposições do momento e o cotidiano foi alterado, assim como as percepções do trabalho, da produtividade, interrupções do convívio e

da realização de tarefas. Tal fato, porém culminou na aquisição de novas habilidades, como o trabalho remoto e as equipes reduzidas de alta performance (Audy, 2015).

O Oficial no cargo de comando, além do cumprimento das normas determinadas pelo Ministério da Saúde, implementou as ações orientadas pela Marinha a fim de proteger o máximo possível os militares e alunos de serem ainda expostos indevidamente às mutações do SARS-COV-2 (Brasil, 2020). Após o retorno das atividades foi aplicada, pela Organização, Pesquisa de Clima Organizacional (PCO/2022), mais ampla e que abrangeu assuntos como relacionamento interpessoal, liderança, segurança no trabalho e produtividade em consonância com o que prescreve o MaPNETUNO (Brasil, 2021). A pesquisa foi aplicada em abril de 2022 com a participação de mais de 80% da tripulação (os 20% não respondentes estavam ausentes por motivos diversos – férias, missões, afastamentos por motivos médicos etc.). De posse do resultado da PCO, a Assessoria de Gestão da Organização analisou os resultados da mesma e percebeu a oportunidade de implementar ações de melhorias, bem como a de correção de atitudes ou atividades que estavam importando na produtividade e satisfação de boa parte da tripulação, de acordo com o Plano de Melhoria da Gestão (PMGes) do Programa Netuno (Brasil, 2021).

O Estudo de Caso desta Organização continuou a partir da análise dos resultados da PCO realizada pela Organização (anexo 1) e a aplicação de entrevistas com membros do Conselho de Gestão, com destaque para o Imediato¹⁷ e com o Comandante da OM. Os demais participantes da pesquisa foram os líderes de setores sensíveis e de atividades-meio e atividades-fim da organização, totalizando o número de 20 militares, dos 22 totais.

As atividades presenciais ganharam as novidades de novos simuladores de alta tecnologia e complexidade, como os de óculos de visão noturna, além outros que permitiram ampliar o atendimento de necessidades intra e extramuros da Marinha do Brasil. As capacitações na modalidade EaD continuam, pois percebeu-se um nicho de oportunidades de novos alunos para cursos ministrados totalmente nesta modalidade outros cursos e estágios foram criados para atender aos militares da própria organização e outros convidados (Brasil, 20).

A pesquisa, autorizada pelo comandante, oportuniza diversos benefícios para a organização, pois permitirá o desenvolvimento de lideranças por meio do que se é adequado para atender as demandas da tripulação, quando se percebe as suas necessidades demonstradas nos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional. A partir dos resultados da última PCO,

¹⁷ O Imediato é o segundo na escala hierárquica de um OM da Marinha. Ele cuida das tratativas administrativas de bordo.

pode-se verificar se houve mudança na Cultura Organizacional, a formação de novas subculturas que possuam força relevante e como a liderança pode utilizar isto como um fator multiplicador das forças e oportunidades da OM, bem como para identificar e melhor tratar as ameaças e fraquezas dela.

Percebeu-se nas pesquisas e comumente retratado pelos militares da organização é que a mesma funciona com ilhas não equidistantes umas das outras. Além de esta distância ser diferente de departamento para departamento, elas se distam bastante e há uma grande dificuldade de comunicação entre os setores, principalmente nos processos que envolvem mais de um departamento. Isto verificado, analisado e trabalhado, pode significar um enorme ganho para a OM quando se oportuniza a aproximação e a adequação dos canais de comunicação entre os setores.

No Apêndice II, está exposto o quadro com as perguntas aplicadas na Pesquisa de Clima Organizacional realizada em abril de 2022. Pesquisa de grande relevância e que foi utilizada na análise de conteúdo para a elaboração do produto técnico a ser ofertado à Organização da pesquisa no final dela. Os resultados da PCO, juntamente com os objetivos da pesquisa e referencial teórico, embasaram as perguntas aos entrevistados e motivou a imersão em assuntos que podem gerar altos ganhos de desenvolvimento de pessoas para a OM.

As entrevistas, realizadas no período de dezembro de 2022 a janeiro de 2023, alcançaram 90% do público-alvo. O resultado da pesquisa está publicado no site da intranet da Organização – que aqui não tem o seu nome é citado por não se obter autorização para tal –, porém o anexo 1 possui o resultado da pesquisa, suprimido o nome da OM. As perguntas principais foram aplicadas e em alguns casos as respostas demandaram certo aprofundamento devido a novidades sobre o assunto ou mesmo dúvidas. Todas foram consideradas satisfatórias e resultados em um corpus de análise adequado para a proposição e possível aplicação do produto técnico, baseado no conhecimento dos Oficiais sobre o Programa Netuno, a relevância do mesmo para estes e a visão de oportunidades de desenvolvimento de sua liderança a partir das ferramentas deste programa institucional.

Os Oficiais que não participaram da pesquisa firmaram fundamentadas justificativas. A quantidade de participações ultrapassou o número inicial (doze) de participantes desejável. Com isso chega-se a dados mais puros e que permitiram o pesquisado atuar com maior precisão na análise dos dados, resultando em uma pesquisa firme e com informações que permitem a inovação, a crença no programa e no desenvolvimento de pessoas por meio do produto proposto. O número de participantes também significou a importância que a Instituição dá aos pesquisadores e ao desenvolvimento da ciência no Brasil, sendo um campo fértil e pronto para

receber novos perscrutados dos fatos sociais, produtos, serviços e demais situações que importem em pesquisas que desenvolvam, ainda mais, as organizações públicas nacionais, seu material e seu pessoal.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nas entrevistas realizadas, do resultado da Pesquisa de Clima Organizacional e por meio da análise dos documentos institucionais delineador no referencial teórico, todos correlacionados com o referencial teórico utilizado na pesquisa, pode-se chegar a possibilidade de análise esmerada dos dados, compilação de informações e discussão dos resultados da pesquisa. Este tópico está dividido em: análise temática e sequencial, realizada por meio da codificação e categorização das entrevistas (Bardin, 2016) e produto técnico, criado a partir das percepções e conclusões sobre a análise dos resultados.

O sistema de codificação proposto será o método proposto por Bardin (*idem*, 2016). Bardin enfatiza que “torna-se necessário saber a razão por que se analisa, e explicitá-la de modo que se possa saber como analisar” (BARDIN, 2016, p. 133). O tratamento do material importa em codificá-lo a fim de que se possa executar uma análise adequada e permitir a percepção sobre os significados das respostas dos entrevistados, permitindo assim a objetividade sobre a subjetividade de uma entrevista pessoal. Câmara enfatiza que “Pesquisas sociais que privilegiam a subjetividade individual e grupal requerem uma metodologia que congrega o espectro singular nelas incluso” (CÂMARA, 2013, p. 180). As entrevistas foram realizadas e foram analisadas criteriosamente quanto a exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade (Câmara, 2013; Bardin, 2016).

5.1 Análise Temática e Sequencial

A análise temática é o momento em que se divide as entrevistas em temas principais que poderão ser divididos em subtemas (Bardin, 2016), já a sequencial “permite a divisão da entrevista em sequências” (BARDIN, 2016, p. 101). As entrevistas obedeceram a um aprofundamento constante sobre o conhecimento dos entrevistados a respeito do Programa Netuno; da sua correlação com o Decreto nº 9.203/2017 sobre governança pública; da gestão estratégica e desenvolvimento da liderança por meio das ferramentas Pesquisa de Clima Organizacional; e do uso das ferramentas do Programa Netuno. Neste contexto, buscou-se realizar a análise por cada categoria e dentro delas observar as unidades de registro, bem como a unidade de contexto a que estas pertencem, correlacionando com a teoria e com o resultado da PCO de 2022.

5.1.1 Conhecimentos sobre o Programa Netuno

Os entrevistados foram perguntados sobre o nível de conhecimento sobre o Programa Netuno. Nesta pergunta buscou-se escalonar o conhecimento sobre o Netuno em cinco níveis a fim de que se pudesse perceber o nível de maturidade dos sujeitos em relação ao programa. Foi escalonado em muito pouco, pouco, regular, bom e muito bom. Os sujeitos foram, ainda, interpelados sobre os possíveis benefícios que o Programa poderia trazer para a sua OM. Esta pergunta a princípio veio para perceber a possibilidade de benefícios (se sim ou se não) e foi aprofundada de acordo com as respostas. Nesta análise primária as codificações obedeceram a um padrão de $a_{1,2,3,4}$ para a pergunta de número 1 e $b_{1,2}$ para a pergunta número 2, conforme (Bardin, 2016). Veja a tabela 9:

Tabela 9: Conhecimentos sobre o Programa Netuno

(1) O(a) senhor(a) considera seu conhecimento sobre o Programa Netuno é:					
(2) O(a) senhor(a) acha que o Programa Netuno pode trazer benefícios para a gestão da sua OM?					
Sujeitos	(1)	(2)	Sujeitos	(1)	(2)
Entrevistado 1	<i>Regular</i> a_1	<i>Sim</i> b_1	Entrevistado 11	<i>Regular</i> a_1	<i>Não</i> b_2
Entrevistado 2	<i>Bom</i> a_2	<i>Sim</i> b_1	Entrevistado 12	<i>Muito pouco</i> a_4	<i>Sim</i> b_1
Entrevistado 3	<i>Pouco</i> a_3	<i>Sim</i> b_1	Entrevistado 13	<i>Regular</i> a_1	<i>Sim</i> b_1
Entrevistado 4	<i>Bom</i> a_2	<i>Sim</i> b_1	Entrevistado 14	<i>Bom</i> a_2	<i>Sim</i> b_1
Entrevistado 5	<i>Regular</i> a_1	<i>Sim</i> b_1	Entrevistado 15	<i>Bom</i> a_2	<i>Sim</i> b_1
Entrevistado 6	<i>Bom</i> a_2	<i>Sim</i> b_1	Entrevistado 16	<i>Pouco</i> a_3	<i>Sim</i> b_1
Entrevistado 7	<i>Pouco</i> a_3	<i>Sim</i> b_1	Entrevistado 17	<i>Regular</i> a_1	<i>Sim</i> b_1
Entrevistado 8	<i>Bom</i> a_2	<i>Sim</i> b_1	Entrevistado 18	<i>Bom</i> a_2	<i>Sim</i> b_1
Entrevistado 9	<i>Pouco</i> a_3	<i>Sim</i> b_1	Entrevistado 19	<i>Regular</i> a_1	<i>Sim</i> b_1
Entrevistado 10	<i>Regular</i> a_1	<i>Sim</i> b_1	Entrevistado 20	<i>Bom</i> a_1	<i>Sim</i> b_1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Observou-se que o conhecimento sobre o Programa Netuno, em uma escala de 5 possibilidades obteve o seguinte resultado demonstrado no Gráfico 45 dentre os vinte entrevistados:

Gráfico 45: Conhecimento sobre o Programa Netuno



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Tem-se ainda que a maioria dos respondentes admitem que o Programa Netuno pode trazer benefícios para a gestão da Organização Militar em que está servindo. Somente um sujeito respondeu negativamente. Veja-se o Gráfico 46:

Gráfico 46: Perspectiva sobre benefícios do Programa para a OM

Sim (19)	Não (1)
-------------	------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Com o explicitado no Gráfico 4, percebe-se que a expectativa sobre os benefícios do programa é primariamente positiva, porém esta pergunta foi aprofundada e pode-se perceber maiores detalhes sobre estes benefícios. Veja-se na Tabela 10 os possíveis benefícios listados por cada entrevistado:

Tabela 10: Benefícios do Programa Netuno para a gestão da OM

(1) Quais os benefícios que o Programa pode trazer para a gestão da sua OM?

Sujeitos	(1)
Entrevistado 1	Melhoraria na gestão de recursos, principalmente humanos. Há muito se fala que o pessoal é o nosso maior patrimônio, então o Programa Netuno com as aplicações que tem, poderia auxiliar no desenvolvimento das pessoas, promovendo organização do trabalho, melhorando a vida a bordo, os relacionamentos entre pessoas dos setores por meio da manutenção do Clima Organizacional. Acho que seria isto.
Entrevistado 2	Melhoria nos processos por meio de acompanhamento de metas e indicadores.
Entrevistado 3	Tornar os processos da OM mais eficientes. Esta eficiência vem da maturidade que a OM tem em relação ao Programa Netuno. Quanto mais do Netuno se utiliza, mais possibilidades de melhorias aparecerão e os processos, o desenvolvimento de líderes e dos militares em geral vai se tornar uma realidade diária.
Entrevistado 4	Reconhecer os processos da OM para buscar melhorias.
Entrevistado 5	Otimização de tempo e recursos humanos e financeiros
Entrevistado 6	Ajudando a apontar quais os pontos mais críticos que devem ser melhorados. O programa é bem amplo e tem uma profundidade que permite um setor mais distante da liderança estratégica participar efetivamente do cumprimento da missão da OM. Um exemplo é militar que faz o detalhe de aulas, a organização dos seus processos permite cumprirmos uma das mais importantes ações da missão que é formar alunos. Uma desorganização neste pequeno setor, comprometeria o cumprimento da missão.
Entrevistado 7	Elementos para pesquisa e melhorias de clima organizacional.
Entrevistado 8	Aperfeiçoar em todos os aspectos a gestão da OM.
Entrevistado 9	Otimização de processos administrativos
Entrevistado 10	Melhoria dos processos e melhor aplicação do nosso pessoal. Com as ferramentas do Netuno como a Pesquisa de Clima Organizacional, os resultados podem ser trabalhados para se criar maneira de tornar o dia a dia melhor e para que os militares que servem na OM tenham a oportunidade de desenvolverem-se profissionalmente.
Entrevistado 12	Melhor alocação de recursos.

Continua.

Continuação da Tabela13.

Entrevistado 13	<i>Transparência para a Gestão e mapeamento de metas e objetivos a serem executados.</i>
Entrevistado 14	<i>Uma melhor gestão com economia de recursos e melhora no rendimento.</i>
Entrevistado 15	<i>Incrementa a organização e cria ferramentas para evitar o retrabalho.</i>
Entrevistado 16	<i>Cumprimento da missão de forma mais eficiente.</i>
Entrevistado 17	<i>Facilita na identificação de possíveis problemas futuros.</i>
Entrevistado 18	<i>Sua aplicação pode trazer melhoria nos processos de gestão de riscos, estratégicos e na gerência de projetos no setor humano. Assim buscando a entrega de um produto final com maior grau de eficiência e eficácia.</i>
Entrevistado 19	<i>Redução dos processos redundantes existentes na OM; enxugamento da máquina administrativa; divulgação de informações afetas à OM como um todo.</i>
Entrevistado 20	<i>Gestão de pessoas e recursos, racionalização de processos, diagnóstico do nível de satisfação da tripulação (clima organizacional).</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Percebe-se que, semanticamente, temos em todos os entrevistados, exceto no dezenove, palavras que significam o aperfeiçoamento dos processos organizacionais, marcados em CINZA. Palavras como *melhoria, melhora, eficiência, eficácia, facilidade etc.* Significam uma percepção boa sobre os aspectos que o Programa Netuno pode trazer, caso a sua aplicação seja implementada em todos os setores da organização. A frequência destas palavras dentro do *corpus* de entrevista permite inferir que a crença nos benefícios é hegemônica entre os sujeitos da pesquisa. Os melhoramentos dos aspectos funcionais e organizacionais por meio do programa advém da aplicação correta das suas ferramentas e na manutenção dos controles que permitem mensura se a organização está progredindo ou regredindo (Almondes; Teixeira; Vieira, 2020).

Quanto aos aspectos relativos aos processos inerentes aos controles e organização do trabalho, marcados em AZUL, percebe-se que 15 respondentes enunciam em suas respostas palavras que significam ou contém vínculo com estes significantes. Em sua maioria com viés positivo e expectativa de melhorias quando da aplicação das ferramentas. O Programa Netuno possui diversas ferramentas para aplicação nos processos produtivos das organizações (Brasil, 2021), tais quais o mapeamento de processos, planos de melhoria da gestão e plano de acompanhamento da gestão.

As palavras que giram em torno do campo semântico das pessoas e dos recursos humanos, marcados em AMARELO, são abordados por 7 entrevistados e com uma frequência significativa de 18 ocorrências. A aplicação programas institucionais que percebam a necessidade no cuidado com as pessoas significa a possibilidade de desenvolvimento de pessoas e lideranças com benefícios diretos para a organização (Foroni *et al.*, 2014). Alves, Silva e

Muzzio (2019) enfatizam ainda que os líderes devem investir na gestão do conhecimento para garantir a sobrevivência da organização e melhorar o posicionamento dos setores em que atuam, investindo em novos valores para a organização (Alves; Silva; Muzzio, 2019).

Destacado na cor **VERDE**, registros que habitam o campo semântico relativo ao Clima Organizacional e ao cotidiano da organização. Os entrevistados 1, 3, 7 e 10 fazem ressalvas sobre o assunto e ligam o Programa Netuno ao fato de ele conseguir permitir que a cultura organizacional seja trabalhada por meio de algumas de suas ferramentas. Uma delas é a Pesquisa de Clima Organizacional (Brasil, 2021) na qual obtém-se a percepção do clima em diferentes setores da organização. De acordo com o Manual do Programa Netuno a PCO deve ser aplicada ao maior número de pessoas possível, a fim de que se tenha uma melhor noção da cultura organizacional (Brasil, 2021, p. 75).

As palavras marcadas em **VERMELHO** representam palavras com significado negativo e de dificuldades. Poucos entrevistados a utilizaram, porém significa que há dificuldades que podem impedir a implementação das ferramentas do programa ou mesmo problemas latentes que podem ser resolvidos a partir da adoção de atitudes ligadas a ações inerentes ao Netuno.

Quanto ao uso de ferramentas do Programa Netuno os entrevistados apresentaram aquelas que eles utilizaram em sua gestão. Na Tabela 11 tem-se aquelas mais utilizadas:

Tabela 11: Ferramentas mais utilizadas pelos entrevistados

(1) O(a) senhor(a) já usou alguma ferramenta do Netuno no exercício de sua função? Qual?			
Sujeitos	(1)	Sujeitos	(1)
Entrevistado 1	<i>Mapeamento de Processos</i> _{a1}	Entrevistado 11	<i>Mapeamento de Processos</i> _{a1}
Entrevistado 2	<i>Nenhuma</i> _{a2}	Entrevistado 12	<i>Nenhuma</i> _{a2}
Entrevistado 3	<i>Nenhuma</i> _{a2}	Entrevistado 13	<i>Conselho de Gestão</i> _{a4}
Entrevistado 4	<i>Mapeamento de Processos</i> _{a1} <i>Conselho de Gestão</i> _{a3}	Entrevistado 14	<i>PCO</i> _{a4}
Entrevistado 5	<i>PCO</i> _{a4}	Entrevistado 15	<i>Mapeamento de Processos</i> _{a1} <i>Indicador de Desempenho</i> _{a5}
Entrevistado 6	<i>Mapeamento de Processos</i> _{a1} <i>PCO</i> _{a4} <i>Indicador de Desempenho</i> _{a5} <i>Conselho de Gestão</i> _{a3}	Entrevistado 16	<i>Mapeamento de Processos</i> _{a1}
Entrevistado 7	<i>Mapeamento de Processos</i> _{a1}	Entrevistado 17	<i>Nenhuma</i> _{a2}
Entrevistado 8	<i>Mapeamento de Processos</i> _{a1}	Entrevistado 18	<i>Mapeamento de Processos</i> _{a1}

Continua.

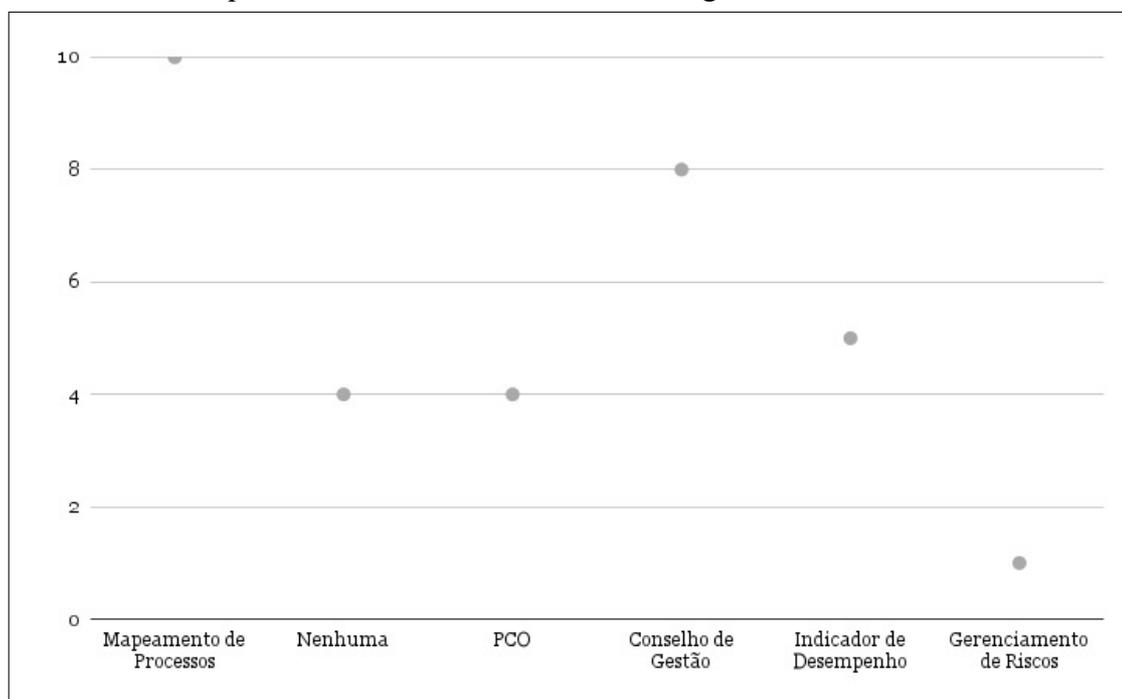
Continuação da Tabela 14.*Indicador de Desempenho a5**Conselho de Gestão a3*

Entrevistado 9	<i>Conselho de Gestão a3</i>	Entrevistado 19	<i>PCO a4</i>
	<i>Indicador de Desempenho a5</i>		<i>Conselho de Gestão a3</i>
	<i>Gerenciamento de Riscos a6</i>		
Entrevistado 10	<i>Conselho de Gestão a3</i>	Entrevistado 20	<i>Mapeamento de Processos a1</i>
	<i>Indicador de Desempenho a5</i>		<i>Conselho de Gestão a3</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Tem-se que da análise das respostas contidas na Tabela 14, pode-se obter o gráfico 47 para análise de frequência do uso das ferramentas gerenciais do Netuno na OM em estudo:

Gráfico 47: Frequência de uso de ferramentas do Programa Netuno na OM



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme descrito no Gráfico 47, a ferramenta mais foi utilizada pelos entrevistados foi o mapeamento de processos. O mapeamento de processos, segundo o Manual do Programa Netuno oportuniza a otimização e a racionalização do uso da Força de Trabalho¹⁸, adequando o número de pessoal disponível no setor em razão das tarefas deste (Brasil, 2021). Há ainda os

¹⁸ Termo utilizado, a partir de 2016 na Marinha, para se referir ao pessoal disponível em uma Organização Militar para executar as tarefas daquela OM.

entrevistados que nunca utilizaram qualquer ferramenta do programa. O Entrevistado 3 não utilizou nenhuma ferramenta, porém em sua resposta vê-se a vontade de usar o mapeamento de processos e a Pesquisa de Clima Organizacional:

ENTREVISTADO 3: Não, mas penso em usar o mapeamento de processos para otimizar a utilização da força de trabalho. A pesquisa de Clima será essencial para perceber qual o estilo de liderança o meu setor demanda neste momento e com isso espero desenvolver a minha liderança e os meus líderes.

Outra ferramenta bastante utilizada é o Conselho de Gestão. O Conselho permite a verificação e acompanhamento das metas e dos resultados da OM (Brasil, 2021). Por fim, os entrevistados foram interpelados sobre a importância do Programa Netuno para a Gestão da organização. Obteve-se as seguintes repostas, conforme a Tabela 12:

Tabela 12: Importância do Programa Netuno para a Gestão da OM

(1) Qual a importância do Programa Netuno para a Gestão Estratégica de sua OM?

Sujeitos	(1)
Entrevistado 1	Por meio de planejamento, proporciona melhoria nas condições gerais de trabalho. Vejo isso nas reuniões do conselho de gestão quando podemos discutir, por exemplo, sobre os militares que são os destaques. Há também os indicadores de desempenho dos setores que dão a oportunidade de perceber o quanto cada setor produziu naquele mês. As pessoas são as responsáveis pela produção. Então vejo aqui uma das grandes importâncias do Netuno.
Entrevistado 2	Realizar a gestão dos processos de forma integrada da OM.
Entrevistado 3	O Programa Netuno ajuda na conscientização da tripulação para que a missão da OM seja cumprida de maneira eficaz.
Entrevistado 4	Visão do todo e melhoria de processos.
Entrevistado 5	Tenho visto mais o uso ligado a pesquisa de clima organizacional, gestão de processos e capacitação. Acredito ser esse o caminho para melhoras nos processos internos.
Entrevistado 6	Se for implementado, trazer resultados e esses resultados forem divulgados acredito que o programa ganhe credibilidade. Há muito que se ouve falar no Netuno, porém os seus resultados efetivos são difíceis de se perceber. Ficam mais na área administrativa do que na operacional e do que no dia a dia dos militares que trabalham nos setores mais distantes da administração.
Entrevistado 7	Estabelecer ferramentas para o desenvolvimento e aplicação de uma gestão bem-sucedida.
Entrevistado 8	É uma ferramenta importante a ser considerada para a Gestão estratégica.
Entrevistado 9	Aperfeiçoamento de processos.
Entrevistado 10	Acredito que o Programa Netuno é a chave para a mudança de gestão, desde que seja feito por pessoal dedicado a essa função e não como um encargo

Continua.

Continuação da Tabela 12.

	<i>colateral de um Militar de outra Seção</i>
Entrevistado 12	<i>Nenhuma.</i>
Entrevistado 12	<i>Muito importante.</i>
Entrevistado 13	<i>Analisar o andamento funcional e pessoal da tripulação</i>
Entrevistado 14	<i>Como uma forma de feedback. Quando se tem o conselho de gestão, o Plano de Melhoria da Gestão e os demais documentos estratégicos publicados na paginada OM é possível que todos acompanhem a gestão da OM com um Feedback constante.</i>
Entrevistado 15	<i>Importante para melhorar a organização das fainas.</i>
Entrevistado 16	<i>Acredito que seja o estabelecimento de metas a serem alcançadas, de forma mais eficiente e eficaz, a fim de se atingir os objetivos esperados associados ao cumprimento da missão da OM.</i>
Entrevistado 17	<i>Suma importância na organização e decisões.</i>
Entrevistado 18	<i>Importante na identificação de fatores que motivam diferentes perfis de comportamento, utilizando a diversidade de talentos em prol dos objetivos estratégicos da organização.</i>
Entrevistado 19	<i>Bastante importante.</i>
Entrevistado 20	<i>O programa é importante, por exemplo na questão recente da pesquisa de clima e nas reuniões de conselho de gestão foi dada maior autonomia ao pessoal na condução de processos e gestão de pessoal. Os dados obtidos por meio das ferramentas do Programa Netuno permitem ao Gestor gerenciar e otimizar a aplicação dos recursos humanos e financeiros da OM, em prol dos seus objetivos institucionais.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A respeito da importância do Programa Netuno para a OM, as unidades percebidas remetem à melhoria dos processos organizacionais, trazendo eficiência e eficácia, objetividade quanto ao alcance da missão e visão de futuro da organização e principalmente quanto ao aspecto das pessoas. Os itens marcados em CINZA (que dizem respeito a palavras semanticamente próximas ao melhoramento do dia a dia, das tarefas mais bem-feitas e sobre o tamanho da importância do Netuno) e AMARELO (que se refere ao pessoal) foi predominante nas respostas dos entrevistados, demonstrando a crença de que o Programa tem muito a agregar para os processos organizacionais (marcados em AZUL). Paz, Thiago e Maciel (2022) enfatizam que a eficiência da administração é alcançada por meio do acompanhamento fatores que importam em processos, pessoas e custos da organização (PAZ; THIAGO; MACIEL, 2022).

Uma única participação foi verificada como o netuno sendo indiferente para o dia a dia da organização (ENTREVISTADO 12) e o ENTREVISTADO 6 demonstrou certa dificuldade em perceber os resultados da aplicação do Programa Netuno. De acordo com as Normas de

Administração da Marinha, SGM-107, todas as Organizações Militares devem utilizar o programa institucional para a condução da sua gestão, sendo cada uma destas OM auditadas bianualmente, de acordo com a publicação EMA-130, quanto a aplicação do mesmo (Brasil, 2021).

A reunião do conselho de gestão e a Pesquisa de Clima Organizacional e a gestão dos processos aparecem como as ferramentas mais frequentes nas respostas que contém indicação de ferramentas do Netuno. A reunião de conselho discute todas as demandas da organização e pode acontecer mensalmente ou até trimestralmente para Organizações não autônomas orçamentariamente (diz-se das organizações que são apoiadas por outra especializada no assunto) (Brasil, 2021). Estas reuniões permitem perceber se a OM tem caminhado eficientemente para o cumprimento da missão dela. A Pesquisa de Clima Organizacional é relevante quanto ao fato de oportunizar para a liderança os caminhos e verdades organizacionais em que se vê uma “cultura que definirá às próximas gerações e membros que tipos de liderança são aceitáveis” (SCHEIN, E.; SCHEIN P., 2022, p. 2) e isto importa bastante para a Marinha do Brasil, pois ela decidiu alguns direcionamentos sobre liderança em sua publicação EMA-137 - Doutrinas de Liderança – (Brasil, 2013).

A organização dos processos internos é algo relevante, implica no cotidiano, no conforto psicológico, no desenvolvimento profissional e na satisfação das pessoas que trabalham na organização. Percebe-se que os entrevistados em geral ligam a organização dos processos como uma forma de padronização e de criação de caminhos para aproximação entre os setores. O Mapeamento de Processos Organizacionais permite que haja esta padronização, com a correção de erros, a exclusão de gargalos e retrabalhos dentro dos processos existentes. Vargas *et al.* (2017) enfatizam que os processos podem ser inovados, reduzindo custos e melhorando a qualidade. A Diretoria de Administração da Marinha, por meio do Centro de Instrução Almirante Newton Braga (CIANB), promove continuamente um estágio sobre mapeamento de processos, a fim de possibilitar a capacitação do pessoal para cumprir os mapeamentos de processos nas OM da MB (Brasil, 2021).

5.1.2 Liderança, Programa Netuno e Governança Pública

Os entrevistados foram perguntados sobre a implicação do Programa Netuno no desenvolvimento da liderança, principalmente sobre os aspectos relacionados aos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, a fim de que se pudesse perceber se os resultados criavam oportunidades de desenvolver competências nos líderes, antes não observadas ou latentes neles.

Faz ainda uma correlação entre o Netuno e o novo Decreto sobre a Governança Pública, haja vista que a lei em que se baseava o programa foi revogada em 2017, ano em que o Dec. nº 9.203 foi promulgado. Este decreto versa sobre liderança e diversos outros aspectos muito aproximados com o de programas institucionais, como é o caso do Programa Netuno da Marinha do Brasil. A respeito da ligação entre liderança e o Programa Netuno obteve-se as respostas listadas na Tabela 13:

Tabela 13: Desenvolvimento de lideranças e Programa Netuno: aplicação

(1) O(a) senhor(a), caso ache que o Netuno seja importante para a gestão da OM, poderia citar alguma situação em que ele tenha o(a) ajudado na sua função de liderança?

Sujeitos	(1)
Entrevistado 1	<i>O mapeamento de processos e pesquisa de clima organizacional servem para apresentar uma visão geral de alguns itens a ser observados no bem-estar e bom funcionamento das equipes, afim de mostrar possíveis áreas de atuação mais cirúrgicas por parte do líder</i>
Entrevistado 2	<i>Consciência situacional dos processos</i>
Entrevistado 3	<i>Não.</i>
Entrevistado 4	<i>O conselho de gestão nos ajuda a ter uma visão macro da OM permitindo perceber se estamos alcançando as metas que nos auxilia no cumprimento da missão da OM e no seu dia a dia. É uma oportunidade para que a liderança demonstre os seus resultados e receba de pronto um feedback que pode trazer a oportunidade de melhorar ainda mais o que o seu setor produz.</i>
Entrevistado 5	<i>Nos bons exemplos, no envolvimento com a gestão dos bens e do dinheiro público com incolumidade. O líder leva a sua equipe a se empenhar a fazer o certo e o bem, a perseguir sempre resultados excelentes e a manter um ótimo clima no trabalho. Penso que o Netuno pode trazer isso por meio da sua execução.</i>
Entrevistado 6	<i>A pesquisa de clima organizacional é uma grande ferramenta para quem quer ir na direção certa. Uma equipe motivada somente cresce em terreno fértil para isto. Se o clima não é bom a semente não nasce, não desenvolve e morre. Os resultados permitem que o líder enxergue o que ele deve fazer para que a sua equipe produza bons resultados e que haja harmonia e cooperação entre os setores.</i>
Entrevistado 7	<i>Aperfeiçoamento da liderança.</i>
Entrevistado 8	<i>Na gestão em geral. Desde as ações mais estratégicas àquelas mais comuns podem receber auxílios importantes por intermédio do Programa. Um mapeamento de processos pode ser implementado na alta administração da OM, bem como naquelas tarefas mais simples como um militar que obedece aos manuais para uma simples mistura de tinta. Fazendo corretamente, economiza-se e se tem a possibilidade de um serviço executado com o material feito corretamente. Documentos são elaborados com menos erros, evitando a reimpressão e mesmo a demora do processo, evitando-se que um documento demore em um setor ou mesmo passe por um que não necessitaria passar. Já a pesquisa de clima me ajuda a perceber quais atitudes são mais adequadas para que o setor mantenha um bom clima organizacional, permitindo que a inovação e a criatividade sejam aproveitadas no setor.</i>
Entrevistado 9	<i>Por meio dos indicadores de desempenho é possível analisar a eficácia de certas</i>

Continua.

Continuação da Tabela 13.

	Ações
Entrevistado 10	Os indicadores de desempenho podem auxiliar na solicitação de recursos para determinado programa da OM
Entrevistado 11	O mapeamento de processos e 5W2H auxiliam na distribuição das atividades
Entrevistado 12	Gerenciamento de pessoas do setor.
Entrevistado 13	Plano de metas. Um líder munido de material e organização pode desenvolver-se por meio do preparo para novos desafios. Essas ferramentas possibilitam o desenvolvimento de competências nos líderes.
Entrevistado 14	Resultado de Pesquisa de Clima Organizacional. Foi de grande valia pois percebeu-se que os militares estavam satisfeitos de trabalhar na OM, mas que os canais de comunicação geravam insatisfação. Outra questão percebida foi o distanciamento entre os setores o que despertou a liderança para ações que promovessem a aproximação dos elementos da OM.
Entrevistado 15	As ferramentas do Programa permitem identificar as fraquezas da Divisão e corrigi-las, melhorando o desempenho dos militares.
Entrevistado 16	Ao serem mapeados os processos, possibilita cada líder de setor para a ter uma exata noção da importância do seu trabalho individual para o cumprimento dos objetivos da sua Divisão, do seu Departamento, e, por fim, da OM.
Entrevistado 17	Não utilizei ainda. Acredito que utilizaria o PEO, PMGes por que são os documentos que determinam a maneira como o comando deseja alcançar resultados e cumprir a missão. Em meu setor, seria aplicável o mapeamento de processos e perceber o resultado da Pesquisa de Clima para conversar com os subordinados e pares a fim de que os resultados permaneçam excelentes.
Entrevistado 18	Na valorização do elemento humano, enfatizando o desenvolvimento e aperfeiçoamento nas ações de melhoria da qualidade dos serviços da OM, premiando aquelas que se destacarem;
Entrevistado 19	Conhecimento, por parte de todos, das tarefas realizadas pelos Departamentos subordinados, fazendo com que todos tenham uma melhor noção das dificuldades de gerenciamento dos recursos financeiros e humanos.
Entrevistado 20	Após realização de Pesquisa de Clima Organizacional, revi minha postura como líder, de modo que os liderados tivessem suas demandas atendidas. Com isso, passei a ter uma equipe autônoma e proativa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Percebe-se na análise da tabela 13 que a maioria dos entrevistados utilizaram alguma ferramenta do programa (codificados em ROSA) e que há uma mescla quanto aos benefícios: melhorias no setor, pessoal, clima, liderança. Chama a atenção que por dez vezes os aspectos de benefícios advêm do Clima Organizacional. O ENTREVISTADOS 1, 4, 5, 6, 8, 14 e 20 correlacionam a análise dos resultados da pesquisa ou mesmo o clima organizacional com pessoas e desenvolvimento de líderes. O ENTREVISTADO 17, que nunca utilizou quaisquer das ferramentas, pensa em utilizar a pesquisa de clima para que os resultados da sua equipe

continuem excelentes. Silva *et al.* (2021), destaca que a personalidade da organização, para conduzir a rotina da mesma e garantir que as pessoas busquem os mesmos objetivos vem da cultura organizacional (SILVA, *et al.*, 2021). De acordo com Schein (2010) cultura e liderança “são dois lados de uma mesma moeda” (SCHEIN, 2010, p. 10). A percepção destes entrevistados coaduna com a teoria mais relevante sobre o tema.

Dentre os entrevistados, o 3 apresentou que não aplicou nenhuma ferramenta do programa, porém isto pode ser reflexo do seu pouco conhecimento sobre o programa Netuno, conforme ele destacou na Tabela 13. Os demais entrevistados apresentaram a reunião do Conselho de Gestão, os indicadores de desempenho e o mapeamento de processos como ferramentas utilizadas em suas lideranças, sempre conseguindo associar a tarefa a ser feita com o desenvolvimento das pessoas, sendo assim a possibilidade de incremento de desenvolvimento de competências profissionais é muito possível (SCHEIN E.; SCHEIN P., 2022; SILVA *et al.*, 2021).

Quanto à correlação entre o programa Netuno e o Decreto de Governança Pública obteve-se as respostas descritas na Tabela 14:

Tabela 14: Conhecimentos sobre o Programa Netuno correlatos à Governança Pública

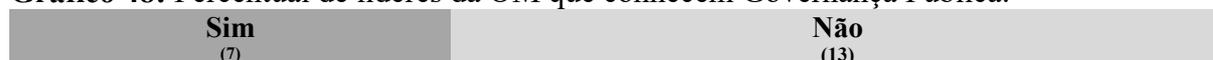
(1) O(a) senhor(a) já ouvir falar sobre o termo Governança Pública na Marinha?					
(2) O(a) senhor(a) consegue associar o Programa Netuno à Governança Pública?					
Sujeitos	(1)	(2)	Sujeitos	(1)	(2)
Entrevistado 1	<i>Não_{a1}</i>	<i>Sim_{b1}</i>	Entrevistado 11	<i>Não_{a1}</i>	<i>Não_{b2}</i>
Entrevistado 2	<i>Sim_{a2}</i>	<i>Sim_{b1}</i>	Entrevistado 12	<i>Não_{a1}</i>	<i>Não_{b2}</i>
Entrevistado 3	<i>Sim_{a2}</i>	<i>Sim_{b1}</i>	Entrevistado 13	<i>Sim_{a2}</i>	<i>Sim_{b1}</i>
Entrevistado 4	<i>Sim_{a2}</i>	<i>Não_{b2}</i>	Entrevistado 14	<i>Não_{a1}</i>	<i>Sim_{b1}</i>
Entrevistado 5	<i>Não_{a1}</i>	<i>Sim_{b1}</i>	Entrevistado 15	<i>Não_{a1}</i>	<i>Não_{b2}</i>
Entrevistado 6	<i>Não_{a1}</i>	<i>Não_{b2}</i>	Entrevistado 16	<i>Não_{a1}</i>	<i>Não_{b2}</i>
Entrevistado 7	<i>Não_{a1}</i>	<i>Sim_{b1}</i>	Entrevistado 17	<i>Não_{a1}</i>	<i>Não_{b2}</i>
Entrevistado 8	<i>Sim_{a2}</i>	<i>Sim_{b1}</i>	Entrevistado 18	<i>Sim_{a2}</i>	<i>Sim_{b1}</i>
Entrevistado 9	<i>Não_{a1}</i>	<i>Não_{b2}</i>	Entrevistado 19	<i>Não_{a1}</i>	<i>Não_{b2}</i>
Entrevistado 10	<i>Sim_{a2}</i>	<i>Sim_{b1}</i>	Entrevistado 20	<i>Não_{a1}</i>	<i>Não_{b2}</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os líderes militares, assim como os agentes públicos civis devem seguir os ditames do Dec. nº 9.203/2017, que versa sobre a Governança Pública. Com a revogação total da lei que

sustentava a existência do Programa GESPÚBLICA, um dos embasamentos legais para os programas institucionais, como o Netuno, é o Decreto em lide. O desenvolvimento da liderança, *compliance*, a manutenção dos resultados dos órgãos públicos, todos são tratados com muita seriedade naquele documento legal (Brasil, 2017). Destaca-se que apenas sete entrevistados conhecem o tema, de acordo com o Gráfico 48, codificados em a1, a2, mas que metade deles conseguem correlacionar os temas Programa Netuno e Governança Pública (vide Gráfico 49, codificados em b1, b2 na tabela acima).

Gráfico 48: Percentual de líderes da OM que conhecem Governança Pública.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Gráfico 49: Líderes que conseguem correlacionar o Netuno com a Governança Pública.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Segundo Neto e Lima Filho (2018) diversas dificuldades que a Administração Pública vivencia tem como nascedouro uma a má gestão. A boa gestão, como enfatizado pelo MPOG no caderno sobre GESPÚBLICA de 2007, vem do conhecimento das ferramentas gerenciais que permitem o atendimento do interesse público, buscando dar dignidade às pessoas, buscando economizar recursos (Brasil, MPOG, 2007). Ademais, Matias-Pereira enfatiza que “as sociedades prosperam na medida em que se encontra um sentimento forte de respeito e interação em relação às instituições públicas” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 21).

5.1.3 O desenvolvimento de lideranças e o Programa Netuno

Os entrevistados foram perguntados sobre a importância do desenvolvimento da liderança em ações pertinentes ao Programa Netuno para o desenvolvimento de pessoas (como treinamentos, simpósios, palestras e cursos). A Tabela 15 contém as repostas sobre a participação dos entrevistados em qualquer evento de desenvolvimento de liderança:

Tabela 15: Participação em Treinamentos e Desenvolvimentos em Liderança

(1) O(a) senhor(a) já participou de alguma ação de desenvolvimento da liderança em sua OM? Caso sim, qual e qual foi a relevância?

Sujeitos	(1)
Entrevistado 1	<i>Cursos e Palestras... Com relevância na adaptação do estilo de liderança, além de compreender as situações e a maturidade sobre os aspectos pessoais que moldam e refletem no cotidiano e na identidade da liderança.</i>
Entrevistado 2	<i>Não.</i>
Entrevistado 3	<i>Sim. Simpósio de Liderança. Foi muito importante pois na minha opinião, o evento motivou novos líderes.</i>
Entrevistado 4	<i>Não.</i>
Entrevistado 5	<i>Sim. Palestra do setor. Divulgação de boas práticas.</i>
Entrevistado 6	<i>Sim, com a equipe do desenvolvimento comportamental que tinha no departamento 40 e foi sensacional.</i>
Entrevistado 7	<i>Sim. A importância foi enxergar o quanto em todas as ações exercemos funções de liderança e o quanto pode os aperfeiçoar essas ações.</i>
Entrevistado 8	<i>Não.</i>
Entrevistado 9	<i>Não.</i>
Entrevistado 10	<i>Sim, palestras e cursos ofertados pela Marinha. São de extrema importância para que o nosso pessoal se alinhe às mais modernas técnicas de liderança e motivação para o cumprimento de nossos objetivos.</i>
Entrevistado 11	<i>Não.</i>
Entrevistado 12	<i>Sim. Pista de liderança, muito relevante.</i>
Entrevistado 13	<i>Sim... de suma importância para manter a mentalidade de liderança na organização.</i>
Entrevistado 14	<i>Não.</i>
Entrevistado 15	<i>Sim. Simpósio de Liderança promovido pelo CIAAN. Os relatos apresentados em palestra proporcionam reflexões sobre como melhorar o comportamento para/com os subordinados.</i>
Entrevistado 16	<i>Não, mas fim um de forma independente. A relevância foi ajudar o formar novos líderes para a Marinha, por meio de atividades desenvolvidas no curso de habilitação de 2022.</i>
Entrevistado 17	<i>Não.</i>
Entrevistado 18	<i>Sim... Curso e Simpósio de liderança. O desenvolvimento faz parte do cotidiano do líder. Se ele não busca desenvolvimento, seus liderados também não terão motivação para desenvolverem-se.</i>
Entrevistado 19	<i>Sim. Palestras, simpósio, pista de liderança. A Marinha, assim como qualquer organização precisa de liderança para que os nortes sejam apontados.</i>
Entrevistado 20	<i>Não.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A Tabela 15 apresenta elementos importantes para a pesquisa e para o alcance do objetivo principal. Ela permite pensar no produto tecnológico adequado para a situação problema. Tendo em vista que nove entrevistados não fizeram qualquer curso ou treinamento de liderança pela organização, percebe-se uma oportunidade de criar-se um curso que verse sobre as ferramentas do Programa Netuno, com ênfase a Pesquisa de Clima Organizacional, que segundo Schein é intrinsecamente ligada à liderança (Schein, 2010; Schein; Schein, 2022), e sobre os estilos de liderança coadunados com a doutrina de liderança da Marinha.

Dos onze entrevistados que realizaram cursos, todos perceberam o valor que estes treinamentos e capacitações tiveram para a sua liderança e para o benefício do seu grupo, da sua equipe. As palavras do campo semântico de desenvolvimento estiveram presentes em todas as repostas positivas à pergunta da entrevista. O ENTREVISTADO 16, que não fez o treinamento pela instituição, mas realizou um por conta própria, também demonstrou a relevância dos cursos para seu desenvolvimento como líder que conduziria um grupo de um dos cursos de carreira naval.

Palavras do campo semântico do cotidiano, do dia a dia, codificados em VERDE, apareceram em diversas resposta e estão ligadas a cultura organizacional da OM e à manutenção de um clima laboral adequado para as pessoas da organização. Schein (1984) enfatiza que a cultura organizacional pode ser aprendida, transmitida e modificada (SCHEIN, 1984). Estas atitudes de ensino-aprendizagem e de modificação da cultura e, conseqüentemente, do clima organizacional passar por um doutrinamento das pessoas das organizações. Schein (*idem*) destaca que “entender as forças evolucionárias dinâmicas que determinam como a cultura se desenvolve e se transforma” (SCHEIN, 1984). A participação dos entrevistados em cursos trouxe a percepção da motivação de quando se falava dos treinamentos e dos resultados positivos que os mesmos haviam sobre o entrevistado, nos seus liderados e no clima do trabalho a partir da prática do que se aprendeu.

Por fim, têm-se a Tabela 16 que versa sobre o desenvolvimento de liderança e o Programa Netuno em si. A pergunta buscou verificar se os entrevistados percebiam alguma ligação entre a aplicação das diversas ferramentas do programa institucional e a possibilidade do desenvolvimento de lideranças na OM. Veja a Tabela 16:

Tabela 16: Desenvolvimento de Liderança e o Programa Netuno

(1) O(a) senhor(a) conseguiria perceber alguma ligação entre desenvolvimento de lideranças e a aplicação das ferramentas do Programa Netuno?

Sujeitos	(1)
Entrevistado 1	<i>Infelizmente, muito pouco. Isso se dá, pela falta de observação das melhorias que as ferramentas podem proporcionar, pelas pessoas envolvidas diretamente nos cargos de chefia.</i>
Entrevistado 2	<i>Sim, a liderança com forma de ampliar o conhecimento sobre o papel do militar em seus valores, alcançando a sensibilidade pelos recursos públicos.</i>
Entrevistado 3	<i>Sim, eu acredito que todas as ferramentas de gestão, por se tratar de instrumentos que envolvem o trabalho com pessoas, podem desenvolver lideranças. O mapeamento de processos pode desenvolver os aspectos de capacidade administrativa e de organização do líder; a Pesquisa de Clima pode circunstanciar a possibilidade de gerar exemplos de lideranças que transformam o seu setor em aspectos pontuais e importantes, elevando a moral dos militares do setor e criando um bom ambiente para inovações e comprometimento com as metas do setor.</i>
Entrevistado 4	<i>Sim. As possibilidades são muitas quando se tem uma enormidade de ferramentas à disposição. Ao se falar em Cultura Organizacional penso nas oportunidades de lidar com pessoas diferentes, com pensamentos diferentes, mas que têm que trabalhar em conjunto para se alcançar certa meta, certo objetivo. Aqui penso morar uma oportunidade de nos desenvolvermos não somente como líderes, mas também como pessoas que se tornam mais maduras e tolerantes. É claro que isto não é regra, é uma possibilidade. As reuniões do conselho podem desenvolver o líder nas questões sobre o conhecimento e como ele apresenta o seu setor, daí vem a convicção, comprometimento, vigor na apresentação de resultados, fé na missão etc. Já o mapeamento de processo permite ao líder ter uma visão clara dos processos de seu setor, permitindo a localização de gargalos e a otimização do fluxo das tarefas e atividades.</i>
Entrevistado 5	<i>Sim, pois sem essas ferramentas o desafio de desenvolvimento de lideranças fica muito mais complexo.</i>
Entrevistado 6	<i>Sim. Acho que essas ferramentas são ferramentas que podem contribuir para uma maturidade administrativa do líder, mas hoje o programa Netuno peca na credibilidade, praticidade e divulgação nas OM o que faz com que não haja tanta importância.</i>
Entrevistado 7	<i>Sim. A partir da Pesquisa de Clima Organizacional eu consigo ver oportunidades de desenvolver características da minha liderança em prol do grupo.</i>
Entrevistado 8	<i>Sim. Percebendo o que está acontecendo no meu setor, por exemplo, por meio de processos devidamente acertados e o clima ajustado o melhor possível, acho que seria uma forma de desenvolver a minha liderança e perceber como eu agiria para conseguir que o grupo se desenvolva melhor.</i>
Entrevistado 9	<i>Sim, uma vez que as ferramentas otimizam a aplicação da força de trabalho, facilitando a gestão do pessoal e maximizando os resultados. Acredito que o Conselho de Gestão gera uma expectativa dos superiores em relação a minha liderança, a pesquisa de clima organizacional me trás a possibilidade de perceber qual estilo de liderança usar e o mapeamento de processos me auxilia na criação de métodos e inovação no setor.</i>

Continua.

Continuação da Tabela 16.

- Entrevistado 10 *Com certeza, a partir do momento em que mostram uma visão geral da OM e de como podemos colaborar para que ela fique melhor. Acredito que todas as ferramentas de certo modo podem desenvolver as lideranças, mas os líderes que conseguem perceber os resultados da pesquisa de clima organizacional e a execução dos processos no seu setor tem maior probabilidade de desenvolver características que envolvem o grupo e com isso desenvolver mais pessoas além de si.*
- Entrevistado 11 *Não. Não consigo ver possibilidades de desenvolvimento pessoal por meio do Netuno.*
- Entrevistado 12 *Estou aprendendo sobre. Com o tempo e conhecimento maior sobre o Programa acredito que posso me desenvolver melhor. Mas acredito que a Pesquisa de Clima ajude o líder perceber as carências do setor e, de repente, mudar o seu jeito, bom, não posso responder com firmeza.*
- Entrevistado 13 *Sim. Cada ferramenta em a sua aplicação e peculiaridade, mas a sua implementação dá possibilidade de se trabalhar melhor e bem organizado, trazendo resultados melhores e motivando o pessoal, melhorando o clima no trabalho, desde que as ferramentas sejam colocadas em prática de forma correta, porque caso contrário torna-se mais um fardo do que uma ferramenta para o desenvolvimento.*
- Entrevistado 14 *Por meio do Conselho de Gestão. No momento da reunião o líder tem a oportunidade de falar sobre os feitos do seu setor e assim demonstrar o seu comprometimento e as ações do seu setor para o alcance da missão da OM. Como as reuniões são periódicas o desempenho pode ser medido e isto importa no desenvolvimento de novas técnicas de condução do pessoal para a manutenção dos resultados.*
- Entrevistado 15 *Sim. Por exemplo, o mapeamento de processos permite relacionar a totalidade das tarefas de determinada divisão proporcionando maior eficiência na hora de executá-las. Da mesma forma, permite que os integrantes daquela divisão tenham ciência de suas atribuições, fazendo com que o grupo trabalhe em prol de um objetivo em comum.*
- Entrevistado 16 *Não conheço bem o programa, mas acredito que por meio do Conselho de Gestão princípios de liderança são indiretamente ensinados, como conhecer seus liderados, assistir-lhes no que for possível, orientar-lhes, etc. Já na racionalização, entendo que esta ensina o liderado a conhecer seus subordinados e as atribuições deles, para saber conciliar tudo com a missão do seu setor. Ou seja, contribuem de fato para a liderança.*
- Entrevistado 17 *Sim. Quando penso em gestão imagino uma série de ferramentas que permitam a organização e a clareza daquilo que deve ser feito, o momento em que as coisas devem acontecer, ou seja, planejamento, coordenação das atividades, direção dos objetivos e a unidade de comando para que toda a Organização seja vista como um organismo único, embora cada setor tenha a sua particularidade e contribuição para a OM, contribuindo assim para uma forte cultura organizacional.*
- Entrevistado 18 *Sim... aplicada no cotidiano, acelera o desenvolvimento dos liderados, formando equipes autônomas, engajadas e mais preparadas.*
- Entrevistado 19 *Sim. A aplicação de ferramentas gerenciais pode desenvolver competências latentes em nossos líderes, principalmente aquelas ligadas ao pessoal (clima organizacional e conselho de gestão, por exemplo) e aos resultados do setor (mapeamento de processos e indicadores de desempenho, por exemplo).*

Continua.

Continuação da Tabela 16.

Entrevistado 20 *Sim. Foi dada maior autonomia ao pessoal subordinado para que estes apresentassem soluções aos problemas antigos e novos da OM. Foi constatado então, que diversas tarefas poderiam ser desenvolvidas, ainda que de formas não tão tradicionais, mas que mantinham preservadas a imagem e a integridade da OM. Nesse momento, percebeu-se que diversos elementos da equipe possuíam habilidades e potenciais que estavam sendo desperdiçados em atividades secundárias.*

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A análise das entrevistas da Tabela 19 permite realizar a seguinte categorização: todas as entrevistas, mesmo aquela em que os entrevistados não perceberam formas de desenvolvimento de liderança a partir do uso e aplicação do Programa Netuno, há a presença de palavras do campo semântico de melhorias e palavras que contêm significantes que significam boas expectativas quanto ao programa (codificados em CINZA). De acordo com o Manual do Programa Netuno que a aplicação das ferramentas oportuniza liderança e equidade (Brasil, 2021). Ademais, quando se trata de programas institucionais o foco é trazer para os clientes (para a sociedade) benefícios que justifiquem os investimentos na organização, deste modo, levando-se em consideração que a organização em estudo faz parte da Administração Pública, o interesse público sobressai sobre o do particular (Di Pietro, 2018) e como enfatiza Matias-Pereira (2010) existem muitas possibilidades para alcançar a eficiência, sendo uma delas trazer boas-práticas do setor privado para o público (Matias-Pereira, 2010).

Outras unidades de registro que aparecem em todas as entrevistas são as relacionadas com os tipos diferentes de ferramentas do programa (codificados em ROSA). Destacam-se a Reunião de Conselho de Gestão, a Pesquisa de Clima Organizacional e o Mapeamento de Processos. Todas envolvem pessoas e geram amplitude de conhecimentos, habilidades e atitudes (Prahalad; Hamel, 1990), bem como trazem um bom clima organizacional (Silvia, et al., 2021; Schein, 1984, Schein E., Schein P., 2022).

As questões inerentes ao clima do dia a dia na organização foram relatadas pelos entrevistados (codificados em VERDE). O desenvolvimento das pessoas passa por um líder que busca a eficácia (Drucker, 2014), o desenvolvimento da liderança total das pessoas (Friedman, 2008) e, como destaca Giuroka (2009), um líder deve saber da pluralidade de percepções em organizações. Os termos codificados em AZUL demonstram que o programa, na percepção dos entrevistados, além de desenvolver pessoas, permite desenvolver a organização. O MaPNetuno discorre sobre uma série de ações que permitem a organização trabalhar melhor, principalmente conhecendo minuciosamente os seus processos (Brasil, 2021). Por fim, as codificações em

AMARELO, relacionadas a pessoas, permeiam todas as entrevistas. As organizações são feitas de pessoas e o conforto, satisfação e o reconhecimento do talento delas (Gorn, 2021) permitem um ambiente laboral adequado para inovações, por isso Khan, *et al.* (2018) reiteram que o líder deve desenvolver transformações na sua equipe e isto coaduna com o posicionamento da Marinha em relação a liderança transformacional (BRASIL, 2013).

Com os dados analisados nas tabelas e gráficos desta seção permite-se pensar em alguns resultados com base no referencial teórico, de forma pontual e aprofundada, já feito ao final de cada pergunta da entrevista. Dado que os militares entrevistados são líderes em sua organização, o conhecimento sobre ferramentas gerenciais do programa institucional Netuno é determinante para que a OM alcance a sua missão e esteja alinhada às Normas de Administração da Marinha (BRASIL, 2021). Com a criação do curso (Produto Técnico), espera-se que o conhecimento de todos os oficiais e líderes da OM tenham um conhecimento considerável bom sobre o programa Netuno.

5.2 Produto Técnico

A partir dos dados coletados e das análises realizadas foi possível elaborar um produto técnico que permite o atendimento do objetivo principal. A percepção denotada na análise e por intermédio de entrevistas, análise do referencial teórico e, por fim, da finalidade do programa institucional, o Netuno, chegou-se à conclusão que um curso voltado para o desenvolvimento da liderança a partir das ferramentas do programa Netuno, com ênfase na Pesquisa de Clima Organizacional, é o produto mais adequado para a aplicação na OM e replicação em outras Organizações Militares da Marinha. O Apêndice V conterà o currículo do curso, com as suas normas, duração e particularidades.

O produto técnico será entregue ao Comandante da Organização que recebe este pesquisador e a aplicação da pesquisa e Estudo de Caso. O texto integral da pesquisa será remetido à Diretoria de Administração da Marinha para fins de divulgação de pesquisa e composição de banco de dados de trabalhos acadêmicos sobre o Programa Netuno.

Ao passar por todas as entrevistas e analisar o conteúdo das mesmas, chegou-se a conclusão de que o produto tecnológico que permite aproveitar as oportunidades descobertas na pesquisa é um curso que verse sobre as ferramentas do Programa Netuno e o Desenvolvimento de Lideranças. Este curso se torna estratégico por, de acordo com a Tabela 1, treze participantes possuem conhecimentos do Programa em nível de pouco a regular e isto é

indesejável para a liderança estratégica, haja vista que a execução do programa é compulsória e deve ser do conhecimento de todos os militares da organização. O curso servirá então como um equalizador de conhecimentos sobre o Netuno.

O curso deverá ainda tornar a atividade de desenvolvimento de pessoas e de lideranças uma realizada, pois isto é previsto no seu próprio manual (BRASIL, 2021). Este curso terá a sua estrutura e seu currículo especificados no Apêndice V. Ele durará 20 horas e se dará na modalidade de ensino presencial, preferencialmente, devido a aplicação de ferramentas com demonstração e discussão sobre a aplicabilidade e possibilidades delas. O Gráfico 4 permite perceber que o curso pode ser bem aceito, devido às expectativas dos entrevistados, em que a maioria percebe que o programa trará benefícios para a organização.

O curso também será aplicado na organização que recebe a pesquisa, porém há a possibilidade de outras organizações da Marinha receberem uma cópia do currículo do Apêndice 5 para cópia já autorizada e de pronta execução. Esta ação visa ampliar o acesso às informações sobre o Programa Netuno e as suas aplicações práticas no desenvolvimento de lideranças principalmente por meio da Pesquisa de Clima Organizacional, que foi percebida como um fator já confirmado na literatura como potencializador de competências de liderança (SCHEIN, 1984, SCHEIN, 2010, SCHEIN; SCHEIN, 2022).

A estrutura curricular onde o curso é montado respeita às normas de documentações da Marinha quanto aos elementos necessário para a elaboração de cursos e currículos (DGPM-101 e DEnsM-1009). São instruções normativas que padronizam a estrutura dos documentos internos da Marinha. Assim fazendo, haverá a possibilidade de aplicação do curso em outras Organizações Militares da Marinha. As referências do curso abrangerão os referenciais teóricos que mais se aproximam aos preceitos de liderança da Marinha, quando este for o assunto e, quanto a gestão, por ser mais ampla e sendo desejável que ela acompanhe as melhores práticas da atualidade, buscar-se-á referências hodiernas.

7. CONCLUSÃO

Visando alcançar o objetivo principal da pesquisa que foi o de analisar como as ações implementadas após a pesquisa de clima organizacional podem oportunizar o desenvolvimento de atitudes e novas lideranças nas pessoas que fazem parte da tripulação da Organização Militar, foi possível concluir que cada uma das ferramentas do Programa Netuno é imprescindível para o desenvolvimento de liderança, mas fica evidente a necessidade de conscientização da utilização das pesquisas de clima organizacional para eliminar os gargalos que interferem nos relacionamentos. O uso adequado das ferramentas do Programa Netuno pode auxiliar a obtenção de bons resultados.

Os estilos de liderança que se percebeu mais adequados para a Administração Pública em geral e que coadunam com o estilo de liderança descritos na doutrina de liderança para a Marinha, paralelamente, é o transacional e o transformacional. Porém como as organizações são dinâmicas e a cultura e clima se envolvem nesta dinamicidade não se pode determinar um estilo único para aplicação em todos os casos e em todas as Organizações da Marinha, fato que gera uma lacuna a ser estudada e sua importante existência deixa o fato de que a liderança também pode ser situacional.

Percebeu-se neste trabalho que o desenvolvimento de programas institucionais a partir da Constituição Federal de 1988 teve uma alavancagem desde aquele ano até 2005, com a implementação de novidades e de correções sobre programas anteriores que permitiram o amadurecimento da máquina pública quanto à sua administração. A partir de 2005 os trabalhos decorrentes da criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) caminharam em um sistema de adesão voluntária ao programa e que alcançou a Marinha do Brasil em 2006 com início da aplicação do Programa Netuno no ano seguinte. Esta aplicação também voluntária, permitiu às OM perceberem os benefícios de aderir ao programa, que hoje obrigatório para todas as organizações da MB.

Com a revogação total da Lei sobre o GESPÚBLICA em 2017, o Programa Netuno ficou sem base legal, porém com forte base normativa institucional, mas ganhou o apoio do Dec. nº 9.203/2017 que dispõe sobre a política de governança pública federal direta, autárquica e fundacional. Aderir aos preceitos do decreto é mandatário. Nele há conceitos importantes para a Administração Naval, tais como liderança, gestão da integridade, melhorias regulatórias, transparência etc. Nas entrevistas percebeu-se que o conhecimento sobre as peculiaridades do mecanismo legal pode ser melhorado. Como um programa institucional não necessariamente

precisa de um dispositivo legal para o fazer existir, o Programa Netuno vem sendo bem aplicado na Organização em estudo e na Marinha de um modo geral.

O Programa possui diversas ferramentas de desenvolvimento e dentro dos critérios de autoavaliação, um terço deles se refere ao desenvolvimento da liderança e da tripulação, das pessoas. Isto está intimamente vinculado ao clima organizacional o que demanda uma aplicação pelo menos anual da Pesquisa de Clima Organizacional. A aplicação da mesma deve obedecer a um critério de mínimo número de pessoal a ser entrevistado, com o tratamento adequado dos dados recolhidos e as informações de resultado amplamente divulgados na Organização a fim de que se possa perceber possíveis nichos de necessidade de tratamento ou oportunidades que permitem o desenvolvimento de cada setor. Os entrevistados colocaram o Conselho de Gestão como um mecanismo eficaz para a divulgação de informações estratégicas, então poder-se-á utilizar estas reuniões regulares para se trabalhar os aspectos importantes a serem tratados e criar-se planos de ação para atualização e acompanhamento constante do Plano de Melhoria da Gestão (PMGes).

Por fim, percebe-se que o Programa Netuno possui boa recepção dos entrevistados, porém carece de uma abordagem sobre ele de forma complementar. Um curso sugerido como Produto Técnico pode viabilizar o conhecimento mínimo adequado sobre o Netuno e oportunizar a aplicação esmerada de suas ferramentas, principalmente à Pesquisa de Clima Organizacional e seus resultados, fulcro do objetivo principal deste trabalho, no desenvolvimento de líderes alinhados com os objetivos estratégicos navais e com o desenvolvimento de si e das pessoas que fazem da Força Naval Brasileira uma das mais importantes Forças Militares do mundo.

Cabe ainda considerar possíveis lacunas que este trabalho pode ter deixado. Como cada Organização Militar possui o seu Clima e Cultura Organizacional, a aplicação do questionário do Apêndice I pode possibilitar uma visão ampliada sobre os assuntos em outras OM da Marinha. É possível também que o tema Governança Pública tenha sido uma dificuldade no entendimento dos entrevistados por sua diminuta vivência em setores não administrativos, o que ensejaria em uma pesquisa ampla na Marinha do Brasil sobre o conhecimento do Decreto 9.203/2017 e as suas implicações no cotidiano das organizações da Marinha, principalmente quanto às atitudes das lideranças, de seus resultados e posicionamentos diante dos elementos legais contidos naquele decreto.

Vê-se que não somente a Marinha possui um programa institucional na Administração Pública, então um benchmarking efetivo com outras instituições poderia gerar ganhos nos conhecimentos sobre a eficiência e a eficácia nos serviços prestados. A análise daquelas

instituições que utilizam as ferramentas da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), tal qual a Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM), pode trazer inovações e possíveis correções nos usos de ferramentas de excelência em gestão que são usadas na MB, tal como em organizações da iniciativa privada. Por fim, percebe-se que este estudo viabiliza o início (ou a continuação) de um caminho para o aprofundamento sobre o conhecimento do Programa Netuno e seus impactos no desenvolvimento da liderança e que há muitas projeções e estudos a serem realizados nesta área possibilitando o refinamento e a excelência da vida a bordo das Organizações Militares da Marinha do Brasil, bem como no desenvolvimento de um clima laboral propício ao desenvolvimento de lideranças para a MB.

9. REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, M. **Research of Organizational Climate: A Case Study. E3 - Revista De Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, número 4, Volume 1, p. 39-54, 2018.
- ALERJ. **Decreto nº 47973, de 03 de março de 2022**. Rio de Janeiro: ALERJ, 2022.
- ALMONDES, R. S.; TEIXEIRA, A.; VIEIRA, V. A. **Liderança Autêntica e as dimensões do comportamento organizacional. Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 14, n. 1, janeiro/junho, 2020.
- ALVES, L. C.; SILVA, A. B.; MUZZIO, H. **Criatividade de desenvolvimento de competências gerenciais em empresas de base tecnológica. Revista Economia e Gestão**, v. 19, n. 52, jan./abr., 2019.
- ALVINIUS, A., KREKULA, C. LARSSON, G. **Managing visibility and differentiating in recruitment of women as leaders in the armed forces. Journal of Gender Studies**, Vol. 27, 2018.
- ALVINIUS, A., JOHANSSON, E., LARSSON, G. **Job Satisfaction as a from of organizational commitment at the military strategic level: a grounded theory study. International Journal of Organization Analysis**, Vol. 25, p. 312-326, 2017.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H.I., MCDONNELL, E.J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAÚJO et al. **Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. Santa Catarina, NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, vol. 7, núm. 2, abril-junho, pp. 97-112, 2017.
- ARMANI, A. B.; PETRINI, M.; SANTOS, A. C. **Quais são os atributos da liderança sustentável? Revista Brasileira de Gestão e Negócios (RBGN)**, v. 22, n. 4, p. 820-835, Out/Dez, 2020.
- AUDY, J. **SCRUM 360: um guia complete e prático de agilidade**. Rio de Janeiro: Casa do Código, 2015.
- BARAKI, H.; HUNJRA, A. I.; NIAZI, G. S. K. **How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. Journal of Change Management**, p. 1479-1811, 2017
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BASS, B. **From Transactional to Transformational leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics**, Vol. 18, p. 19-31, 1990.

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BEKIN, Saul F. **Conversando Sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas**: Liderança e competências para o setor público. Brasília, ENAP, 2019.

BERNOFF, J.; SCHADLER, T. **Empowered**: liberte sua equipe, potencialize seus clientes e transforme seu negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BLANCHARD, K.; CARLOS, J.P.; RANDOLPH, A. **As 3 Chaves do Empowerment**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

BRASIL. **Amazônia Azul**. Amazônia azul, 2020.
Disponível em <https://www.mar.mil.br/hotsites/amazonia_azul/>. Acessado em 25.09.2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, 22 de novembro de 2017. Política de Governança Pública**. Vade Mecum Saraiva, 25 ed., São Paulo: Saraiva, 2018.

BRASIL. Senado Federal. **Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020**. Brasília-DF: Senado Federal, 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Caderno de Orientação aos Agentes da Administração: Fundamentos da Administração Militar**. Brasília: SEF. 2021.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Doutrina de Liderança da Marinha – EMA-137**. Rio de Janeiro, 2013.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Manual do Programa Netuno**. Rio de Janeiro, V. 1.3, 2021.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Manual de Gestão Administrativa da Marinha – EMA-134**. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Normas sobre Ingresso, Compromisso de Tempo, Permanência e Exclusão do SAM – DGPM-301**. Rio de Janeiro,

BRASIL. Marinha do Brasil. **Normas para o Sistema de Ensino Naval – SEN – DGPM-101**. Rio de Janeiro, 8ª Rev., 2018.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Normas sobre Seleção e Indicação para Cursos – DGPM-307**. Rio de Janeiro, 2019.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Normas Gerais de Administração – SGM-107**. Rio de Janeiro, 8ª Rev., 2021.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Ordenança Geral para o Serviço da Armada - OGSA**. Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano Estratégico da Marinha – PEM 2040**. Brasília: Estado-Maior da Armada, 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Cadernos GESPUBLICA – Documento de Referência – 2007**. Brasília: MP/GESPUBLICA/SEGES, Versão 2/2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Instrumento para a avaliação da gestão pública**. Brasília: MP/GESPUBLICA/SEGES, 2014.

BRYMAN *et al.* **The SAGE Handbook of Leadership**. London: SAGE Publications: 2011.

BURNS, J. M. **Leadership**. Estados Unidos da América: Harper & Row: 1978.

BUTA, B.O.; TEIXEIRA, M.A.C. **Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrático**. **Revista Organizações & Sociedade**, 2020, 27(94), 370-395, 2019.

BARRETO, R.T.S.; VIEIRA, J.B. **Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios**. Rio de Janeiro: **Revista EBAPE**, v. 19, nº 3, jul./set., 2021.

CAFFÉ FILHO, H. P.; ANDRADE, L. M.; THEOTÔNIO, P. N. V. **Análise de clima organizacional e ações de endomarketing em uma empresa do campo: um estudo de caso na empresa GrandValle**. **Id on Line Revista Multidisciplinar de Psicologia**. V.11, N. 39, 2017.

CÂMARA, R. H. **Análise de Conteúdo: da teoria à Prática em pesquisas sociais aplicadas a organizações**. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, 6(2), jul/dez, 2013, p. 179-191, disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>>, acesso em 25.05.2022.

CASTELO, S. L. *et. al.* **Governança pública e performance: uma revisão sistemática de literatura**. Fortaleza: **Revista Controle**, v. 15, n. 2, p. 289-319, jul/dez, 2017.

CARNAGIE, D. **Liderança: como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo**. Barueri: Companhia Editora Nacional, 2019.

CHAGAS-FERREIRA, J. F. et al. **Desenvolvendo Habilidades Sociais com Jovens Talentosos: Um Programa e Múltiplas Experiências**. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. V. 35, 2019.

CHARAN, R., DROTTER, S., NOEL, J. **Pipeline da Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. São Paulo: Elsevier, 2ª ed., 2012.

CHEN, S., CHUANG, Y., CHEN, P. **Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate**. **Elsevier: Knowledge-Based Systems**, 31, 106-118, 2012.

CHEN, C., HUANG, J. **How organizational climate and structure affect knowledge management** - The social interaction perspective. **International Journal of Information Management**, 27, 104–118, 2007.

COELHO, F.S. NICOLINI, A.M. **Do auge à retração: Análise de um dos estágios de construção do ensino de Administração Pública no Brasil (1966-1982)**. Salvador: **Revista O&S**, v.20, n. 66, p. 403-422, Julho/Setembro, 2013.

COSTA, F.L. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. Rio de Janeiro: **Revista Administração Pública – RAP**. SET/OUT, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAY, D.V. et al. **Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice**. Elsevier: **The Leadership Quarterly**, Vol. 32, 2021.

DIAS, J. T. M.; IWAMOTO, H. M. **Gestão de Processos no Setor Público: um estudo na Universidade Federal do Tocantins**. Florianópolis-SC, **Revista Produção Online**, v. 19, n. 1, p. 203-228, 2019.

DI PIETRO, M.S.Z. **Direito Administrativo**. 3 ed. Revista Atualizada e Ampliada. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

DRAYTON, W. **Liderazgo, Liderança, Leadership - testemunhos pessoais: A essência da liderança está em ajudar**. São Paulo: Ed. Viva, 2005.

DRUCKER, P.F. **Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli, 1981.

DRUCKER, P.F. **Managing Oneself**. **Harvard Business Review – HBR – The Essential Guide to Leadership**, 2008.

DRUCKER, P.F. **O Gestor Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

DUARTE, N. **To win people over, speak to their wants or needs: How – and empathize with – your audience**. **Harvard Business Review**. Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, p. 81-90, 2018.

EAGLY, A.; CARLI, L. L. **Woman and the labyrinth of leadership**. **HBR**, online, 2007. Disponível em <<https://hbr.org/2007/09/woman-and-the-labyrint-of-leadership>>

EDELMAN, P.; KNIPPENBERG, D. V. **Emotional intelligence, management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness**. **Leadership & Organization Development Journal**, 2018.

FERNANDES, O. L. C; et al. **A lógica fantasmática do e-government e o discurso da inovação em Cabo Verde**. Rio de Janeiro, FGV – EBAPE, **Revista Administração Pública**, 54(2), 266:284, mar-abr, 2020.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo conceito de competência. Revista Administração Contemporânea (RAC)**. Edição Especial, p. 183 – 196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; WERLANG, S. R. C. **Anuário de Pesquisa 2016-2017**. Pesquisa Aplicada: conceitos e abordagens. 2017. Disponível em <<http://producao.virtual.ufpb.br/books/edusantana/pesquisa-aplicada-a-computacao-livro/livro/livro.pdf>>, acesso em 05.10.2020.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª ed. Bookman: Porto Alegre, 2004.

FORONI, P. G., et al. **Desenvolvimento de Líderes no Brasil. XVII SEMEAD**. Seminários em Administração. Disponível em <<https://www.researchgate.net/publication/311583885>>, acesso em 30.11.2021.

FRIEDMAN, S.D. **Be a Better Leader, Have a Richer Life. Harvard Business Review – HBR – The Essential Guide to Leadership**, 2008.

FREITAS, J. **Políticas Públicas, Avaliações de Impactos e o Direito Fundamental à Boa Administração**. Florianópolis: **Revista Sequência**, n.70, p. 115-133, jun. 2015.

FULLER, M. **Lições de Guerra**. São Paulo: Publifolha – Coletânea **HSM Management**, 2002.

GOLEMAN, D. **What Is Empathy?** Three types critical for leaders. **Harvard Business Review (HBR): Guide to Emotional Intelligence**, 2017.

GOMES, A. S.; GOMES, C. R. A. **Classificação dos Tipos de Pesquisa em Informática e Educação**. Disponível em <https://metodologia.ceie-br.org/wp-content/uploads/2019/06/livro1_cap4.pdf>. Acessado em 05.10.2020.

GONÇALVES, A.; TREVISOL, N. P.; LOPES, M. C.; SOETHE, J. S. **A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Ano 10, n. 2, p. 85-100, 2014.

GONZALES, S. **Liderazgo, Liderança, Leadership - testemunhos pessoais: Liderar é serviço e trabalho pelas pessoas**. São Paulo: Ed. Viva, 2005.

GORN, A. **The role of headhunters in wage inequality: it's all about matching. Review of Economic Dynamics**: n. 40, 2021, p. 309-346. Disponível em <<https://www-sciencedirect.ez30.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1094202520300995?via%3Dihub>>. Acessado em 23.05.2022

GRAY, R. **A Climate of Success**. Creating the right organizational climate for high performance. **Elsevier**. 2007.

GUSMÃO, A. O. M.; ARAÚJO, L. A. S.; ROCHA, K. S. **Clima organizacional na biblioteca universitária da Universidade Federal de Rondonópolis. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 25, n. 1, p. 176-197, dez./mar., 2020.

GYOROKA, T.C. **The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing your Organization and the World.** *Journal of Applied Christian Leadership*: vol. 4, No 1, p. 144-147, 2010.

HANSEN, S. D., DUNFORD, B. B., ALGE, B. J., JACKSON, C. L. **Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: A multi-experience model of perceived ethical climate.** *Journal of Business Ethics*, N.137, p. 649-662, 2016.

HARRIS, M. D. **When to sell with facts and figures, and when to appeal to emotions: head versus heart.** *Harvard Business Review*. Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, p. 125-134, 2018.

HAVARD BUSINESS SCHOOL. **Gestão Orientada para Resultados.** Tomando as melhores decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HAYES, C. D. "Developing the Navy's Operational Leaders," *Naval War College Review*. Vol. 61: No. 3, Article 6. Disponível em <<https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol61/iss3/6>> Acessado em 12.09.2020.

HEDLUND, E. **Team Learning and Leadership in Multinational Military Staff Exercises.** *Armed Forces & Society*, p. 1-19, 2016.

HILL, L. A., LINEBACK, K. **Three things managers should win people over, speak to their wants or needs: How – and empathize with – your audience.** *Harvard Business Review*. Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, p. 81-90, 2018.

HODGETTS, R.M. LUTHANS, F. SLOCUM, J.W. **Abaixo o convencional.** São Paulo: Publifolha – Coletânea HSM Management, 2002.

HONORATO, H. G., GUIMARÃES, H. C. A., **A Gestão do Conhecimento e o Clima Organizacional em uma Organização Militar da Marinha do Brasil: Passos Iniciais.** *Revista Gestão do Conhecimento*, 70-93, 2021

HUECHE, I. **Liderazgo, Liderança, Leadership - testemunhos pessoais: Liderar é ter espírito e vontade de servir.** São Paulo: Ed. Viva, 2005.

HURST, D.K. **O que o golfe nos ensina.** São Paulo: Publifolha – Coletânea HSM Management, 2002.

KHAN, H. R.; et al. **Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches.** *WILEY Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. p. 1-14, 2018.

KOZES, J.; POSNER, B. **O Desafio da Liderança.** Como fazer acontecer em sua empresa. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

LEINWAND, P. MANI, M.M. SHEPPARD, B. **Reinventing your leadership team: your organization's future depends on getting this right.** *Harvard Business Review – HBR*, jan-feb, 2022.

LIMA JÚNIOR, O.B. **As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos.** *Revista do Serviço Público*, v. 49, n. 2, 1998.

LIRA, D. T.; AMARAL, M. G.; MAIA, J. S. **Análise do clima organizacional em unidade acadêmica de uma Universidade Pública.** Boa Vista-RR, *Revista de Administração de Roraima-UFRR*, Vol. 8 n.2, p. 302-325, jul-dez, 2018.

LITTLE, D.K. **A ambição move o mundo.** São Paulo: Publifolha – *Coletânea HSM Management*, 2002.

LOBÃO, M. J. A. **Importância da Inteligência Emocional para a Prática Médica do Internista no Futuro.** *Medicina Interna*, vol. 27, n. 4, out/dez, 2020.

MACKE, J., & GENARI, D. **Systematic literature review on sustainable human resource management.** *Journal of cleaner production*, N. 208, p. 806-815, 2019.

MARCONDES, et al. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade.** São Paulo: Mackenzie, 2017.

MARCOUSÉ, I.; SURRIDGE, M.; GILLESPIE, A. **Série Processos Gerenciais: Administração.** São Paulo: Saraiva, 2013.

MARKMAN, A. **You Can't Manage Emotions Without Knowing What They Really Are.** *Harvard Business Review (HBR): Guide to Emotional Intelligence*, 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro.** 4 Viçosa, *APGS*, v. 2, n. 1, pp. 109-134, jan./mar., 2010.

MAXWELL, J. C. **Líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer estrutura corporativa.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than for “intelligence”.** *American Psychologist*, January, 1973.

MCKEE, A. **Do You Lead with Emotional Intelligence? Quiz yourself.** *Harvard Business Review (HBR): Guide to Emotional Intelligence*, 2017.

MEIRELLES, H.L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 35ª Ed, São Paulo: Malheiros, 2009.

MENEZES, M. O.; PINTO, A. G. B.; SANTIAGO, A. M. S. **Clima organizacional no setor público: Diagnóstico e propostas desenvolvidas em unidade da Defensoria Pública da União.** *Id on Line Revista Multidisciplinar de Psicologia*. V.154 N. 53, p. 890-912, Dez., 2020.

MINTIZBERG, H. LAMPEL, J. AHLSTRAND, B. **Todas as partes do elefante.** São Paulo: Publifolha – *Coletânea HSM Management*, 2002.

MINTIZBERG, H. LAMPEL, J. AHLSTRAND, B. **Management não é o que você pensa.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

MINTZBERG, H. **Managing Essencial.** Porto Alegre: Bookman, 2014.

MONTGOMERY, C.A. **Putting Leadership Back Into Strategy.** **Harvard Business Review – HBR - The Essential Guide to Leadership,** 2008.

MULANGUE, J. C. **Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida**

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector.** United Kingdom: Strategy Unit: Cabinet Office, 2003.

NETO, M. L. S. R.; LIMA FILHO, R. N. **Percepção dos servidores públicos sobre o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Id on Line Revista Multidisciplinar de Psicologia.** V.12 N. 40, 2018.

OLIVEIRA, J. F. **Profissão líder: desafios e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

OHMAE, K. **Começando de novo.** São Paulo: Publifolha – **Coletânea HSM Management,** 2002.

PAIVA, C.H.A. **A Burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945).** São Paulo: História, 2009.

PAIXÃO, R. B.; SOUZA, M. A. **Impact of programs on competency, career, and income on management graduates. RAUSP Management Journal.** Vol. 53, n. 3, p. 441-458, 2018.

PAZ, L. A.; THIAGO, F.; MACIEL, W. R. E. **Ações Pós-Pesquisa de Clima Organizacional em uma Indústria Cimenteira.** Teresina-PI, **Rev. FSA,** v. 19, n.5, art. 1, p. 3-22, mai., 2022.

PISA, B. J. **Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da governança pública (IGovP): instrumento de planejamento e desenvolvimento do Estado.** Curitiba: Dissertação de Mestrado, 2014.

PLESSIS, D. D.; KEYTER, C. **Suitabel leadership styles for the COVID-19 converged crisis.** **AJPSDG,** vol. 3, 2020.

PRAHALAD, C.K. HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** **Harvard Business Review – HBR,** may-jun, 1990.

PORTER, M. E. **Competição – on competition: Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **A nova era da estratégia.** São Paulo: Publifolha – **Coletânea HSM Management,** 2002.

PRAHALAD, C.K. **A competência essencial**. São Paulo: Publifolha – Coletânea HSM Management, 2002.

RAMOS, K. H. C., *et. al.* **Percepções de comitês sobre a aplicação da governança pública federal**. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 14, n. 1, 2021.

REIS, V.C. ZUCCO, L.P. **As experiências das Oficiais da Marinha do Brasil no exercício do Comando**. Florianópolis: *Revista Estudos Feministas*, 28 (3), 2020. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/ref/a/kYbJMb56XfVgrz4bJKYmgYj/?lang=pt>>. Acessado em 03.04.2022.

REZA, M. **Components of transformational leadership behavior**. *EPR International Journal of Multidisciplinary Research*. Vol. 5, 2019.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. **O servidor público no mundo do trabalho do século XXI**. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-932013000100015&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 27.09.2020.

RODRIGUES, I. A.; MUNIZ, J.; MUNYON, T. **A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: Uma revisão da literatura**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(1), jan-mar, 316-32, 2018.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. São Paulo, Atlas. 1999.

RUTKOWSKI, J. **Qualidade no Serviço Público: um Estudo de Caso**. Belo Horizonte: *Revista Gestão & Produção*, v.5, n.3, p.284-297, dez, 1998.

ROSE-ACKERMAN, S. **What does “governance” mean? EUA: Willey periodicals**, 2016.

SANTANA, R.S.C. SOUZA-SILVA, J.C. **A contribuição do modelo de excelência em Gestão Pública no processo de aprendizagem organizacional: o caso da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S/A**. Belo Horizonte: *Gestão e Sociedade*, v.6, n.13, p. 47-68, janeiro/abril, 2012.

SANTOS, et al. **Clima Organizacional: uma abordagem perceptiva entre gestores e colaboradores**. *Revista Sociais & Humanas*. V. 31, n. 2, 2018.

SANTOS, et al. **A relevância do clima organizacional nas organizações**. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 4, 2021.

SANTOS, L. J.; PARANHOS, M. S. **Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional**. *Ciência & Saúde Coletiva*, N. 22, p. 759-769, 2017.

SANTOS, M.F.B. FONSECA, A.C.P.D. SAUERBRONN, F.F. **Cultura Organizacional e Avanço do Management na Marinha do Brasil**. Rio de Janeiro: *Cadernos EBAPE*, v.12, n.1, art. 7, jan/mar, 2014.

SANTOS, R.R.; ROVER, S. **Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos.** Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública.** 53(4):732:752, jul. – ago, 2019.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco, Jossey-Bass, 2010.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 5ª Ed. 2022.

SLYWOTZKY, A. **Crescimento = foco no lucro.** São Paulo: Publifolha – **Coletânea HSM Management**, 2002.

SILVA, A. A. et al. **Are life skills development within sport associated with coping strategies in young Brazilian athletes? Rev Bras Cineantropom Desempenho Hum.** N. 24, 2022.

SILVA, T. M.; VIANA, C. M. C.; FEITOSA, L. C. **O Impacto da Gestão do Clima Organizacional no Comportamento das Pessoas do Setor Público.** **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia.** V.12, N. 42, p. 213-224, 2018.

SANTOS, et al. **A relevância do clima organizacional nas organizações.** **Research, Society and Development**, v. 10, n. 4, 2021.

SOUZA, et al. **Cultura Organizacional e ambiente propício a inovação: uma análise em uma instituição de ensino.** **RAU – Revista de Administração Unimep.** V. 19, n. 3, 2021.

SOUZA, et al. **Programa Netuno: Inovação para a melhoria da Gestão na Marinha do Brasil.** Joaçaba: **RACE**, v.15, n.3, p. 843-870, set/dez. 2016.

TURANO. L. M., CAVAZOTE, F. **Conhecimento Científico sobre Liderança.** **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, pp. 434-457, Jul/Ago, 2016.

TICHY, N. **Crescimento com fins estratégicos.** São Paulo: Publifolha – **Coletânea HSM Management**, 2002.

TRIERWEILLER, A. C., et al. **Clima organizacional: Da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira.** **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, n. 7(3), p. 688-709, 2020.

VARGAS, et al. **Práticas organizacionais requeridas à inovação: um estudo em empresa de tecnologia da informação.** São Carlos: **Gest. Prod.** V.24, n.2, p.221-235, 2017.

VILAR, M. C. H. **Responsabilização de Servidores civis públicos federais: distribuição das sanções em processos administrativos disciplinares.** São Paulo: Dissertação de Mestrado, 2022.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VILKINAS, T. MURRAY, D.W. CHUA, S.M.Y. **Effective leadership: considering the confluence of the leader's motivations, behaviours and their reflective ability.** *Leadership & Organization Development Journal*, v.41, n.1, 2020.

Yin, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Penso, 2016.

ZANKOVISKY, A. HEIDEN, C. V. **Liderança com Synercube.** Berlin, Germany, Springer, 2017.

APÊNDICE I

Roteiro de Entrevista

<i>Tópico</i>	<i>Perguntas</i>
<i>Programa de gestão pública na Marinha do Brasil: o Programa Netuno</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. O(a) senhor(a) conhece o Programa Netuno? 2. O(a) senhor(a) acha que o Programa traz benefícios para a gestão da OM? 3. O(a) senhor(a) já usou alguma ferramenta do Netuno? 4. O(a) senhor(a), caso ache que o Netuno seja importante para a gestão da OM, poderia citar alguma situação em que ele tenha o(a) ajudado em sua função de liderança?
<i>A lei de governança pública e suas implicações no Programa Netuno</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. O(a) senhor(a) sabe o que é Governança Pública? 2. O(a) senhor(a) consegue associar o Programa Netuno à Governança Pública?
<i>A pesquisa de clima organizacional do programa netuno</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. O(a) senhor(a) tem conhecimento dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional neste ano em sua OM? 2. Os resultados podem gerar a implementação de ações que promovam o desenvolvimento de novas lideranças na sua OM? 3. A PCO foi analisada pelo conselho de Gestão de sua OM? 4. Qual a sua expectativa quanto as mudanças que uma PCO pode oportunizar em sua OM na área de desenvolvimento de pessoas e de lideranças?
<i>Contribuições do Programa Netuno na formação de lideranças estratégicas</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a importância do Netuno para a Gestão Estratégica de sua OM? 2. O(a) senhor(a) já participou de alguma ação de desenvolvimento da liderança em sua OM?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

APÊNCICE II



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema PROGRAMA NETUNO: FERRAMENTAS E ESTRATÉGIAS PARA A LIDERANÇA DO PODER NAVAL DO FUTURO. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Profa. Dra. MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

A pesquisa se **justifica** porque o desenvolvimento de lideranças é uma necessidade para a Marinha do Brasil e, uma organização que protege as nossas águas, salvando vidas, oportunizando pessoas trabalharem seguramente, seja em atividades de pesca, turísticas, navegação etc. Líderes preparados conseguirão a eficiência pretendida na Constituição Federal e pela sociedade. Com os impactos da COVID-19 e a partir das ferramentas do Programa Netuno, tais qual a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), busca-se entender qual a melhor forma de conduzir homens e mulheres que apoiam os serviços prestados pela Marinha em uma importante Organização Militar.

Nesse sentido, o **objetivo principal** deste trabalho visa analisar como as ações implementadas após a pesquisa de clima organizacional oportunizam o desenvolvimento de atitude e novas lideranças nas pessoas que fazem parte da tripulação da Organização Militar.

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como **procedimento metodológico**, um questionário com questões semiestruturadas que conduzirão o processo de entrevista. A entrevista será realizada pelo discente vinculado ao PPGE, responsável pela condução da mesma. Caberá ao entrevistador procurar o entrevistado no **local** que este designar. A entrevista será gravada somente na modalidade de **áudio** e ele será transcrito e todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para **fins acadêmicos e científicos da área**.

Como **benefícios de sua participação** nesta pesquisa será possível diagnosticar os problemas relacionados com o desenvolvimento das lideranças em sua Organização Militar, proporcionando também, o desenvolvimento das equipes de trabalho, a partir da percepção do clima organizacional pós-pandemia do COVID-19. A participação é de fato também relevante como uma importante contribuição para o avanço da ciência do Brasil, por meio da pesquisa em lide.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, **os riscos** desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas.

Visando **minimizar estes riscos**, o entrevistado não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como “Entrevistado 1” e assim sucessivamente.

O entrevistado tem a **liberdade e o direito de interromper a entrevista** no momento que achar necessário e a mesma não será considerada para fins dessa investigação. Caso o entrevistado não se sinta confortável **posteriormente** a concessão desta entrevista terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

O entrevistado tem a **garantia da plena liberdade** de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Será garantido ao entrevistado a manutenção do **sigilo e da privacidade** de sua participação em todas as fases da pesquisa.

A **indenização**, caso ocorra **dano imprevisível ao entrevistado**, é garantido pelo pesquisador, que propõe a Comarca de São Pedro da Aldeia-RJ para tratar de tal fato caso ocorra. O pesquisador estará constantemente disponível para contato nos telefones (22) 99941-7664 e (22) 2621-4318, no endereço Rua Zulu, 163, Base Aeronaval, São Pedro da Aldeia-RJ ou via e-mail: alanribeirospa@gmail.com ou alan.portes@marinha.mil.br para

quaisquer dificuldades que possam culminar em direitos indenizatórios, ficando a cargo do PESQUISADOR quaisquer tipos de indenização.

Será **entregue uma via** deste termo de consentimento livre e esclarecido ao entrevistado. **O presente termo é emitido em duas vias.**

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Iguçu-UNIG também poderá ser consultado para dúvidas/denúncias relacionadas à Ética da Pesquisa e está localizado na Av. Abílio Augusto Távora, nº 2134, Bloco A - 1º andar - Sala 103, Município de Nova Iguaçu, RJ. horário de atendimento: de segunda a sexta-feira, das 9h às 12h e das 13h às 16h telefone, (21) 2765-4000, o contato também poderá ser feito pelos e-mails: cepunigcampus1@gmail.com ou cep@campus1.unig.br que tem a função de fiscalizar e fazer cumprir as normas e diretrizes dos regulamentos de pesquisas envolvendo seres humanos. Assinei duas vias deste termo de consentimento livre e esclarecido, o qual também foi assinado pelo pesquisador responsável que me fez o convite e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas. Uma via deste documento, assinada, foi deixada comigo. Diante do que foi proposto, declaro que concordo em participar desse estudo. Esta pesquisa **não proporcionará qualquer despesa** ou custo para o entrevistado.

O projeto a que faz parte esta entrevista está protocolada no CONEP por meio no número **CAAE: 6465322.7.0000.8044.**

Declaramos que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA (Orientador)

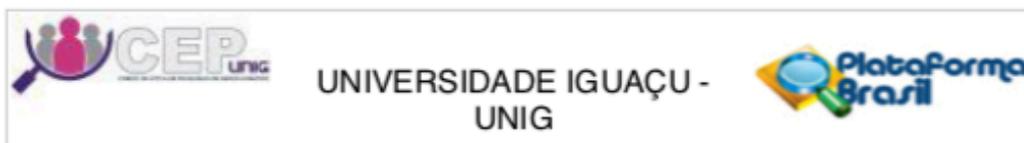
ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES (Pesquisador)

São Pedro da Aldeia-RJ, em ____ de _____ de 202__.

De acordo, _____
(Entrevistado)

Contatos para obter maiores informações sobre a pesquisa:
marciacova@gmail.com, alanportes@ufrj.br, alanribeirospa@gmail.com e alan.portes@marinha.mil.br
Telefones: (22) 99941-7664 ou (22) 2621-4318

APÊNDICE III



Continuação do Parecer: 5.784.705

Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	22/11/2022 14:25:41	ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES	Aceito
Parecer Anterior	Parecer.pdf	29/10/2022 01:24:51	ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES	Aceito
Outros	ROTEIRO.pdf	29/10/2022 01:17:45	ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	29/10/2022 01:16:47	ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES	Aceito
Outros	AUT_PESQUISA.pdf	29/10/2022 01:16:00	ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES	Aceito
Declaração de concordância	AnuenciaMB.pdf	29/10/2022 01:15:25	ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_Infraestrutura_PPGE.pdf	29/10/2022 01:15:02	ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES	Aceito
Folha de Rosto	FRosto.pdf	29/10/2022 01:14:30	ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

NOVA IGUAÇU, 29 de Novembro de 2022

Assinado por:
José Claudio Provenzano
 (Coordenador(a))

Endereço: Av. Abílio Augusto Távora, nº 2134 - BL A 1º Andar Sala 103

Bairro: JARDIM NOVA ERA

CEP: 26.275-580

UF: RJ

Município: NOVA IGUAÇU

Telefone: (21)2765-4039

E-mail: cep@campus1.unig.br; cepunigcampus1@gmail.



APÊNDICE IV



PRODUTO TÉCNICO

**CURSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM
GESTÃO E LIDERANÇA**

(ATIVIDADE DE CAPACITAÇÃO ORGANIZADA, EM DIFERENTES NÍVEIS)

ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA

PPGE/UFRRJ 2023

Este relatório está em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

Organização: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Discente: Alan Ribeiro dos Santos Portes

Docente orientadora: Profa. Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova

Dissertação: Desenvolvimento de Lideranças com o Programa Netuno em uma Organização Militar da Marinha do Brasil

Data da defesa: 16/05/2023.

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado: Setor Público / Organizações Militares.

Descrição da finalidade:

O produto técnico desenvolvido consiste na elaboração de um Curso de Capacitação Profissional que possibilite o desenvolvimento de lideranças em uma Organização Militar da Marinha do Brasil a partir dos resultados da pesquisa de clima organizacional que é realizada periodicamente.

Avanços tecnológicos/grau de novidade:

A pesquisa realizada permitiu identificar carências na formação de liderança e na compreensão da importância dos resultados da pesquisa de clima organizacional. A realização dos cursos propostos possibilitará maior familiaridade com o tema e possibilidades de aperfeiçoamento dos conhecimentos já adquiridos a partir da experiência no cargo. O Grau de novidade é baixo por se tratar de instrumentos amplamente utilizados pelas organizações privadas, entretanto, se torna de médio teor inovativo por não ser aplicado ainda para a Organização Militar pesquisada.

- Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;
- Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;
- Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;
- Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação ou resultado do trabalho individual do docente, o qual seria realizado independentemente do mesmo ser docente de um programa ou não?

A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação.

Docentes Autores:

Nome: Márcia Cristina Rodrigues Cova Permanente; Colaborador

Discentes Autores:

Nome: Alan Ribeiro dos Santos Portes Mest. Acad.; Mest. Prof.; Doutorado

Conexão com a Pesquisa:

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: Liderança no Século XXI.

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações (Projeto de Pesquisa 3.2. – Estratégias de Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Relações de Trabalho).

Conexão com a Produção Científica

Artigos: Portes, Alan Ribeiro. Desenvolvimento de lideranças a partir das pesquisas de clima organizacional do Programa Netuno em uma Organização Militar da Marinha do Brasil. Anais do Emprad. FEA/Usp: São Paulo. 2022. Disponível em: https://sistema.emprad.org.br/8/anais/resumo.php?cod_trabalho=80. Acesso em: 25/04/2023.

Aplicabilidade da Produção Tecnológica: O produto foi realizado para ser aplicado na Organização Militar pesquisada em função dos resultados encontrados na pesquisa de clima organizacional dessa organização e apresenta facilidade quanto a sua aplicabilidade.

Descrição da Abrangência realizada:

O curso proposto pode ser aplicado em diferentes ambientes e grupos sociais, sem exigências de experiências ou níveis de escolaridade pré-definidos.

Descrição da Abrangência potencial:

Apesar de ter sido elaborado para a Organização Militar pesquisada, o curso pode ser aplicado também em outras Organizações Militares que apresentem as mesmas deficiências.

Descrição da Replicabilidade:

Para além do propósito existente e que demanda atenção e intervenção para o aperfeiçoamento do desenvolvimento de lideranças na Organização Militar pesquisa, o curso pode ser replicado periodicamente como uma estratégia de reforço para as ações de liderança propostas pelo Projeto Netuno.

A produção necessita estar no repositório?

Sim

Documentos Anexados (em PDF)

- (x) Declaração emitida pela organização cliente
- (x) Sinopse Geral do Curso Proposto

CURSO DE GESTÃO E LIDERANÇA

SINOPSE GERAL DO CURSO

DURAÇÃO: 09 DIAS LETIVOS

CARGA HORÁRIA TOTAL: 60 HORAS

1. PROPÓSITO DO CURSO

Qualificar a habilitação técnico-profissional de Oficiais e Praças em gestão e liderança no contexto do Programa Netuno e suas ferramentas, principalmente na Pesquisa de Clima Organizacional.

2. DIRETRIZES GERAIS DO CURSO

2.1. QUANTO À ESTRUTURAÇÃO DO CURSO

- a) O curso será conduzido na Organização Militar;
- b) A Carga Horária Total (CHT) compreende as aulas e demais atividades de ensino previstas neste currículo, a serem desenvolvidas em vinte e cinco dias letivos. Não devem ser considerados os dias de rotina de domingo, feriados (nacionais ou militares), cerimônias militares e licenças de pagamento da OM;
- c) O número de Tempos de Aula (TA) diários deverá ser sete, com 50 minutos cada, seguidos de um intervalo obrigatório de dez minutos entre eles;
- d) As Cargas Horárias (CH) diária e semanal serão, respectivamente, de 7 e 35 horas; e
- e) O Tempo Reserva (TR) destina-se a complementar a CH de qualquer disciplina.

2.2. QUANTO ÀS TÉCNICAS DE ENSINO

O ensino deverá ser desenvolvido por meio das técnicas de ensino a seguir, de modo a incentivar, ao máximo, a participação dos alunos nas atividades escolares:

- a) Aula Expositiva Dialógica (AED);
- b) Demonstração Prática (DP);
- c) Dinâmica de Grupo (DG);
- d) Trabalho em Grupo (TG); e
- e) Estudo de Caso (EC).

2.3. QUANTO À FREQUÊNCIA ÀS AULAS

- a) A frequência às aulas e às demais atividades programadas são obrigatórias;
- b) Terá a matrícula cancelada o aluno que faltar, sem justificativa, a mais de 10% de aulas previstas no currículo ou a mais de 25% das aulas de uma disciplina, sendo considerado reprovado; e
- c) Para o fim da alínea acima, será considerado falta o atraso de mais de dez minutos em relação ao início programado de uma atividade, ou a saída não autorizada durante o seu desenvolvimento.

2.4. QUANTO À AFERIÇÃO DO APROVEITAMENTO E HABILITAÇÃO DO ALUNO

- a) Na Avaliação da Aprendizagem, considerar-se-á uma escala numérica de zero a dez, com aproximação a milésimos;
- b) Para o cálculo das notas, será adotado o seguinte critério para as aproximações:
 - a. quando o algarismo da quarta casa decimal for inferior a cinco, ele será abandonado; e
 - b. quando o algarismo da quarta casa decimal for igual ou superior a seis, considerar-se-á o milésimo seguinte superior.
- c) A aprendizagem dos alunos será aferida por meio de provas e avaliação prática, conforme estabelecido no sumário de cada disciplina;
- d) A nota final em cada disciplina será obtida de acordo com o previsto em seu sumário, sendo a nota mínima para aprovação seis;
- e) Após cada prova escrita deverá ser programado um Tempo de Aula (TA) para retificação da aprendizagem, a fim de que sejam esclarecidos os pontos com maior incidência de erros, com carga horária prevista na disciplina;
- f) O aluno que não alcançar a nota mínima estabelecida em até uma disciplina terá a oportunidade de se submeter a uma prova de recuperação específica, desde que tenha obtido nota igual ou superior a três naquela disciplina;
- g) A prova de recuperação deverá ser realizada dois dias após a divulgação do resultado da disciplina, versando sobre toda matéria lecionada, cuja nota mínima para a aprovação será cinco, não entrando no cômputo da média da disciplina;
- h) O aluno reprovado em uma disciplina durante o estágio ou em uma prova de recuperação, será reprovado do estágio por falta de aproveitamento;
- i) A Média Final do Curso (MFC) será a média aritmética das disciplinas, considerando-se a fórmula abaixo, onde D são as disciplinas:

$$MFC = \sum \text{Notas das Disciplinas} \div 3$$

- j) Será considerado aprovado no estágio o aluno que:
- k) alcançar aprovação em cada uma das disciplinas; e
- l) obtiver a frequência mínima exigida.

Em caso de empate entre as médias finais alcançadas no estágio, os critérios de desempate serão:

- 1º Antiguidade;
- 2º Maior tempo de serviço; e
- 3º Maior idade.

2.4. QUANTO ÀS ATIVIDADES EXTRACLASSE

Serão realizadas as seguintes atividades extraclasse:

- Palestras sobre sobre atividades do CIAAN 02 HORAS

3. DISCIPLINAS E CARGAS HORÁRIAS

RHU	– RELAÇÕES HUMANAS	25 HORAS
LID	– LIDERANÇA	18 HORAS
GES	– FERRAMENTAS DO PROGRAMA NETUNO	15 HORAS

CURSO DE GESTÃO E LIDERANÇA	
DISCIPLINA: RELAÇÕES HUMANAS	
CÓDIGO: RHU	CARGA HORÁRIA: 25 HORAS
SUMÁRIO	

1. OBJETIVOS DA DISCIPLINA

Apresentar os aspectos psicológicos, filosóficos e sociológicos que estão inseridos nas Bases de Liderança da Marinha.

2. LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

1 – ASPECTOS PSICOLÓGICOS	05 HORAS
1.1 – Tipos de personalidades;	
1.2 – Formação do caráter;	
1.3 – Motivação; e	
1.4 – Abordagem psicológicas.	
2 – ASPECTOS FILOSÓFICOS	04 HORAS
2.1 – Moral e ética;	
2.2 – A Rosa das Virtudes.	
3 – ASPECTOS SOCIOLÓGICOS	04 HORAS
3.1 – Aspectos da Cultura Organizacional;	
3.2 – Grupos e subgrupos; e	
3.3 – Cultura e subcultura.	
4 – PERFIL PSICOLÓGICO	04 HORAS
4.1 – Tipos psicológicos de acordo com a Teoria DISC;	
4.2 – Análise do perfil psicológico;	
4.3 – O líder e os perfis psicológicos.	
5 – LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL	08 HORAS
5.1 – Liderança;	
5.2 – Cultura Organizacional;	
5.3 – Clima Organizacional; e	
5.4 – Desenvolvimento Organizacional.	

3. DIRETRIZES ESPECÍFICAS

a) As aulas serão ministradas por meio das seguintes técnicas de ensino:

- I - Aula Expositiva Dialógica (AED);
- II - Dinâmica de Grupo (DG);
- III - Trabalho em Grupo (TG); e
- IV - Estudo de Caso (EC).

4. AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

- a) Será realizada por meio de uma Prova Escrita Objetiva (PE), sobre todas as UE, com duração de 02 (dois) TA, computados na UE 5;
- b) Será destinado 01 (um) TA para comentários e vistas de prova, computado na UE 5; e
- c) O resultado da disciplina será a nota obtida na prova.

5. RECURSOS INSTRUCIONAIS

- a) Quadro Branco (QB); e
- b) Kit Multimídia (MM).

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Indispensável:

Apostila do CURSO DE GESTÃO E LIDERANÇA. Rio de Janeiro, 2023.

Complementar:

ABRASHOLF, D. **Este barco também é seu: práticas inovadoras de gestão.** São Paulo: Cultrix, 2006.

DRUCKER, P. **Fator Humano e Desempenho.** Rio de Janeiro: Cengage, 3ª Ed. 2001.

MINTZBERG, H. **Managing Essencial.** Porto Alegre: Bookman, 2014.

MYERS, D. **Introdução à Psicologia Geral.** São Paulo: LTC, 5ª Ed. 1999.

SANTOS, M.F.B. FONSECA, A.C.P.D. SAUERBRONN, F.F. **Cultura Organizacional e Avanço do Management na Marinha do Brasil.** Rio de Janeiro: **Cadernos EBAPE**, v.12, n.1, art. 7, jan/mar, 2014.

SCHEIN, E. **Culture Organizational and Leadership.** California: Jossey-Bass, 4th Ed. 2010.

ULRICH, D. et al. **Competências Globais do RH: agregando valor competitivo de fora para dentro.** Porto Alegre-RS: Bookman, 2013.

VILKINAS, T. MURRAY, D.W. CHUA, S.M.Y. **Effective leadership: considering the confluence of the leader's motivations, behaviours and their reflective ability.** **Leadership & Organization Development Journal**, v.41, n.1, 2020.

CURSO DE GESTÃO E LIDERANÇA	
DISCIPLINA: LIDERANÇA	
CÓDIGO: LID	CARGA HORÁRIA: 15 HORAS
SUMÁRIO	

1. OBJETIVOS DA DISCIPLINA

Apresentar os aspectos básicos da liderança militar aplicável na Marinha do Brasil.

2. LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

- 1 – LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL 06 HORAS**
- 1.1 – Conceito de liderança;
 - 1.2 – Aspectos relevantes na liderança militar;
 - 1.3 – Liderança e chefia;
 - 1.4 – Bases estruturais de relacionamento na Marinha do Brasil;
 - 1.5 – Autoridade e poder;
 - 1.6 – Valor militar.
- 2 – A ATIVIDADE DA LIDERANÇA 06 HORAS**
- 2.1 – O exercício da liderança; e
 - 2.2 – O papel do líder.

3. AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

- a) Será realizada por meio de 02 (duas) avaliações, assim distribuídas:
- I - Uma Prova Escrita Objetiva (PE), sobre todas as UE, com duração de 02 TA, computados na UE 2; e
 - II - Uma Lista de Verificação (LV), avaliada por meio de conceito SATISFATÓRIO ou INSATISFATÓRIO, sobre a UE 1, com duração de 05 TA, computados na UE 2, que consiste na realização de diversas atividades militares.
- b) Será destinado 01 (um) TA para os comentários e vistas de prova, computado na UE 2.

4. RECURSOS INSTRUCIONAIS

- a) Quadro Branco (QB);
- b) Kit Multimídia (MM); e
- c) Pista de Liderança (PL).

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Indispensável:

Apostila do CURSO DE GESTÃO E LIDERANÇA. Rio de Janeiro, 2023.

Complementares:

BRASIL. Marinha do Brasil. **EMA-137. Doutrina de Liderança da Marinha.** 1ª Rev. Brasília, 2013.

DRUCKER, P.F. **Managing Oneself.** Harvard Business Review – HBR – The Essential Guide to Leadership, 2008.

DRUCKER, P.F. **O Gestor Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

LEINWAND, P. MANI, M.M. SHEPPARD, B. **Reinventing your leadership team: your organization's future depends on getting this right**. **Harvard Business Review – HBR**, jan-feb, 2022.

MAXWELL, J. C. **Líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer estrutura corporativa**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

REIS, V.C. ZUCCO, L.P. **As experiências das Oficiais da Marinha do Brasil no exercício do Comando**. Florianópolis: **Revista Estudos Feministas**, 28 (3), 2020. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/ref/a/kYbJMb56XfVgrz4bJKYmgYj/?lang=pt>>. Acessado em 03.04.2022.

ULRICH, D. et al. **Competências Globais do RH: agregando valor competitivo de fora para dentro**. Porto Alegre-RS: Bookman, 2013.

ULRICH, D. et al. **RH de dentro para fora: Seis competências para o futuro da área de recursos humanos**. Porto Alegre-RS: Bookman, 2013.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CURSO DE GESTÃO E LIDERANÇA	
DISCIPLINA: FERRAMENTAS DO PROGRAMA NETUNO	
CÓDIGO: GES	CARGA HORÁRIA: 18 HORAS
SUMÁRIO	

1. OBJETIVOS DA DISCIPLINA

Demonstrar os conceitos e princípios básicos da Gestão Administrativa da Marinha, por meio das ferramentas estratégicas do Programa Netuno.

2. LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

1 - DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS MANDATÓRIOS.....05 HORAS

- 1.1 - Plano Estratégico Organizacional (PEO);
- 1.2 - Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR); e
- 1.3 - Plano de Melhoria da Gestão (PMGes).

2 - AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA OM.....08 HORAS

- 2.1 - Autoavaliação da Gestão (Lista P-10);
- 2.2 - Sistema de Indicadores;
- 2.3 - Pesquisa de Clima Organizacional;
- 2.4 - Carta de Serviços ao Cidadão;
- 2.5 - Mapeamento de Processos Organizacionais; e
- 2.6 - Conselho de Gestão.

3 - GESTÃO NA MARINHA E A GOVERNANÇA PÚBLICA.....05 HORAS

- 3.1 - Governança Pública;
- 3.2 - Programas Institucionais e a Governança Pública.

3. AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

- a) Será realizada por meio de uma Prova Escrita Objetiva (PE), sobre todas as UE, com duração de 02 (dois) TA, computados na UE 3;
- b) Será destinado 01 (um) TA para comentários e vistas de prova, computado na UE 3; e
- c) O resultado da disciplina será a nota obtida na prova.

4. RECURSOS INSTRUCIONAIS

- a) Quadro Branco (QB); e
- b) Kit Multimídia (MM).

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Indispensável:

Apostila do CURSO DE GESTÃO E LIDERANÇA. Rio de Janeiro, 2023.

Complementares:

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

BRASIL. Marinha do Brasil. **Manual do Programa Netuno.** Rio de Janeiro, V. 1.3, 2021.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Manual de Gestão Administrativa da Marinha – EMA-134**. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Normas Gerais de Administração – SGM-107**, 8ª Rev. Rio de Janeiro, 2021.

SANTOS, et al. **A relevância do clima organizacional nas organizações**. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 4, 2021.

SANTOS, M.F.B. FONSECA, A.C.P.D. SAUERBRONN, F.F. **Cultura Organizacional e Avanço do Management na Marinha do Brasil**. Rio de Janeiro: **Cadernos EBAPE**, v.12, n.1, art. 7, jan/mar, 2014.

PORTER, M. E. **A nova era da estratégia**. São Paulo: Publifolha – **Coletânea HSM Management**, 2002.

PRAHALAD, C.K. **A competência essencial**. São Paulo: Publifolha – **Coletânea HSM Management**, 2002.

RAMOS, K. H. C., *et. al.* **Percepções de comitês sobre a aplicação da governança pública federal**. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 14, n. 1, 2021.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. **O servidor público no mundo do trabalho do século XXI**. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-932013000100015&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 27.09.2020.

RODRIGUES, I. A.; MUNIZ, J.; MUNYON, T. **A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: Uma revisão da literatura**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(1), jan-mar, 316-32, 2018.

ANEXO 1

MARINHA DO BRASIL
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – ANO 2022

RESULTADOS

ITEM	Discordo Plenamente	Discordo na maioria das Vezes	Concordo na Maioria das Vezes	Concordo Plenamente		Discordo Plenamente	Discordo na maioria das Vezes	Concordo na Maioria das Vezes	Concordo Plenamente
						%	%	%	%
01. As responsabilidades que me são atribuídas são compatíveis com a minha capacidade.	4	8	80	124	K	1,9%	3,7%	37,0%	57,4%
02. Sinto orgulho do trabalho desenvolvido no XXXXXX.	1	4	51	160	L	0,5%	1,9%	23,6%	74,1%
03. É possível falar francamente e fazer críticas aos colegas e chefias.	16	31	109	60	M	7,4%	14,4%	50,5%	27,8%
04. O meu Chefe de Departamento centraliza as informações.	32	60	81	43	N	14,8%	27,8%	37,5%	19,9%
05. A avaliação do meu trabalho propicia uma melhora do meu desempenho.	15	26	89	86	O	6,9%	12,0%	41,2%	39,8%
06. Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar o meu trabalho.	13	58	110	35	P	6,0%	26,9%	50,9%	16,2%
07. Os integrantes mostram-se motivados para executar a missão do XXXXXX.	4	11	120	81	Q	1,9%	5,1%	55,6%	37,5%
08. O XXXXXX proporciona benefícios que deixam satisfeitos seus integrantes.	8	49	120	81	R	3,1%	19,0%	46,5%	31,4%
09. Os assuntos de importância e as mudanças estratégicas são informadas a todo efetivo.	9	40	120	47	S	4,2%	18,5%	55,6%	21,8%
10. O Comandante do XXXXXX estimula a contribuição das pessoas nas atividades desenvolvidas.	4	8	109	95	T	1,9%	3,7%	50,5%	44,0%
11. As decisões, no XXXXXX, são tomadas em conjunto com as diversas áreas.	11	48	120	37	U	5,1%	22,2%	55,6%	17,1%
12. Há uma distribuição adequada das tarefas.	11	41	116	48	V	5,1%	19,0%	53,7%	22,2%
13. Sei exatamente como proceder para encaminhar minhas observações relacionadas à segurança operacional.	3	9	109	95	W	1,4%	4,2%	50,5%	44,0%
14. Há um bom relacionamento interpessoal no meu setor, independente da antiguidade.	1	7	73	35	X	0,9%	6,0%	62,9%	30,2%
15. São realizados briefings e debriefings de todas as atividades desenvolvidas.	5	37	101	73	Y	2,3%	17,1%	46,8%	33,8%
16. Eu recebo elogios por um trabalho bem feito.	5	32	107	72	Z	2,3%	14,8%	49,5%	33,3%
17. Existe confiança entre os membros da equipe.	1	7	78	130	AA	0,5%	3,2%	36,1%	60,2%
18. O XXXXXX oferece oportunidades para o meu crescimento profissional.	11	35	102	68	AB	5,1%	16,2%	47,2%	31,5%
19. Sinto vontade de vir para o trabalho.	4	10	86	116	AC	1,9%	4,6%	39,8%	53,7%
20. As ações desenvolvidas pelo XXXXXX ocorrem da forma como foi planejado.	10	20	136	50	AD	4,6%	9,3%	63,0%	23,1%
21. Ocorrem problemas por falta de clareza na transmissão da informação.	22	81	93	20	AE	10,2%	37,5%	43,1%	9,3%
22. Existe supervisão do meu trabalho.	3	5	86	122	AF	1,4%	2,3%	39,8%	56,5%
23. O líder encoraja as perguntas dos membros da equipe durante momentos críticos.	4	27	106	79	AG	1,9%	12,5%	49,1%	36,6%
24. Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.	13	30	128	45	AH	6,0%	13,9%	59,3%	20,8%

25. Recebo retorno das minhas sugestões.	9	30	110	67	AI	4,2%	13,9%	50,9%	31,0%
26. Existem desafios no seu trabalho que estimulam o seu crescimento pessoal.	1	11	110	94	AJ	0,5%	5,1%	50,9%	43,5%
27. As tradições do XXXXXX são preservadas.	2	20	105	89	AK	0,9%	9,3%	48,6%	41,2%
28. As orientações para a realização do meu trabalho são dadas de maneira formal.	0	16	135	65	AL	0,0%	7,4%	62,5%	30,1%
29. Existe cooperação entre os membros da equipe.	1	4	76	135	AM	0,5%	1,9%	35,2%	62,5%
30. Eu me sinto sobrecarregado no trabalho.	28	96	71	21	AN	13,0%	44,4%	32,9%	9,7%
31. As instalações e mobiliário do meu setor oferecem conforto para trabalhar.	21	58	103	34	AO	9,7%	26,9%	47,7%	15,7%
32. Os profissionais que são mais comprometidos com a missão do XXXXXX são mais valorizados dentro da organização.	23	51	105	37	AP	10,6%	23,6%	48,6%	17,1%
33. As áreas de descanso e lazer são adequadas.	48	82	74	12	AQ	22,2%	38,0%	34,3%	5,6%
34. Os Alojamentos estão limpos e propícios para receber a tripulação.	30	93	71	22	AR	13,9%	43,1%	32,9%	10,2%
35. A prática do TFM é incentivada no XXXXXX.	0	2	31	183	AS	0,0%	0,9%	14,4%	84,7%
36. É melhor concordar com os outros membros da equipe do que expor minha opinião.	40	86	77	13	AT	18,5%	39,8%	35,6%	6,0%
37. O grupo de trabalho mantém reuniões regulares.	2	21	112	81	AU	0,9%	9,7%	51,9%	37,5%
38. As atividades administrativas interferem na execução das atividades operacionais (MISSÕES E EXERCÍCIOS).	13	59	98	46	AV	6,0%	27,3%	45,4%	21,3%
39. No ambiente de trabalho, os subordinados conseguem expressar as suas opiniões aos seus superiores.	3	26	103	84	AW	1,4%	12,0%	47,7%	38,9%
40. Há acompanhamento contínuo das tarefas.	2	9	133	72	AX	0,9%	4,2%	61,6%	33,3%
41. O rancho é possui ambiente agradável e apropriado para as refeições.	87	60	58	11	AY	40,3%	27,8%	26,9%	5,1%
42. O Chefe de Departamento sabe coordenar e distribuir tarefas adequadamente.	7	19	105	85	AZ	3,2%	8,8%	48,6%	39,4%
43. Os erros são analisados de forma a prevenir outros erros.	6	23	116	71	BA	2,8%	10,6%	53,7%	32,9%
44. Existem momentos de pausas durante a jornada de trabalho.	6	18	118	74	BB	2,8%	8,3%	54,6%	34,3%
45. O estilo de liderança estimula a autonomia da equipe.	4	10	99	103	BC	1,9%	4,6%	45,8%	47,7%
46. O Comandante valoriza atitudes voltadas ao reconhecimento profissional da tripulação.	5	19	98	94	BD	2,3%	8,8%	45,4%	43,5%
47. Os assuntos pessoais são tratados com a consideração que merecem.	6	13	99	98	BE	2,8%	6,0%	45,8%	45,4%
48. há quantidade de banheiros adequada ao quantitativo total do meu círculo hierárquico.	39	71	70	36	BF	18,1%	32,9%	32,4%	16,7%
49. A missão do XXXXXX é realizada a qualquer custo.	9	33	99	75	BG	4,2%	15,3%	45,8%	34,7%

1. O nome da organização onde aconteceu a pesquisa foi suprimido por não autorização da mesma para uso do nome. O nome foi substituído por letras XXXXX.
2. A pesquisa acima foi executada pela organização e não por este pesquisador.