

METODOLOGIA E PROCESSOS PARA EXECUÇÃO PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA MB:

O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PRÊMIO QUALIDADE AMAZONAS E O PROGRAMA NETUNO

Marco Antônio Santos

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar como a execução prática do Processo de Gestão do Conhecimento pode contribuir para a alavancagem da implementação do Programa Netuno

— o programa de excelência gerencial da Marinha do Brasil —, a partir da participação das Organizações Militares distritais em prêmios de qualidade. Para alcançar este propósito, foi realizada uma análise de documentos de Avaliação da Gestão das Organizações Militares do Comando do 9º Distrito Naval, do período de 2014 ao 1º Semestre de 2019, e de outros registros relacionados à participação de algumas destas Organizações Militares no Prêmio Qualidade Amazonas, no período de 2016 a 2018. Constatou-se que o conhecimento auferido durante as etapas do Prêmio contribuiu para a evolução da gestão nas Organizações Militares participantes e, também, nas não participantes. A sustentação teórica para comprovar este fato foi alicerçada no Processo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), de conversão do conhecimento, e no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. Por meio destes instrumentos, foi possível identificar como ocorreu o preenchimento das lacunas de conhecimento e o desenvolvimento das competências necessárias para o melhor desempenho das Organizações Militares no Prêmio Qualidade Amazonas, o que simultaneamente contribuiu para a alavancagem do Programa Netuno.

Palavras-chave: Conhecimento. Programa Netuno. Avaliação. Prêmio Qualidade Amazonas. Conversão.

ABREVIATURAS E SIGLAS

1ºBtlOpRib - 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas
CelMMA - Centro de Intendência da Marinha em Manaus
CFAOC - Capitania Fluvial da Amazônia Ocidental
CFT - Capitania Fluvial de Tabatinga
Com9ºDN - Comando do 9º Distrito Naval
ComFlotAM - Comando da Flotilha do Amazonas
ComImSup - Comando Imediatamente Superior
ComOpNav - Comando de Operações Navais
DAdM - Diretoria de Administração da Marinha
DN - Distrito Naval
EAD - Ensino à Distância
EMA - Estado-Maior da Armada
ENRN - Estação Naval do Rio Negro
EsqdHU-3 - 3º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral
EsqdHU-91 - 1º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral do Noroeste
FIEAM - Federação das Indústrias do Estado do Amazonas
GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GC - Gestão do Conhecimento
IAGP - Instrumento para Avaliação da Gestão Pública IAM - Inspeção Administrativo-Militar
LV - Lista de Verificação
MB - Marinha do Brasil
MEG - Modelo de Excelência em Gestão
MEGP - Modelo de Excelência em Gestão Pública
NAsH - Navio de Assistência Hospitalar
NPaFlu - Navio Patrulha Fluvial
NPaFluAmapa - Navio Patrulha Fluvial Amapá
ODS - Órgão de Direção Setorial
OM - Organização Militar
ORCOM - Orientações do Comandante da Marinha
ORIP - Organização Responsável por Inspeção Programada
ORISSET - Orientações Setoriais
PCO - Pesquisa de Clima Organizacional
PEO - Planejamento Estratégico Organizacional
PGR - Plano de Gerenciamento de Riscos
PMGes - Plano de Melhoria de Gestão
PNMa - Policlínica Naval de Manaus

PNR - Próprio Nacional Residencial

PPA - Plano Plurianual

PQA - Prêmio Qualidade Amazonas

SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

SGM - Secretaria-Geral da Marinha

SSN-9 - Serviço de Sinalização Náutica do Noroeste

INTRODUÇÃO

A Marinha do Brasil (MB) tem empreendido esforços para aprimorar os processos de aplicação da Gestão do Conhecimento (GC) por considerar o tema como de estrita relevância para o desafio de se manter inovadora e eficiente nas diversas áreas em que atua.

A GC é o processo pelo qual a organização utiliza o conhecimento com o objetivo de criar riqueza, com a compreensão de que a riqueza é gerada quando se aplica o conhecimento para desenvolver processos mais eficientes e efetivos (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Além disso, entre as atividades que levam à criação do conhecimento, está a de compartilhar a solução de problemas. Isto compreende a situação em que pessoas, com diferentes capacidades, buscam coletivamente integrar atividades e ferramentas, além de trocar conhecimentos (TARAPANOFF, 2006).

Dessa maneira, a organização pode empregar a GC com o propósito de: gerar conhecimento em benefício de objetivos organizacionais ou para contribuir na solução de um problema. Ressalta-se que pode haver uma complementaridade entre esses dois objetivos, conforme a estratégia utilizada para aplicar a GC.

Neste contexto, o Comando do 9º Distrito Naval (Com9ºDN) utilizou a GC como ferramenta para tentar reverter a situação desfavorável em que se encontrava em 2016, no que tange à implementação do programa de excelência gerencial da MB, conhecido como Programa Netuno, em suas OM. A estratégia foi inscrever algumas das OM subordinadas no Prêmio Qualidade Amazonas (PQA)¹. Tinha-se em mente que a sistematização e a organização dos conhecimentos auferidos pelas OM participantes do PQA poderiam alavancar a implementação do Programa Netuno também nas demais. Para que isto pudesse se concretizar, foi primordial a coordenação estabelecida pelo Com9ºDN, durante as fases e etapas do prêmio de qualidade, para viabilizar a inclusão destas OM nas atividades de preparação do conhecimento e demais eventos diretamente relacionados.

Assim, a presente pesquisa tem o objetivo de analisar como a execução prática do Processo de GC pode contribuir para a alavancagem da implementação do Programa Netuno a partir da participação das OM distritais em prêmios de qualidade.

¹ O PQA é uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM) e tem servido como indicador do nível de excelência das organizações privadas e públicas, tendo como premissa principal reconhecer e dar visibilidade às organizações do Estado do Amazonas na busca pela Cultura da Excelência. Informações complementares sobre o PQA estão disponíveis em: www.pqa.org.br.

É importante ressaltar que, neste trabalho, para alicerçar a execução prática do Processo de GC durante as fases do PQA, serão utilizados os fundamentos teóricos presentes no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. Entretanto, isto não significa que, à época, o modelo tenha sido utilizado para buscar uma solução para o problema. Ou seja, o modelo está sendo empregado aqui para embasar os fatos ocorridos, com a pretensão de melhor elucidar a análise que é objeto deste estudo.

No que se refere à metodologia, utilizou-se a pesquisa bibliográfica de conteúdos disponíveis em livros, publicações da MB, documentos e consultas a sites da Intranet e da Internet. Além disso, foi realizada pesquisa em documentos e dados das OM da MB citadas neste trabalho.

Esta monografia é constituída por cinco seções. A primeira corresponde a esta Introdução, na qual o problema da pesquisa foi apresentado. A segunda visa contextualizar o leitor, no que se refere à identificação do problema, bem como equalizar os conhecimentos que serão necessários à compreensão das demais seções. Para isto, será realizada uma breve apresentação do Com9ºDN e da situação da gestão neste Distrito Naval (DN) no início de 2016. Em seguida, o PQA será mostrado sob a ótica de seu regulamento e serão dadas noções básicas de GC e do Modelo de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Brasileira. A terceira seção discorre sobre a execução prática do Processo de GC, mostrando como foi construído o conhecimento para atender ao PQA. A quarta seção apresenta os resultados alcançados pelas OM participantes do PQA e o novo cenário de implementação do Programa Netuno após a execução prática do Processo de GC no PQA, comparativamente à situação encontrada em 2016. Por fim, a Conclusão responde ao problema da pesquisa, comentando sinteticamente sobre pontos focais desenvolvidos nas seções anteriores.

Em suma, a leitura desta pesquisa se desenvolverá em uma sequência lógica dos fatos. Primeiro, o leitor compreenderá as razões que motivaram a constatação do problema. Em seguida, um referencial teórico dará sustentação à compreensão sobre os conceitos da GC que serão explorados durante a busca da solução para este problema. Entendidos os conceitos, o trabalho chega ao ponto mais importante, que é a execução prática das atividades do Processo de GC, a qual mostra a conversão dos conhecimentos tácito e explícito durante as fases do PQA. Ao final, chega-se aos resultados que comprovam a solução do problema, o que poderá constituir um aspecto motivacional para a melhoria da gestão de outras OM da MB por meio da participação em prêmios de qualidade e da construção e aplicação do conhecimento.

2 A AVALIAÇÃO DA GESTÃO NO COMANDO DO 9º DISTRITO NAVAL

A presente seção se propõe a contextualizar o leitor sobre os aspectos da gestão que levaram o Com9ºDN a lançar algumas das OM subordinadas no PQA. Assim, para otimizar o encadeamento das ideias, será realizada uma breve apresentação do Com9ºDN e do PQA, seguida de um embasamento teórico da GC e do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira.

2.1 Breve apresentação do Comando do 9º Distrito Naval

A missão do Com9ºDN, assim como a dos demais DN da MB, encontra-se definida na Portaria nº 119/2017, do Comando de Operações Navais (ComOpNav)², que aprova o Regulamento Único dos Comandos dos Distritos Navais, da seguinte forma:

Aprestar e empregar as Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais subordinadas, em sua área de jurisdição, a fim de contribuir para a defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa (BRASIL, 2017b, p. 2).

Já a área de jurisdição do Com9ºDN, que também consta no citado normativo, é apresentada de forma detalhada em seu Planejamento Estratégico Organizacional (PEO)³. Segundo este documento, esta área compreende uma extensão territorial de aproximadamente 2.185.173,241 km (em torno de 26% de todo o Território Nacional), englobando os estados do Amazonas, Acre, Rondônia e Roraima, incluindo, além da área terrestre, as áreas lacustre e fluvial. Neste espaço, marcado pelas características geográficas singulares da Floresta Amazônica, está compreendida uma malha hidroviária de cerca de 22.000 quilômetros de extensão de rios navegáveis (BRASIL, 2017a).

Para superar estes desafios e cumprir a missão, o Com9ºDN conta com 31 OM a ele subordinadas; das quais, nove estão sob subordinação direta, conforme pode ser observado no organograma apresentado na FIG. 1, que consta no ANEXO A. Estas OM têm autonomia administrativa e desempenham as seguintes atividades relacionadas às ações decorrentes previstas no Regulamento Único dos Comandos dos Distritos Navais:

² O Comando de Operações Navais (ComOpNav) é um Órgão de Direção Setorial (ODS) da MB, subordinado ao Comando da Marinha, ao qual todos os Distritos Navais estão subordinados, conforme disposto no organograma da MB que está disponível em: www.ema.mb.

³ O Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) é um documento que tem a finalidade de estabelecer metas de longo prazo para a organização e, a partir da análise dos ambientes interno e externo e do estabelecimento de prioridades, define os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho para o período de vigência definido (BRASIL, 2019c).

a) Atividades Operativas: Comando da Flotilha do Amazonas (Com-FlotAM) e navios subordinados; 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas (1ºBtlOpRib); 1º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral do Noroeste (EsqdHU-91)⁴; e Estação Naval do Rio Negro (ENRN), por meio de sua Estação Rádio. São exemplos destas atividades: as Patrulhas Navais, Inspeções Navais e Ações Navais de presença nas áreas de fronteira⁵ para a repressão à entrada de ilícitos no país.

b) Atividades de Segurança do Tráfego Aquaviário: Capitania Fluvial da Amazônia Ocidental (CFAOC) e OM subordinadas (Delegacia e Agências); Capitania Fluvial de Tabatinga (CFT); e Serviço de Sinalização Náutica do Noroeste (SSN-9) e navios subordinados. Formação de Aquaviários, Levantamento Hidrográfico e Cartografia Náutica são exemplos destas atividades que trazem benefícios diretos aos navegantes fluviais.

c) Atividades de Apoio: Estação Naval do Rio Negro (ENRN); Centro de Intendência da Marinha em Manaus (CeIMMa); e Policlínica Naval de Manaus (PNMa). São exemplos destas atividades: a manutenção e reparo dos meios navais, o abastecimento de sobressalentes para a manutenção dos meios navais e a prestação dos serviços de saúde aos militares e seus dependentes.

Desta maneira, pode-se afirmar que os desafios impostos pela missão organizacional do Com9ºDN e as complexidades logísticas e operacionais na área de jurisdição demandam ferramentas de gestão modernas e adequadas, para que as OM possam executar com eficiência as atividades. Neste contexto, serão apresentadas, a seguir, a análise da maturidade⁶ da gestão dessas OM, realizada em 2016, e as razões que levaram à decisão de participar do PQA.

⁴ A denominação do 3º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral (EsqdHU-3) foi alterada para 1º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral do Noroeste (EsqdHU-91), conforme a Portaria Nº 179/MB, de 21 de junho de 2019 (BRASIL, 2019a). Nas versões 2016 a 2018 do PQA, a denominação era EsqdHU-3.

⁵ A área de jurisdição do Com9ºDN faz fronteira com os seguintes países: Colômbia, Venezuela, Peru e Bolívia.

⁶ Maturidade é um termo utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para indicar o quanto as boas práticas de gestão estão implementadas na cultura organizacional. Informações complementares estão disponíveis em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/modelo-de-excelencia-da-gestao/instrumento-de-avaliacao-da-maturidade-da-gestao>.

2.2 A maturidade da gestão e a decisão de participar do Prêmio Qualidade Amazonas

Em 2005, o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), como forma de melhorar a eficiência administrativa e buscar melhores resultados para o setor público (BRASIL, 2018b).

Assim, o GESPÚBLICA trouxe uma grande contribuição para a administração pública, com a apresentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). O MEGP é baseado em um sistema de pontuações que visa medir o grau de maturidade das organizações em gestão. Este sistema é denominado Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP), e divide a gestão na organização por critérios⁷, de acordo com as áreas do conhecimento organizacional, atribuindo uma pontuação máxima a cada um deles, conforme o atendimento de requisitos preestabelecidos. Ressalta-se que, num primeiro momento, a organização realiza a Autoavaliação com base no IAGP, que, num momento posterior, é ratificada ou retificada por uma equipe de auditores externos (BRASIL, 2019c).

Na MB, o GESPÚBLICA foi adaptado às particularidades da Força Naval sem, no entanto, perder o alinhamento original a este modelo. Assim, em 2006, foi criado o Programa Netuno, que é o programa de excelência gerencial da MB (BRASIL, 2018b).

Seguindo uma metodologia de pontuação semelhante ao GESPÚBLICA, a maturidade de implementação da gestão dentro da MB passou a ser mensurada a partir da integração da Avaliação da Gestão à Inspeção Administrativo-Militar (IAM). As IAM ocorrem a cada dois anos e, conforme o Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha, são realizadas pelo Comando Imediatamente Superior (ComImSup)⁸, ou por quem este determinar, nas OM subordinadas a ele. Um dos propósitos da IAM é avaliar as atividades da organização quanto aos aspectos da eficiência, da eficácia e da efetividade, para pontuá-la (BRASIL, 2018a).

⁷ São critérios de avaliação do MEGP: Governança, Cidadão-Usuário, Estratégias e Planos, Interesse Público e Cidadania, Pessoas, Processos e Resultados (BRASIL, 2018b).

⁸ Comando Imediatamente Superior (ComImSup) é a OM que está em um nível hierárquico imediatamente acima de uma ou mais OM e que exerce poder de mando sobre esta(s).

⁹ Inspectores da IAM são militares e servidores civis qualificados nos assuntos das LV e pertencentes ao efetivo de pessoal do ComImSup ou designados por este. GESPÚBLICA, quando os Inspectores da IAM, in loco, ratificam ou retificam a pontuação atribuída na Autoavaliação da Gestão. A Validação é realizada mediante a comprovação de que as práticas citadas na Autoavaliação estão documentadas e sendo efetivamente executadas (BRASIL, 2018a).

Nas IAM, as OM respondem a um conjunto de Listas de Verificação (LV), separadas por área do conhecimento. No caso do Programa Netuno, esta LV recebe a denominação de LV P-10, no citado Manual. A lista é organizada em perguntas, como consta no ANEXO B, que devem ser respondidas e pontuadas com base em uma Tabela de Distribuição de Pontos que acompanha a LVP-10, constante no ANEXO C, e enviadas previamente aos Inspectores⁹ da IAM para que estes possam analisar os documentos antes da visita à OM inspecionada. A pontuação máxima que pode ser alcançada é de 1.000 pontos, que é o somatório da pontuação máxima das perguntas e critérios da LV P-10. Esta etapa inicial da Avaliação da Gestão, à semelhança do GESPÚBLICA, é chamada de Autoavaliação da Gestão. Em seguida, ocorre a etapa denominada Validação, também na mesma ótica do GESPÚBLICA, quando os Inspectores da IAM, *in loco*, ratificam ou retificam a pontuação atribuída na Autoavaliação da Gestão. A Validação é realizada mediante a comprovação de que as práticas citadas na Autoavaliação estão documentadas e sendo efetivamente executadas (BRASIL, 2018a).

Um fato digno de nota é que, após a Validação da LV P-10, as metas de melhoria identificadas - que são as respostas dentro de cada critério que não alcançaram uma pontuação adequada - são utilizadas como subsídios para a elaboração do Plano de Melhoria da Gestão (PMGes), reiniciando, assim, um ciclo contínuo de avaliação e melhoria das OM, conforme mostrado na FIG. 2, que consta no ANEXO D (BRASIL, 2018b).

No tocante ao Com9^oDN, em abril de 2016, uma análise da maturidade da gestão, realizada pela Assessoria de Gestão e Controle Interno¹⁰, identificou oportunidades de melhoria nas OM subordinadas e no próprio Com9^oDN. Inicialmente, a constatação foi realizada com base nas poucas práticas de gestão identificadas em relação aos documentos existentes, como o PEO e o PMGes. Também não havia uma Política de Gestão de Riscos instituída. Percebeu-se, assim, que a cultura organizacional voltada para a melhoria contínua ainda era incipiente. Diante deste quadro e considerando a complexidade da área de jurisdição, como já mostrado na seção 2.1, a adoção de medidas tempestivas, no sentido de elevar o patamar da gestão para ao nível desejado na MB, era imperativa, sob pena de comprometer a execução da missão organizacional do Com9^oDN.

⁹ Inspectores da IAM são militares e servidores civis qualificados nos assuntos das LV e pertencentes ao efetivo de pessoal do ComImSup ou designados por este. GESPÚBLICA, quando os Inspectores da IAM, *in loco*, ratificam ou retificam a pontuação atribuída na Autoavaliação da Gestão. A Validação é realizada mediante a comprovação de que as práticas citadas na Autoavaliação estão documentadas e sendo efetivamente executadas (BRASIL, 2018a).

¹⁰ A Assessoria de Gestão e Controle Interno é o setor do Com9^oDN responsável por prestar assessoria direta ao Comandante deste Distrito Naval nos assuntos relacionados ao Programa Netuno.

Neste diapasão, cumpre salientar que não há um padrão estabelecido e normatizado da MB sobre o que se considera nível satisfatório de gestão. Entretanto, a cada dois anos, a Secretaria-Geral da Marinha (SGM)¹¹ publica uma Circular que estabelece a pontuação mínima na LVP-10 da última IAM para uma OM ser indicada como candidata à Premiação do Programa Netuno, que ocorre em um evento denominado Simpósio de Práticas de Gestão. Conforme esta Circular, a Premiação do Programa Netuno tem como objetivo reconhecer o nível de desempenho organizacional das OM (BRASIL, 2019b). Desta maneira, a Circular nº 6/2016¹², da SGM, que trata de Prêmios do Programa Netuno, estabeleceu a pontuação mínima de 600 pontos na LV P-10 da última IAM realizada como requisito para a participação no Simpósio do ano de 2017. Em vista disso, pode-se concluir que as OM que

Feita esta consideração, era preciso identificar a pontuação das OM na LV P-10 das últimas IAM realizadas nas OM do Com9ºDN para se chegar a uma média dos resultados. Como a Assessoria de Gestão e Controle Interno iniciou suas atividades em 2013, o seu banco de dados reunia informações das IAM somente dos anos de 2014 e 2015. Assim, foram reunidas e analisadas as LV P-10 destas IAM das OM diretamente subordinadas¹³ e do Com9ºDN. Em seguida, as pontuações da Autoavaliação e Validação foram compiladas, conforme a TAB. 1 que consta no APÊNDICE A, cuja análise permite chegar às seguintes conclusões:

das oito OM diretamente subordinadas analisadas, todas apresentavam valores validados inferiores a 600 pontos; abaixo, portanto, do referencial considerado como satisfatório. Além disso, a média alcançada pelas OM foi de 411 pontos, o que demonstra um incipiente nível de maturidade da gestão na área de jurisdição do Com9ºDN;

o Com9ºDN, que era o responsável por orientar e incentivar a implementação da gestão nas OM subordinadas, obteve apenas 415 pontos validados pelo seu ComImSup. Este fato corroborava a necessidade de este DN adotar, de forma imediata e tempestiva, uma postura proativa para o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, voltada para a melhoria da gestão, o aprimoramento dos processos, a inovação e a construção do conhecimento.

¹¹ A Secretaria-Geral da Marinha (SGM) é o Órgão de Direção Setorial responsável pelo assunto Programa Netuno na MB.

¹² Como as Circulares são renumeradas anualmente, a Circular nº 6/2016 não está mais vigente. Para o Prêmio do Programa Netuno 2019, encontra-se vigente a Circular nº 16/SGM, de 7 de janeiro de 2019.cumpriam o referido requisito de pontuação apresentavam um nível de gestão reconhecido como satisfatório pela MB.

¹³ Cabe destacar que, naquele momento, não foram encontrados os registros da LVP-10 da CFT referentes à IAM 2014, embora houvesse informações das demais LV. Assim, somente foram utilizadas as LV P-10 das outras oito OM diretamente subordinadas e do Com9ºDN neste momento da pesquisa.

Sendo assim, ficou claro que a falta de conhecimento em ferramentas de gestão era a principal causa do baixo desempenho das OM na LVP-10. Neste contexto, o Com9ºDN decidiu lançar as OM no PQA 2016, como forma de motivá-las a buscar a melhoria da gestão. Como o Prêmio também é baseado no MEGP, tinha-se em mente que o conhecimento auferido durante o concurso contribuiria para a alavancagem da implementação do Programa Netuno. Entretanto, em face da baixa maturidade das OM em ferramentas de gestão e das limitações de recursos orçamentários para a inscrição das OM no Prêmio, decidiu-se que apenas três OM participariam do PQA 2016. Consideradas a voluntariedade das OM e a expectativa de atendimento no curto prazo aos critérios do concurso, o Com9ºDN selecionou como participantes o CelMMA, a ENRN e o EsqdHU-91.

Cabe ressaltar que a participação de somente três OM subordinadas não atenderia totalmente à necessidade de melhorar a gestão na área de jurisdição do Com9ºDN. Desta forma, a execução prática do Processo de GC foi realizada durante as fases do PQA, como forma de envolver as demais OM na busca do conhecimento viabilizador da solução para o problema apresentado. Neste sentido, serão apresentadas, a seguir, as regras, modalidades e orientações deste prêmio de qualidade, previstas em seu regulamento¹⁴, com o objetivo de clarificar a compreensão sobre a dinâmica empregada para a construção deste conhecimento.

2.3 O Prêmio Qualidade Amazonas, sob a ótica de seu regulamento

O PQA é uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM) e faz parte do Programa Qualidade Amazonas. Desde a sua criação, em 1994, o PQA tem por finalidade reconhecer, premiar e dar visibilidade às organizações participantes que demonstram esforços na melhoria contínua da gestão, em busca da excelência (FIEAM, 2019).

Os participantes do Prêmio, consoantes com o ramo de atividade que exercem, podem optar pelas modalidades Processo ou Gestão. Na modalidade Processo, a organização candidata participa por meio do seu Grupo de Trabalho. Este grupo é responsável pela criação e implementação de um projeto voltado para a solução de problemas, melhorias ou que vise à cultura da inovação de seus processos, produtos/serviços, ou, ainda, o desenvolvimento sustentável da organização. O produto final é a elaboração de um documento chamado Relatório de Processo (*Ibidem*, 2019).

¹⁴ O regulamento do PQA 2019 está disponível em www.pqa.org.br. Vale ressaltar que o regulamento das versões 2016 a 2018 do PQA, objetos deste trabalho, não estão mais disponíveis nesse endereço eletrônico, pois a FIEAM tem a política de manter somente a última versão da edição anual do Prêmio. No entanto, não houve alteração no citado regulamento para as versões 2016 a 2019 do PQA.

Na modalidade Gestão, a organização inteira participa e deve elaborar um Relatório da Gestão. No caso das organizações públicas, são utilizados dois modelos sistêmicos de gestão. O primeiro é o Modelo de Excelência em Gestão de 250 pontos (MEG de 250 pontos) para organizações iniciantes que possuam ou não práticas de gestão em implementação. O segundo é o Modelo de Excelência em Gestão de 500 pontos (MEG de 500 pontos), voltado para organizações mais experientes e que buscam o aprimoramento das práticas de gestão implementadas. Ambos os modelos são baseados no GESPÚBLICA (*Ibidem*, 2019).

O regulamento do PQA estabelece um cronograma com as quatro fases do prêmio. Na primeira fase ocorre o lançamento do prêmio, o treinamento para as organizações pré-inscritas, a elaboração e entrega do relatório¹⁵ por estas organizações, a avaliação dos relatórios e a divulgação das organizações classificadas para a segunda fase. Vale destacar que a entrega do relatório é o requisito para a efetivação da inscrição, assim como é a base para as demais fases (FIEAM, 2019).

Na segunda fase, os Validadores do PQA visitam a organização participante com o objetivo de verificar se as práticas de gestão e os documentos guardam aderência às respostas constantes no relatório. Com base nas constatações sobre o nível de execução das práticas de gestão para cada resposta do relatório, os Validadores atribuem uma pontuação, conforme estabelecido em uma tabela denominada Régua de Pontuação (*Ibidem*, 2019).

Encerrada a visita, após a análise pela coordenação do PQA dos apontamentos dos Validadores, é divulgada uma lista das organizações classificadas para a terceira fase e consideradas finalistas no Prêmio. Esta fase apresenta as seguintes etapas: “Mostra de Qualidade de Gestão e Melhorias para a Qualidade” e “Divulgação das Organizações Vencedoras”. Na Mostra de Qualidade de Gestão e Melhorias para a Qualidade, as organizações realizam uma apresentação para uma Banca de Examinadores. Estes examinadores também são renomados conhecedores dos assuntos, atuantes como juízes em outros prêmios de qualidade em âmbito nacional, que, de forma voluntária, emprestam o seu conhecimento para o julgamento das OM finalistas do PQA. As apresentações são limitadas a vinte minutos para a modalidade Processo e trinta minutos para a modalidade Gestão. A Coordenação do Prêmio incentiva que a apresentação seja realizada pelo dirigente máximo da organização, como uma forma de valorizar o aspecto da liderança. Ao término do tempo de cada apresentação, os juízes podem efetuar perguntas, a fim de sanar dúvidas relacionadas ao relatório ou às constatações relatadas pelos Validadores por ocasião da visita à organização (*Ibidem*, 2019).

¹⁵ Os relatórios do PQA das OM citadas neste trabalho estão disponíveis para consulta na Assessoria de Gestão e Controle Interno do Com9ºDN.

A divulgação das organizações vencedoras do PQA e a entrega das premiações ocorrem em um evento denominado *Qualishow* (*Ibidem*, 2019). Trata-se de um evento de grande vulto para a sociedade amazonense e de grande divulgação na mídia local, o que traz considerável visibilidade para as organizações finalistas e para as vencedoras.

Considerando que um dos objetivos do PQA é contribuir para a melhoria contínua da gestão, a quarta e última fase do prêmio é a entrega do Relatório de Avaliação, onde são apresentados os pontos positivos da gestão da organização verificados durante as etapas do prêmio, bem como são ressaltadas as oportunidades de melhorias relacionadas às deficiências constatadas (FIEAM, 2019).

Assim, depreende-se que, tanto na modalidade Processo quanto na modalidade Gestão, o PQA consiste em uma grande oportunidade para que a OM submeta os seus processos à avaliação de um conjunto de profissionais especializados em gestão e que trazem uma visão externa à MB, o que contribui para o desenvolvimento organizacional. Além disso, o evento permite a interação com outras organizações públicas e privadas, o que gera uma rede de relacionamentos interorganizacionais.

As organizações, como sistemas abertos, precisam se comunicar com o ambiente externo, diversificado e dinâmico. A comunicação externa permite atravessar as fronteiras organizacionais e possibilita a interação com o fluxo interno de informações. Isto afeta positivamente os procedimentos, estruturas e formas de controle das instituições. Desta maneira, esta relação com o meio externo constitui um elemento imprescindível para o sucesso e a sobrevivência das empresas modernas (ALDRICH; HERKER, 1977 *apud* JOHNSON, 2011).

Diante do exposto, infere-se que a participação no PQA demanda das OM a criação e sistematização de um conjunto de conhecimentos. Assim, para melhor clarificar o tema, serão apresentados a seguir os fundamentos teóricos básicos da GC.

2.4 Noções básicas de Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento significa gerenciar o conhecimento da organização. Isto ocorre por meio de um processo sistemático e organizado, em que os conhecimentos tácito e explícito de funcionários são adquiridos, organizados, mantidos, aplicados, compartilhados e renovados para melhorar o desempenho organizacional e criar valor (DAVENPORT; PRUSAK, 2000).

Neste contexto, é relevante o entendimento sobre as formas pelas quais o conhecimento se apresenta na organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é formado por dois componentes principais, quais sejam: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é aquele de caráter subjetivo, ou seja, são as habilidades inerentes a uma pessoa, seu sistema de ideias, percepções e

experiência. Logo, é um conhecimento de difícil explicação, formalização e transferência a outra pessoa. Já o conhecimento explícito, este é relativamente fácil de se codificar, transferir e reutilizar, sendo formalizado em textos, gráficos, publicações, entre outras formas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A construção do conhecimento é realizada quando se alcança, dentro de uma organização, uma sinergia entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito para a criação de novos conhecimentos. Ou seja, é necessário que haja um processo de conversão entre estes conhecimentos (*Ibidem*, 1997).

Neste sentido, a conversão do conhecimento ocorre de quatro modos, conforme mostrado na FIG. 3 que consta no ANEXO E. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), esses modos são denominados de Ciclo ou Processo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) e formam a espiral do conhecimento.

O primeiro modo é a Socialização, que ocorre quando o conhecimento tácito é transformado em outro conhecimento tácito. Isto acontece quando o indivíduo compartilha e cria o conhecimento por meio da experiência direta. Ou seja, há uma articulação do conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Já a segunda forma é denominada Externalização. Neste caso, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito. Isto ocorre quando um grupo de indivíduos se põe em torno do mesmo conhecimento, que ainda é tácito, e, por meio das conversas, discussões e reflexões, conduz a uma externalização do conhecimento; ou seja, é a cristalização do conhecimento tácito de cada um na criação de um novo conceito (*Ibidem*, 1997).

O terceiro modo de conversão é a Combinação. Acontece quando o conhecimento explícito é transformado em outro conhecimento explícito. Consiste em sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação (*Ibidem*, 1997).

Por último, o modo Internalização, que se refere à conversão do conhecimento explícito em tácito. Significa aprender e adquirir novo conhecimento na prática (*Ibidem*, 1997).

A amplificação da espiral¹⁶ do conhecimento pode ocorrer nos níveis do indivíduo para o grupo e do grupo para o indivíduo, podendo envolver diferentes combinações de entidades, conforme se segue: a Socialização, de indivíduo para indivíduo; a Externalização, do indivíduo para o grupo; a Combinação, do grupo para a organização; e a Internalização, da organização para o indivíduo (*Ibidem*, 1997).

¹⁶ Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a amplificação da espiral do conhecimento ocorre quando os modos de conversão (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) são percorridos e completados em um setor da organização, começando novamente, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando, assim, o conhecimento para outras áreas da organização.

Para tanto, a organização deve dispor de um modelo adequado para sistematização do Processo SECI que considere as suas idiossincrasias, tanto no que tange aos processos, quanto aos aspectos estruturais, culturais e do ambiente de atuação. No caso do setor público, trata-se do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, cujos conceitos, que serão apresentados a seguir, serão essenciais para que o leitor compreenda os fundamentos desta pesquisa e perceba a importância do Processo de GC para a construção do conhecimento.

2.5 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

Um aspecto relevante para a concepção do conhecimento é a utilização de um modelo de GC que contemple as peculiaridades da organização em que as estratégias de GC estão sendo implementadas. Neste sentido, Batista (2012) apresenta o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira¹⁷, cujos componentes e Manual de Implementação da GC consideram as peculiaridades do setor público. Entre estas peculiaridades, o modelo ressalta, em seus aspectos norteadores, o IAGP, evidenciando o item Gestão do Conhecimento, do Critério 5 - Informações e Conhecimento (BATISTA, 2012).

Assim, este modelo, por utilizar o IAGP, é o que apresenta mais semelhança com os critérios encontrados na Avaliação da Gestão, do Programa Netuno (BRASIL, 2019c).

Vale ressaltar que este modelo apresenta seis componentes básicos, a saber: os Direcionadores Estratégicos da Organização; o Processo de GC; os Viabilizadores; o Ciclo KDCA¹⁸ (*Knowledge, Do, Check, Act*); os Resultados da GC; e as Partes Interessadas na Administração Pública, conforme mostrado na FIG. 4 que consta no ANEXO E (BATISTA, 2012). Entre estes componentes, para a presente pesquisa, destaca-se o Processo de GC, que é composto pelas seguintes atividades:

- a) identificar — consiste em descobrir lacunas de conhecimento e competências que, se não preenchidas ou supridas, poderão impactar negativamente nos resultados organizacionais almejados (BATISTA, 2012);
- b) criar — significa preencher as lacunas de conhecimento e desenvolver as competências necessárias para que os processos organizacionais fiquem alinhados com os

¹⁷ Este modelo tem sido utilizado na MB para a implementação da GC, com algumas adaptações para atender às peculiaridades da Força Naval.

¹⁸ O Ciclo KDCA tem como base o Ciclo PDCA, de melhoria contínua de processos. P de PLAN (planejar), D de DO (executar), C de CHECK (verificar) e A de ACT (agir corretivamente). No modelo de Batista (2012), a letra P foi alterada para K, de Knowledge (conhecimento), o que não significa o abandono do planejamento, mas o foco no conhecimento. Assim, o Ciclo KDCA muda o foco nos processos organizacionais do Ciclo PDCA para o foco nas atividades do Processo de GC.

objetivos da organização. Para isto, é necessário construir ou converter os conhecimentos tácito e explícito, um no outro, em qualquer dos dois sentidos (BATISTA, 2012);

c) armazenar — o armazenamento do conhecimento está ligado à sua preservação. Normalmente, o conhecimento é mantido em repositórios. O objetivo é facilitar o acesso e evitar o retrabalho de uma nova construção do conhecimento. No entanto, isto nem sempre é possível, como é o caso do conhecimento tácito, pois, como já comentado, ele é inerente às ideias, percepções e experiências que estão armazenadas nas pessoas (*Ibidem*, 2012);

d) compartilhar — trata-se de uma troca de conhecimento. O compartilhamento de conhecimento contribui para o crescimento organizacional por meio da aprendizagem. Ressalta-se que as organizações devem criar incentivos e mecanismos para que as pessoas se sintam motivadas a compartilhar o conhecimento (*Ibidem*, 2012);

e) aplicar — a aplicação do conhecimento tem o propósito de agregar valor aos processos, promovendo a melhoria destes. Ou seja, o conhecimento deve ser transformado em ações e decisões capazes de contribuir para que se atinjam os objetivos organizacionais (*Ibidem*, 2012).

Isto posto, pode-se dizer que o Modelo de Batista (2012) traz, em seu conteúdo, uma sequência lógica de formação do conhecimento. Entretanto, nem sempre esta sequência pode ser empregada em todas as situações. Na maioria das vezes, a criação do conhecimento no nível de equipe ou organizacional é simultaneamente acompanhada do compartilhamento deste conhecimento.

Desta maneira, o mais importante é alcançar o objetivo de gerar conhecimento para agregar valor à organização. Ao se levar esta linha de pensamento ao caso concreto do Com9^oDN, a execução prática do Processo de GC explica, por meio de suas atividades, como o conhecimento criado para o PQA foi direcionado à melhoria da implementação do Programa Netuno. É o que será visto a seguir.

3 A EXECUÇÃO PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO DURANTE O PRÊMIO QUALIDADE AMAZONAS

O PQA trouxe desafios não só para as OM participantes, mas também para o Com9^oDN. Era preciso buscar, coordenar e sistematizar o conhecimento junto às OM para atender aos critérios estabelecidos para cada modalidade do Prêmio. Além disso, não se podia perder de vista o propósito paralelo de alavancagem do Programa Netuno. Assim, houve uma preocupação em integrar as OM não participantes aos eventos do PQA e às ações desenvolvidas, que qualificariam as OM participantes.

Desta maneira, esta seção apresentará, com base no Modelo de Batista (2012) e no Processo SECI, de Nonaka e Takeuchi (1997), a execução prática das atividades do Processo de GC durante o PQA. O objetivo é per-

mitir que o leitor compreenda como ocorreu a conversão do conhecimento (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização)¹⁹ durante a execução destas atividades (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) ao longo das fases do PQA e como os benefícios decorrentes da construção deste conhecimento contribuíram, de forma simultânea, para melhorar a gestão nas OM.

3.1 Identificar o conhecimento

O passo inicial, para participar de qualquer empreitada, é identificar as lacunas de conhecimento que precisam ser preenchidas para que os objetivos sejam alcançados. Em vista disso, na primeira fase do PQA 2016, quando não havia um histórico de participação das OM do Com9ºDN, a primeira fonte de consulta para identificar os hiatos de conhecimento foi o regulamento do Prêmio (Internalização). Entretanto, a inexperiência das OM participantes ainda suscitava muitas dúvidas em relação ao preenchimento dos Relatórios de Processo ou de Gestão (Externalização), mesmo após o treinamento realizado pela FIEAM para as pré-inscritas (Socialização). Neste diapasão, para mitigar este óbice, a estratégia inicial adotada pelo Com9ºDN foi mediar a integração entre as OM participantes e a Coordenação do Prêmio na FIEAM. Isto permitiu que as dúvidas relacionadas à elaboração do relatório, cronograma e atividade das visitas dos Validadores e demais questionamentos fossem sanados em reuniões ou por meio de ligações telefônicas (Socialização).

Não se pode deixar de mencionar a contribuição dada pelo Exército Brasileiro (EB)²⁰, por meio das OM que participaram de versões anteriores do Prêmio. A interação com o EB, mediante reuniões durante as fases do PQA, permitiu conhecer o histórico de participação das OM (Socialização).

Portanto, após analisar o regulamento do PQA (Internalização), e interagir com a FIEAM, com o EB e com as OM subordinadas participantes (Socialização), o Com9ºDN identificou lacunas de conhecimento nas seguintes áreas: gestão estratégica, gestão por processos, gestão ambiental, gestão de riscos e gestão de pessoal. Uma vez identificados os hiatos de conhecimento, o próximo passo foi suprir estas lacunas.

¹⁹ Os modos de conversão do conhecimento do Processo SECI serão destacados entre parênteses no texto. O objetivo é facilitar a identificação da ocorrência de cada um deles durante a leitura.

²⁰ Até o ano de 2015, o Exército Brasileiro era a única Força Armada que havia participado de versões anteriores do PQA.

3.2 Criar o conhecimento

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23) citam que “uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa.”

Neste sentido, uma vez identificados os hiatos de conhecimento, o Com9ºDN empreendeu medidas para suprir estas lacunas. A primeira foi buscar, em sua área de jurisdição, militares e servidores civis que pudessem transmitir habilidades tácitas em forma de palestras e outros eventos de capacitação (Socialização). Na época, os recursos orçamentários para capacitação eram limitados e, por isto, seu emprego precisava ser otimizado.

No que tange ao hiato de conhecimento relacionado à gestão estratégica, duas ações foram adotadas para criar o conhecimento: inscrição de militares das OM em cursos de Ensino a Distância (EAD), oferecidos de forma gratuita por organizações públicas renomadas (Socialização e Internalização); e palestras promovidas pela Assessoria de Gestão e Controle Interno do Com9ºDN (Socialização).

Para preencher a lacuna de conhecimento da gestão por processos, foi contratada uma empresa especializada no tema, que ministrou durante quatro dias uma capacitação para representantes das nove OM diretamente subordinadas (Socialização e Internalização).

A criação do conhecimento em gestão ambiental foi concretizada por meio de palestras proferidas por militares da ENRN e do Com9ºDN detentores de especialização no tema (Socialização).

Outro assunto relevante para o PQA, por ter reflexos sobre todas as áreas organizacionais, é a gestão de riscos. O Com9ºDN aproveitou a qualificação de um dos seus militares e promoveu um curso para as OM subordinadas (Socialização e Internalização).

Dentre todas as áreas de gestão até aqui citadas, a de Gestão de Pessoal ganha destaque especial, uma vez que ela trata do elemento humano, detentor do conhecimento tácito. Desta forma, para criar o conhecimento nesta área, o Com9ºDN solicitou que as OM realizassem uma Pesquisa de Clima Organizacional (PCO). Além de atender ao PQA, a PCO permitiu fazer um diagnóstico do ambiente de trabalho e conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades das equipes de trabalho (Externalização). Com base nos resultados da PCO, o PMGes das OM passou a incorporar oportunidades de melhoria relacionadas ao ambiente organizacional e ao desenvolvimento profissional das pessoas, o que contribuiu para a criação de novos conhecimentos.

3.3 Aplicar, Compartilhar e Armazenar o conhecimento

Em face da dinâmica do PQA, a aplicação do conhecimento ocorre quase sempre de forma imediata à sua obtenção, o que acaba mudando

a sequência das atividades do Modelo de Batista (2012). Assim, esta atividade do Processo de GC consiste em transformar o conhecimento criado e as competências desenvolvidas em ações que agreguem valor aos objetivos organizacionais.

No escopo do PQA, estas ações se referem aos documentos produzidos ou atualizados que descrevem as práticas de gestão e a sua execução no dia a dia da organização. Em vista disso, pode-se dizer que, ao elaborar os Relatórios de Gestão ou de Processo, as Ordens Internas, o PEO, o Mapeamento de Processos, o Plano de Gestão Ambiental, o Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR), o Mapa de Competências, entre outros documentos, a OM aplicou o conhecimento, seja a partir do conhecimento tácito já existente (Externalização) ou da junção entre este conhecimento e aquele obtido nas palestras, cursos ou demais formas de criação do conhecimento (Combinação).

O conhecimento também está sendo aplicado quando as OM realizam as reuniões de seus respectivos Conselhos de Gestão²¹, promovem seminários e ciclos de palestras, fazem pesquisa de satisfação, otimizam o emprego das forças navais nas atividades operativas ou de atendimento às populações ribeirinhas, fiscalizam a navegação aquaviária, produzem cartas náuticas, entre outras formas de emprego do conhecimento tácito e/ou explícito.

No que tange ao compartilhamento do conhecimento, ressalta-se que a sequência do Modelo de Batista (2012) também foi alterada durante o PQA. Houve uma inversão entre o compartilhamento e o armazenamento do conhecimento. Além disso, o compartilhamento ocorreu, na maioria das vezes, de forma simultânea à sua criação. Isto é corroborado principalmente pelo fato de as OM terem participado dos mesmos eventos em que o conhecimento foi criado e as competências desenvolvidas.

Neste diapasão, à guisa de exemplo, o Com9ºDN viabilizou a participação de todas as OM não inscritas, situadas em Manaus, na terceira fase do PQA 2016. Nestes eventos, as OM tiveram a oportunidade de assistir às palestras das organizações finalistas, bem como de interagir com estas organizações nos intervalos entre uma e outra apresentação. Assim, por meio de uma natural discussão e da troca de ideias em torno do assunto, o conhecimento foi compartilhado (Socialização). O mesmo ocorreu durante as capacitações e cursos realizados para criar o conhecimento.

²¹ O Conselho de Gestão é um órgão integrado à estrutura organizacional, que é responsável pelo assessoramento ao Comandante ou Diretor nos assuntos relacionados à administração da OM e ao aprimoramento da gestão, com base no Programa Netuno (BRASIL, 2019c).

Compartilhar o conhecimento envolve um interesse ativo em aprender, inovar, mudar de forma constante e compartilhar daquilo que as pessoas conhecem para alcançar os resultados organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Por fim, cumpre ressaltar o armazenamento do conhecimento como forma de se criar e preservar uma memória organizacional como suporte para o desenvolvimento da OM. Neste contexto, destaca-se o capital humano como repositório do conhecimento tácito, o qual foi aprimorado durante o PQA. Sua preservação foi efetivada por meio de interações interpessoais, como as palestras e reuniões (Socialização), e pela produção de documentos, como o mapeamento de processos organizacionais (Externalização). No que tange ao repositório do conhecimento explícito, a sua formação envolveu a acomodação dos conhecimentos codificados nos documentos do PQA aos conhecimentos codificados nos documentos das OM (Combinação). Isto possibilitou a criação de novas bases de conhecimento, enriquecidas e adequadas às peculiaridades da MB, que podem ser consultadas para a concepção de novos conhecimentos (Internalização). Como exemplos destes repositórios de conhecimento, há os arquivos físicos, os arquivos eletrônicos, os *sites da Intranet e os da Internet* do Com9ºDN e das OM participantes.

Em suma, a conversão do conhecimento durante as atividades do Processo de GC contribuiu para o fortalecimento das estruturas e processos nas OM do Com9ºDN. A espiral do conhecimento criou um terreno fértil para a descoberta de novas competências e talentos, que, por sua vez, empregaram as habilidades para criar e aprimorar novas práticas de gestão. Os efeitos positivos destas constatações serão apresentados na próxima seção.

4 RESULTADOS NO PRÊMIO QUALIDADE AMAZONAS E ALAVANCAGEM DO PROGRAMA NETUNO

A consolidação do conhecimento, alcançada por meio da execução prática do Processo de GC durante o PQA, mudou positivamente o rumo da excelência da gestão nas OM do Com9ºDN. Assim, a presente seção tem o propósito de ratificar este fato, por meio da apresentação dos resultados alcançados pelas OM neste Prêmio, bem como comprovar que, de forma simultânea, o Programa Netuno teve a sua implementação alavancada, o que contribuiu para a melhoria da gestão e dos processos organizacionais.

4.1 Resultados das Organizações Militares no Prêmio Qualidade Amazonas

As Fases do PQA envolvem um sistema de pontuação que permite medir o desempenho das OM participantes e verificar o cumprimento dos

requisitos mínimos de suas etapas. Neste sentido, serão apresentados, a seguir, os resultados alcançados por estas OM, conforme as faixas de pontuação, apresentadas por modalidade, como mostrado nas TAB. 7 a 9 que constam no APÊNDICE B.

4.1.1 Resultados na modalidade Processo

No PQA 2016, somente o EsqdHU-91 participou desta modalidade. Já no PQA 2017, participaram o SSN-9 e o Navio Patrulha Fluvial Amapá (NPaFluAmapa), que é uma OM subordinada ao ComFlotAM. No PQA 2018, não houve representante da MB na modalidade Processo.

a) PQA 2016

O EsqdHU-91 concorreu, no PQA 2016, com o projeto “SISTUCANO, a melhoria do processo de manutenção de aeronaves em busca de alta disponibilidade com economia e máxima qualidade”. O SISTUCANO é um sistema de informação gerencial, elaborado pelo EsqdHU-91, que otimiza o fluxo de peças das aeronaves e concilia os suprimentos necessários aos períodos de manutenção. Vale ressaltar que o Esquadrão de Helicópteros desempenha um papel importante para o Com9ºDN, tanto com o emprego de suas aeronaves orgânicas nas atividades operativas dos navios, quanto em apoio às OM terrestres. Neste contexto, a melhoria do processo de manutenção por meio do SISTUCANO contribuiu para que as aeronaves estivessem prontas para o cumprimento da missão organizacional do EsqdHU-91. Em vista disso, o projeto obteve o reconhecimento do PQA, pois o EsqdHU-91 foi finalista e conquistou a Placa de Menção Honrosa.

b) PQA 2017

Em 2017, o SSN-9 levou ao PQA o Projeto “Melhoria no Processo de Acompanhamento/Análise de Levantamentos Hidrográficos”, sendo premiado também com a Placa de Menção Honrosa. Ressalte-se que o SSN-9 é a OM mais nova do Com9ºDN. Ela foi criada em 2013, com o propósito de contribuir para a segurança da navegação na área de jurisdição deste DN. Para isto, a OM realiza o planejamento e a execução dos levantamentos hidrográficos, a atualização cartográfica e a manutenção eficaz da sinalização náutica na região da Bacia Amazônica. A celeridade na produção destas informações é um fator crítico de sucesso para o SSN-9, pois, quanto mais conhecimento e dispositivos voltados para a segurança da navegação estiverem disponíveis para a comunidade aquaviária, menores serão os riscos de acidentes envolvendo as embarcações.

Destaca-se ainda que o PQA 2017 foi marcado por um fato inédito na história do Prêmio: a participação de um navio. Assim, o NPaFluAmapa se candidatou na modalidade Processo, com o projeto “Aumento na disponibilidade do Navio por meio de implementação de melhorias na gestão de pessoas”. O Navio é subordinado ao ComFlotAM e tem como principais atribuições realizar patrulha naval e inspeção naval para a repressão de

ilícitos e de crimes transnacionais nas águas sob jurisdição do Com9ºDN, bem como participar de atividades subsidiárias, como as ações cívico-sociais. Cumpre dizer que o cumprimento destas tarefas envolve missões realizadas em locais distantes da Amazônia e extensos períodos de ausência da sua sede em Manaus. Isto demanda um considerável sacrifício para os militares da tripulação do Navio, principalmente por causa da longa permanência em um ambiente confinado.

Neste sentido, o NPaFluAmapa desenvolveu, de 2015 a 2017, uma gestão de pessoal efetiva, voltada para a melhoria do clima organizacional e da gestão participativa. Com isto, o nível de satisfação no ambiente de trabalho melhorou e os militares, voluntariamente, passaram a buscar soluções inovadoras para a correção das avarias do Navio. Estas ações tiveram reflexos diretos no aumento da disponibilidade do meio naval e, por conseguinte, no cumprimento de sua missão. Assim, o sucesso desta empreitada foi coroado com o Troféu Prata no PQA.

4.1.2 Resultados na modalidade Gestão

Além dos benefícios da participação na modalidade Processo, o PQA disponibiliza às organizações a oportunidade de compartilhar as boas práticas de gestão por meio da modalidade Gestão. Desta maneira, os resultados que as OM do Com9ºDN alcançaram nesta modalidade serão apresentados a seguir.

4.1.2.1 Resultados na modalidade Gestão – MEG de 250 pontos

a) PQA 2016

O PQA 2016 foi considerado, pelo CeIMMa, como uma grande oportunidade de rever seus macroprocessos e aprimorar suas capacidades administrativas. A relevância disto consiste no fato de a OM desenvolver um grande volume de atividades logísticas e administrativas em apoio às demais OM da área de jurisdição do Com9ºDN. Estas atividades estão distribuídas pelas seguintes áreas: Abastecimento (Suprimento de materiais e serviços); Pagamento de Pessoal Militar e Civil; Execução Orçamentária e Financeira; e Obtenção (Licitações e Contratos). Vale lembrar que estas áreas envolvem conhecimentos e capacidades diferentes para atender às demandas de OM que também atuam em diferentes ramos do conhecimento.

Neste contexto, durante as fases do PQA, a OM buscou apresentar as evidências objetivas que corroboravam o seu comprometimento com o ciclo de melhoria contínua, o Ciclo PDCA. Dentre estas evidências, destaca-se a capacitação do seu pessoal, sobretudo nas áreas de licitação e controle interno, o que corrobora o comprometimento organizacional com o emprego judicioso dos recursos e com o princípio constitucional da

eficiência. Este esforço foi reconhecido pelo PQA com a Placa de Menção Honrosa, o que consistiu na inspiração para futuras conquistas do CelM-Ma.

A ENRN foi a primeira OM do Com9ºDN a conquistar o Troféu Destaque de 250 pontos no PQA. A caminhada até esta conquista teve início na IAM de 2014, quando a pontuação de 470 pontos, obtida na LV P-10, constituiu um fator de alerta para que a OM efetuasse uma revisão nos seus aspectos de gestão. Desde então, a Assessoria de Gestão da ENRN iniciou um trabalho para a melhoria de seus dois principais macroprocessos: a execução de reparo em meios navais; e a manutenção e disponibilidade de Próprios Nacionais Residenciais (PNR) ²².

No que tange à execução de reparos de meios navais, são realizados serviços de manutenção preventiva e corretiva nos meios navais subordinados ao ComFlotAM e ao SSN-

9. Eventualmente, outros meios da MB, em trânsito em Manaus, também podem utilizar estes serviços.

Outra atividade de suma importância da ENRN, é a disponibilidade e manutenção dos PNR para a família naval. Em face dos elevados valores dos aluguéis em Manaus, a disponibilidade de PNR é um fator favorável ao Com9ºDN, visto que traz efeitos sociais e econômicos positivos para os militares, além de segurança e tranquilidade para suas famílias.

b) PQA 2017

No que se refere ao PQA 2017, participaram do MEG de 250 pontos o CelMMA, o ComFlotAM e o EsqdHU-91.

O CelMMA voltou ao PQA com mais experiência e determinado a conquistar o Troféu Destaque de 250 Pontos. A OM aproveitou as orientações constantes no Relatório de Avaliação (quarta fase do Prêmio), que recebeu como fruto da participação no PQA 2016, e corrigiu as deficiências que a impediram de conquistar o Troféu naquele ano. Com seus processos mapeados e documentos e práticas de gestão integrados, a OM atingiu o seu objetivo de colocar o referido troféu em sua galeria de premiações.

O ComFlotAM é a OM mais antiga da Marinha na Amazônia, atualmente com 151 anos, e possui cinco Navios Patrulha Fluvial (NPaFlu) e quatro Navios de Assistência Hospitalar (NAsH), que contribuem para o cumprimento de sua missão. Trata-se, portanto, de uma OM responsável por desempenhar, além de atividades de caráter operativo,

²² São imóveis residenciais destinados à ocupação, exclusivamente, para moradia temporária do militar da ativa, preferencialmente acompanhado dos respectivos dependentes legais que residam sob o mesmo teto, no interesse do serviço, em razão das características de movimentação inerentes à atividade militar, conforme estabelecido na legislação pertinente (BRASIL, 2018c, p. 8-1).

atividades relacionadas à assistência médica e odontológica às populações ribeirinhas. Estas atividades são realizadas pelos NAsH, mesmo em lugares de difícil acesso, onde o Estado brasileiro não consegue se fazer presente de outra forma. Já os Navios Patrulhas, estes desempenham, basicamente, as atividades relacionadas à repressão de ilícitos, tráfico ilegal de entorpecentes e segurança das fronteiras, além de apoiar os NAsH, no que tange aos aspectos de segurança. Tudo isto contribuiu para que o ComFlotAM apresentasse, no PQA, a relevância do seu trabalho para a sociedade brasileira.

Para melhor elucidar este fato, durante a fase de visita à OM, os Validadores do Prêmio tiveram a oportunidade de embarcar em dois navios da Flotilha do Amazonas, um NPaFlu e um NAsH. Nestes meios navais, foram realizadas, respectivamente, uma atividade operativa de Inspeção Naval e uma de Assistência Hospitalar em uma comunidade próxima a Manaus. Assim, os Validadores puderam presenciar, na prática, as evidências objetivas que ratificam o cumprimento de vários critérios do PQA, em especial, as do critério Cidadão- Usuário.²³ Sendo assim, o esforço da OM em apresentar o alinhamento da execução de suas atividades aos requisitos estabelecidos no PQA foi recompensado no Qualishow, com o recebimento do Troféu Destaque de 250 pontos.

A exemplo do CelMMA, o EsqdHU-91 também já conhecia os corredores do PQA. Apesar de ter concorrido na modalidade Processo, a experiência de ter participado da versão 2016 do Prêmio contribui para a elaboração de um Relatório de Gestão consistente com as suas práticas de gestão. Além disso, a cultura organizacional pautada na segurança do voo ajudou na segunda fase do PQA, quando os Validadores puderam ter acesso a documentos bem elaborados e integrados, como o PGR, o PM-Ges e o PEO. Na oportunidade, também foram realizadas demonstrações das atividades aéreas que o Esquadrão desenvolve em apoio às missões das demais OM, em especial, aquelas relacionadas aos navios do ComFlotAM e ao 1ºBtlOpRib. Deste modo, o EsqdHU-91 também foi premiado com o Troféu Destaque de 250 pontos.

²³ Este critério aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com os cidadãos-usuários, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que os cidadãos-usuários têm da organização e a maneira como esta se relaciona com eles (FIEAM, 2019).

4.1.2.2 Resultados na modalidade Gestão – MEG de 500 pontos

a) PQA 2017

Tendo conquistado no ano anterior o Troféu Destaque de 250 pontos, a ENRN foi a única OM que concorreu ao MEG de 500 pontos do PQA 2017. Apesar da experiência obtida com o PQA 2016, o aumento do nível de exigências do instrumento de avaliação de 500 pontos e as expectativas de maior rigidez dos Validadores e Juízes fizeram a ENRN mudar a estratégia, tanto na elaboração do relatório, quanto na preparação para as demais fases do Prêmio. Buscaram-se novos parâmetros de comparação para as práticas de gestão, utilizando-se, inclusive, de organizações externas à MB como *Benchmark*²⁴.

Desta forma, a OM chegou ao final do prêmio, conquistando o Troféu Bronze, o que contribuiu para gerar expectativas positivas para versões do Prêmio vindouras.

b) PQA 2018

O PQA 2018 foi o coroamento da perseverança das três OM pioneiras no PQA, as únicas participantes desta versão do Prêmio. O CelIMMa e a ENRN foram contemplados com o Troféu Prata. O EsqdHU-91 alçou um voo mais alto, sendo premiado com o Troféu Ouro, que é o penúltimo nível da modalidade Gestão.

Em face do exposto, constata-se que os esforços empreendidos pelas OM juntamente com a coordenação efetiva do Com9ºDN, possibilitaram o alcance de resultados expressivos para a MB no PQA. Além disso, deve-se considerar que a elevação da maturidade da gestão nas OM do Com9ºDN, obtida durante as participações no Prêmio, contribuiu para o aprimoramento do Programa Netuno, conforme será visto a seguir.

4.2 A alavancagem da implementação do Programa Netuno

O sucesso no PQA foi acompanhado, de forma simultânea, por uma evolução na implementação do Programa Netuno. A execução prática do Processo de GC durante as fases do Prêmio permitiu a realização de um trabalho paralelo, que atendeu também aos critérios da LV P-10. No que tange a este trabalho, cumpre lembrar que a estratégia de viabilizar a participação das OM não participantes do PQA, tanto nos eventos do Prêmio - como na Mostra de Qualidade (terceira fase) - quanto nos eventos de capacitação, para atender aos requisitos do Prêmio, contribuiu para a melhoria da gestão nestas OM.

²⁴ Segundo as Normas Gerais de Administração (BRASIL, 2019c), *Benchmark* significa referencial comparativo de desempenho. Assim, a ENRN utilizou as informações de desempenho da empresa Schahin Petróleo como benchmark para verificar o grau de satisfação dos usuários quanto à qualidade dos refeitórios.

Neste contexto, a evolução da alavancagem na implementação do Programa Netuno, ocorrida a partir da execução prática do Processo de GC, nas versões do PQA de 2016 a 2018, pode ser analisada a partir das TAB. 1 a 6 que constam no APÊNDICE A²⁵.

Vale ressaltar que a TAB. 2 apresenta os resultados das LVP-10 do Ciclo 2016- 2017 de IAM. A observação desta tabela possibilita visualizar uma considerável melhoria na Validação da Autoavaliação das OM, em relação ao Ciclo 2014-2015²⁶, que consta na TAB. 1. Como pode ser visto, a média da Validação subiu de 411 pontos para 656 pontos, o que representou uma variação percentual positiva de 60%, conforme indicado na TAB. 3.

Por oportuno, a TAB. 3 mostrou uma variação percentual significativa na comparação entre os Ciclos das IAM 2014-2015 e 2016-2017 das OM ComFlotAM (94%), CFAOC (84%), Com9ºDN (95%), EsqdHU-91 (89%) e SSN-9 (172%). Vale ressaltar a relevância deste fato, pois, com exceção do EsqdHU-91, estas OM estão na posição de ComImSup, conforme o organograma que consta no ANEXO A. Isso significa que a evolução da maturidade na gestão destas OM contribuirá para uma melhor orientação e avaliação de suas OM subordinadas. No caso do Com9ºDN, esta constatação ganha ainda mais importância, pois se trata do Comando Distrital que tem a competência de gerenciar a implementação do Programa Netuno no âmbito de sua área de jurisdição.

Em dados mais atuais, a TAB. 4 traz a posição das OM no último e atual Ciclo de IAM, 2018-2019. Entre as OM já avaliadas, todas apresentaram pontuação superior a 700 pontos, o que cumpre o requisito estabelecido na Circular nº 16/2019, da SGM, que apresenta os Prêmios do Programa Netuno para 2019²⁷ (BRASIL, 2019b). Além disso, é digno de nota que a média alcançada por estas OM na Validação foi de 797 pontos. Assim, a TAB. 5 mostra um aumento de 21% entre a média deste último Ciclo e a do Ciclo 2016-2017 da IAM. Esta constatação aponta que, a cada Ciclo, há um incremento de melhoria, o qual é baseado na gestão efetiva e consistente do conhecimento.

Por último, cabe registrar que a comparação feita dentro da TAB. 6, embora pendente dos dados da LV P-10 das OM que ainda não passaram pela IAM em 2019, ratifica a contribuição da conversão do conhecimento para o aprimoramento da melhoria contínua.

²⁵ Não foram encontrados os dados das LV P-10 das IAM realizadas no NP a Flu Amapa. Desta forma, esta análise abrange somente o Com9ºDN e suas OM diretamente subordinadas.

²⁶ No Ciclo 2014-2015, não foram encontrados os dados da LV P-10 da IAM realizada na CFT em 2014.

²⁷ Vale ressaltar que as OM ENRN e EsqdHU-91 foram premiadas no Simpósio de Práticas de Gestão 2019, realizado pela Diretoria de Administração da Marinha (DAAdM), nas seguintes categorias de prêmios, respectivamente: “Excelência em Gestão” e “DAAdM de Práticas de Gestão”.

As OM evoluíram de uma média de 411 pontos para uma média de 797 pontos, no Instrumento de 1.000 pontos do Programa Netuno, o que representa uma variação positiva de 94%.

Em suma, com base na análise realizada, pode-se perceber que a construção dos resultados positivos do PQA ocorreu de forma paralela à melhoria da gestão nas OM. Este fato é corroborado pelo incremento nas pontuações alcançadas nas LV P-10 das IAM realizadas desde a decisão de participar deste Prêmio. Isto mostra que a execução do processo de GC durante as fases do PQA contribuiu para a alavancagem do Programa Netuno.

5 CONCLUSÃO

A constatação da necessidade de alavancar a implementação do Programa Netuno foi o primeiro passo para uma mudança sistemática na cultura organizacional das OM do Com9ºDN, no que se refere aos aspectos da gestão. A materialização deste intento ganhou expressividade com a oportunidade de participação no PQA, considerando que este prêmio de qualidade tem bases conceituais similares às do programa de excelência gerencial da MB. Assim, o PQA foi encarado como uma oportunidade de construção do conhecimento necessário ao aprimoramento do Programa Netuno.

Desta maneira, o lançamento de algumas das OM subordinadas no PQA possibilitou a ampliação do alcance dos benefícios desta participação às OM não inscritas. Isto ocorreu por meio da execução prática das atividades do Processo de GC e da aplicação dos conceitos do Processo SECI de conversão do conhecimento tácito em explícito, ou vice-versa.

É digno de nota que, à medida que novos conhecimentos possibilitavam atender aos critérios do PQA, os critérios do Programa Netuno também eram aprimorados. Estes, por sua vez, contribuíam com novas práticas de gestão em favor das evidências objetivas para o PQA. Foi criado, então, um círculo virtuoso de melhoria contínua, que apresentou os seguintes pontos positivos: aumentou a competência das OM em gestão; criou novas redes de conhecimento; melhorou a eficiência administrativa; e contribuiu para a divulgação positiva da imagem da MB, como uma instituição preocupada com a excelência da gestão.

Em face disto, conclui-se que as OM passaram a contar com um sistema de gestão efetivo e adequado aos seus desafios organizacionais, sobretudo aqueles decorrentes das singularidades de sua área de jurisdição.

Para pesquisas futuras, considerada a relevância dos resultados apresentados neste trabalho, sugere-se a exploração de outros elementos do Modelo de GC para a Administração Pública. Durante o desenvolvimento deste trabalho, ficou clara a importância da atuação do Com9ºDN para a integração das OM subordinadas durante as etapas do PQA. Assim como a constante presença do ComImSup, à frente das atividades e

exercendo suas atribuições de líder, foi primordial para dar respaldo e legitimidade ao trabalho desenvolvido pelas OM naquele momento. Desta forma, uma pesquisa sobre a importância da Liderança para a efetividade do Processo de GC pode ter resultados teóricos e práticos interessantes para a MB.

Por fim, fica claro que a participação em prêmios de qualidade é um valioso instrumento para as OM distritais aprimorarem o Programa Netuno. Entretanto, o sucesso deste instrumento depende do emprego apropriado das atividades de GC e de um envolvimento proativo dos Comandos Distritais para a coordenação do processo de obtenção e sistematização do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H.; HERKER, D. Boundary spanning roles and organizational structure. Em *Academy of Management Review*, n. 2, 1977, p. 217-230 apud JOHNSON, J.J. *Gestão de redes de conhecimento*. São Paulo: Senac, 2011.

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. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=13724&catid=267>. Acesso em: 25 mar. 2019.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-130: Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha. Rev. 5. v. 1 e v. 2. Brasília, 2018a. Disponível em: <<http://www.ema.mb/publicacoes>>. Acesso em: 12 jul. 2019.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-134: Manual de Gestão Administrativa da Marinha. Rev. 1. Brasília, 2018b. Disponível em: <<http://www.ema.mb/publicacoes>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

BRASIL. Marinha do Brasil. Plano Estratégico Organizacional – Com9^ODN 2017-2021.

Manaus: Comando do 9^o Distrito Naval, 2017a. Disponível em: <<http://www.com9dn.mb/?q=dn09>>. Acesso em: 11 jun. 2019.

BRASIL. Marinha do Brasil. Portaria Nº 119/ComOpNav, de 16 de novembro de 2017. Aprova o Regulamento Único dos Comandos dos Distritos Navais. Rio de Janeiro: Comando de Operações Navais, 2017b. Disponível em:

<<http://www.comopnav.mb/comopnav/sites/default/files/organizacao/regulamento.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

BRASIL. Marinha do Brasil. Portaria Nº 179/MB, de 21 de junho de 2019. Altera a denominação dos Esquadrões Distritais e dá outras providências. Brasília, 2019a. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-179/mb-de-21-de-junho-de-2019-167262532>>. Acesso em: 30 jul. 2019.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. Circular Nº 16, de 7 de janeiro de 2019. Apresenta os Prêmios do Programa Netuno. Brasília, 2019b. Disponível em:

<<http://www.sgm.mb/?q=circulares>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. SGM-104: Normas para o Patrimônio Imobiliário da Marinha. Rev. 5. Brasília, 2018c. Disponível em: <<http://www.sgm.mb/?q=normas>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. SGM-107: Normas Gerais de Administração. Rev. 7. v1. Brasília, 2019c. Disponível em: <<http://www.sgm.mb/?q=normas>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working Knowledge: How Organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School, 2000.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO AMAZONAS. Apresentação PQA 2019 e Regulamentos. Manaus, 2019. Disponível em: <http://www.pqa.org.br/comunicacao_midia/noticias-conteudo?id=4471&portal=am>. Acesso em: 15 mar. 2019.

JOHNSON, J.J. Gestão de redes de conhecimento. São Paulo: Senac, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, K. Inteligência, Informação e Conhecimento. Brasília: IBICT e UNESCO, 2006.

ANEXOS

ANEXO A - Organograma do Comando do 9º Distrito Naval

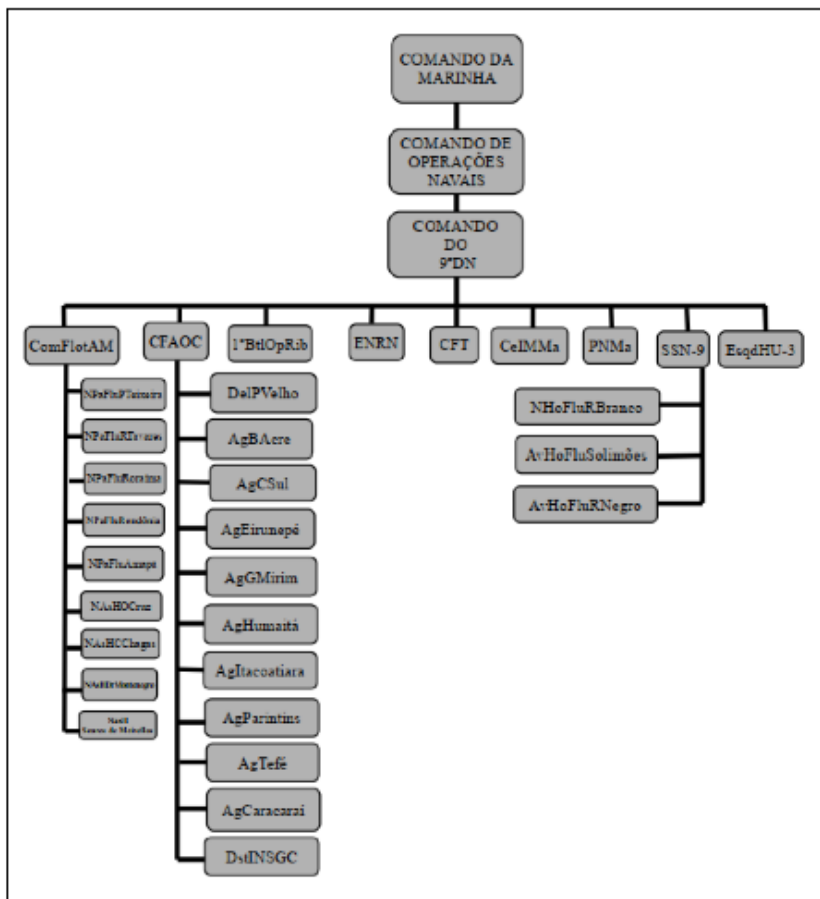


FIGURA 1 - Organograma do Comando do 9º Distrito Naval

Fonte: BRASIL, 2017a, p. 13.

ANEXO B – Lista P-10 – Programa Netuno

1.0 - LIDERANÇA E DESEMPENHO GLOBAL (150 PONTOS)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.10- A OM tem conhecimento da existência de outras organizações semelhantes? Caso afirmativo, obtém informações comparativas na es-

pecificação dos procedimentos adotados para mensurar o desempenho atual da OM com as referências estabelecidas? Quais? (10 PONTOS)

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

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

2.0- FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS (130 PONTOS)

2.1- A OM possui práticas estabelecidas para a elaboração de seu Planejamento Estratégico? Essas práticas levam em conta as orientações emanadas de seu COMIMSUP, das ORCOM, do Plano Estratégico da Marinha (EMA-300) e, quando pertinente, da Estratégia Nacional de Defesa e do PPA? Quais são os setores da OM que participam da elaboração do Planejamento Estratégico? Apresentar ao Inspetor os procedimentos e o Plano Estratégico pronto se houver. (20 PONTOS)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fonte: BRASIL, 2018a, v. 2, Anexo AL.

1.10	A OM possui parâmetros e indicadores de acompanhamento de suas atividades por meio de indicadores de avaliação, definidos e aprovados por iniciativa própria. Tais informações são utilizadas como parâmetros estratégicos.	A OM possui parâmetros e indicadores de acompanhamento de suas atividades por meio de indicadores de avaliação, definidos e aprovados por iniciativa própria. Tais informações são utilizadas como parâmetros de referência.	A OM possui parâmetros e indicadores de acompanhamento de suas atividades por meio de indicadores de avaliação, definidos e aprovados por iniciativa própria. Tais informações são utilizadas como parâmetros de referência.	A OM possui parâmetros e indicadores de acompanhamento de suas atividades por meio de indicadores de avaliação, definidos e aprovados por iniciativa própria. Tais informações são utilizadas como parâmetros de referência.	E	
Pontuação	3	2	4	3	10	
1.11	A OM possui parâmetros e indicadores de acompanhamento de suas atividades por meio de indicadores de avaliação, definidos e aprovados por iniciativa própria. Tais informações são utilizadas como parâmetros estratégicos.	A OM possui parâmetros e indicadores de acompanhamento de suas atividades por meio de indicadores de avaliação, definidos e aprovados por iniciativa própria. Tais informações são utilizadas como parâmetros de referência.	A OM possui parâmetros e indicadores de acompanhamento de suas atividades por meio de indicadores de avaliação, definidos e aprovados por iniciativa própria. Tais informações são utilizadas como parâmetros de referência.	A OM possui parâmetros e indicadores de acompanhamento de suas atividades por meio de indicadores de avaliação, definidos e aprovados por iniciativa própria. Tais informações são utilizadas como parâmetros de referência.	E	
Pontuação	3	2	4	3	10	
1.12	O PDI estabelece metas para algumas ações. A OM divulga regularmente, por meio de PD ou outras formas, as metas alcançadas e o desempenho. Não há campo imediato.	O PDI estabelece metas para algumas ações. A OM divulga regularmente, por meio de PD ou outras formas, as metas alcançadas e o desempenho. Não há campo imediato.	O PDI estabelece metas para algumas ações. A OM divulga regularmente, por meio de PD ou outras formas, as metas alcançadas e o desempenho. Não há campo imediato.	O PDI estabelece metas para algumas ações. A OM divulga regularmente, por meio de PD ou outras formas, as metas alcançadas e o desempenho. Não há campo imediato.	E	
TOTAL					10	10

Objetivos	FORMALIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS					Pontuação Atual	Pontuação Máxima
	3	4	5	6	7		
2.1	A OM elaborou seu Planejamento Estratégico (PE) envolvendo alguns setores da estrutura de metas de curto prazo. A OM elaborou regularmente, por meio de PD ou outras formas, os resultados alcançados e o desempenho.	A OM elaborou seu Planejamento Estratégico (PE) envolvendo alguns setores da estrutura de metas de curto prazo. A OM elaborou regularmente, por meio de PD ou outras formas, os resultados alcançados e o desempenho.	A OM elaborou seu Planejamento Estratégico (PE) envolvendo alguns setores da estrutura de metas de curto prazo. A OM elaborou regularmente, por meio de PD ou outras formas, os resultados alcançados e o desempenho.	A OM elaborou seu Planejamento Estratégico (PE) envolvendo alguns setores da estrutura de metas de curto prazo. A OM elaborou regularmente, por meio de PD ou outras formas, os resultados alcançados e o desempenho.	A OM elaborou seu Planejamento Estratégico (PE) envolvendo alguns setores da estrutura de metas de curto prazo. A OM elaborou regularmente, por meio de PD ou outras formas, os resultados alcançados e o desempenho.	10	
Pontuação	3	2	4	3	10		
2.2	A OM aplica a metodologia de análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a nível de ações em seu Planejamento Estratégico.	A OM aplica a metodologia de análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a nível de ações em seu Planejamento Estratégico.	A OM aplica a metodologia de análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a nível de ações em seu Planejamento Estratégico.	A OM aplica a metodologia de análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a nível de ações em seu Planejamento Estratégico.	A OM aplica a metodologia de análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a nível de ações em seu Planejamento Estratégico.	10	
Pontuação	3	2	4	3	10		

2.3	Processos presentes na OM participam de forma ativa e integrada em sua estratégia de ações e metas estratégicas.	Processos presentes na OM participam de forma ativa e integrada em sua estratégia de ações e metas estratégicas.	Processos presentes na OM participam de forma ativa e integrada em sua estratégia de ações e metas estratégicas.	Processos presentes na OM participam de forma ativa e integrada em sua estratégia de ações e metas estratégicas.	Processos presentes na OM participam de forma ativa e integrada em sua estratégia de ações e metas estratégicas.	10	
Pontuação	3	2	4	3	10		
2.4	A OM divulga de forma regular os resultados e o desempenho.	A OM divulga de forma regular os resultados e o desempenho.	A OM divulga de forma regular os resultados e o desempenho.	A OM divulga de forma regular os resultados e o desempenho.	A OM divulga de forma regular os resultados e o desempenho.	10	
Pontuação	3	2	4	3	10		
2.5	A OM possui indicadores somente para 80% de suas ações.	A OM possui indicadores somente para 80% de suas ações.	A OM possui indicadores somente para 80% de suas ações.	A OM possui indicadores somente para 80% de suas ações.	A OM possui indicadores somente para 80% de suas ações.	10	
Pontuação	3	2	4	3	10		
2.6	A OM estabelece metas e indicadores para os setores de interesse da OM.	A OM estabelece metas e indicadores para os setores de interesse da OM.	A OM estabelece metas e indicadores para os setores de interesse da OM.	A OM estabelece metas e indicadores para os setores de interesse da OM.	A OM estabelece metas e indicadores para os setores de interesse da OM.	10	
Pontuação	3	2	4	3	10		
2.7	A OM registra os resultados alcançados e o desempenho em seu Planejamento Estratégico.	A OM registra os resultados alcançados e o desempenho em seu Planejamento Estratégico.	A OM registra os resultados alcançados e o desempenho em seu Planejamento Estratégico.	A OM registra os resultados alcançados e o desempenho em seu Planejamento Estratégico.	A OM registra os resultados alcançados e o desempenho em seu Planejamento Estratégico.	10	
Pontuação	3	2	4	3	10		
2.8	80% dos indicadores com tendência positiva, ou seja, aumento de resultados alcançados nos últimos 3 anos. Os demais não estão sob controle.	80% dos indicadores com tendência positiva, ou seja, aumento de resultados alcançados nos últimos 3 anos. Os demais não estão sob controle.	80% dos indicadores com tendência positiva, ou seja, aumento de resultados alcançados nos últimos 3 anos. Os demais não estão sob controle.	80% dos indicadores com tendência positiva, ou seja, aumento de resultados alcançados nos últimos 3 anos. Os demais não estão sob controle.	80% dos indicadores com tendência positiva, ou seja, aumento de resultados alcançados nos últimos 3 anos. Os demais não estão sob controle.	10	
Pontuação	3	2	4	3	10		
TOTAL					10	10	

Nº do Item	MAGNIT. RELACIONAMENTO - 126 PONTOS						Ponto Avaliador	Ponto Validador	
	0	5	9	10	15	18			
2.1	0 +	5 0	9 0	10 0	15 0	18 0	0		
		A CM possui relacionamento pouco desenvolvido com sua unidade, que se limita a HQ da unidade, e não mantém um canal de comunicação com ela.		A CM possui relacionamento pouco desenvolvido com sua unidade, que se limita a HQ da unidade, e mantém um canal de comunicação com ela, de forma a identificar suas expectativas e, dessa forma, planejar ações em favor da CM. Tanto a CM quanto a unidade possuem esse canal para o fluxo de comunicação.		A CM possui relacionamento pouco desenvolvido com sua unidade, que se limita a HQ da unidade, e procura manter um canal de comunicação com ela, de forma a identificar suas expectativas e, dessa forma, planejar ações em favor da CM. Tanto a CM quanto a unidade possuem esse canal para o fluxo de comunicação.			
3.2	0 +	5 0	9 0	10 0	15 0	18 0	0		
		A CM mantém em sua unidade sistema desenvolvido por seu ComInS/g, que apresenta boas práticas de atuação.		A CM mantém em sua unidade sistema desenvolvido por seu ComInS/g, que apresenta boas práticas de atuação, porém não consegue melhorar sua atuação.		A CM mantém em sua unidade sistema desenvolvido por seu ComInS/g, que apresenta boas práticas de atuação e um ações que tem feito para melhorar sua atuação.			
3.3	0 +	5 0	9 0	10 0	15 0	18 0	0		
		A CM não mantém um canal formal de comunicação para receber informações sobre sua atuação e necessidades.		A CM mantém um canal formal de comunicação para receber informações sobre sua atuação e necessidades.		A CM mantém um canal formal de comunicação para receber informações sobre sua atuação e necessidades.			
3.4	0 +	5 0	9 0	10 0	15 0	18 0	0		
		A CM possui indicadores para alguns de seus principais processos, porém não os acompanha.		A CM possui indicadores para alguns de seus principais processos e acompanha sua evolução após procedimentos.		A CM possui indicadores para todos de seus principais processos e acompanha sua evolução após procedimentos.			
3.5	0 +	5 0	9 0	10 0	15 0	18 0	0		
		Para seu relacionamento com unidades pelo comando de guerra e não mantém e monitora os canais.		Para seu relacionamento com unidades pelo comando de guerra e não mantém e monitora os canais.		Para seu relacionamento com unidades pelo comando de guerra e não mantém e monitora os canais.			
3.8	0 +	10 0	20 0	30 0	40 0	50 0	0		
		Até 10% dos indicadores com tendência positiva, ou seja, apresentarem valor crescente nos últimos 3 anos. As demais não estão sob controle.		Até 20% dos indicadores com tendência positiva, ou seja, apresentarem valor crescente nos últimos 3 anos. As demais não estão sob controle.		Até 30% dos indicadores com tendência positiva, ou seja, apresentarem valor crescente nos últimos 3 anos. As demais não estão sob controle.			
TOTAL							0	0	

Nº do Item	RESPOSTAS DEBIDAS - 140 PONTOS						Pontos Avaliador	Pontos Validador	
	3	2	1	0	10	20			
4.1	Pontuação	3	2	1	0	10	20	0	
		3	2	1	0	10	20		
		A CM possui medidas de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A CM possui medidas de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A CM possui medidas de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A CM possui medidas de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A CM possui medidas de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A CM possui medidas de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.		
4.2	Pontuação	3	2	1	0	10	20	0	
		3	2	1	0	10	20		
		A DM estabelece e adota medidas de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A DM estabelece e adota medidas de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A DM estabelece e adota medidas de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A DM estabelece e adota medidas de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A DM estabelece e adota medidas de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A DM estabelece e adota medidas de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.		
4.3	Pontuação	3	2	1	0	10	20	0	
		3	2	1	0	10	20		
		A DM possui informações sobre a situação financeira da empresa e a situação financeira dos sócios e administradores.	A DM possui informações sobre a situação financeira da empresa e a situação financeira dos sócios e administradores.	A DM possui informações sobre a situação financeira da empresa e a situação financeira dos sócios e administradores.	A DM possui informações sobre a situação financeira da empresa e a situação financeira dos sócios e administradores.	A DM possui informações sobre a situação financeira da empresa e a situação financeira dos sócios e administradores.	A DM possui informações sobre a situação financeira da empresa e a situação financeira dos sócios e administradores.		
4.4	Pontuação	3	2	1	0	10	20	0	
		3	2	1	0	10	20		
		A CM estabelece e adota padrões de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A CM estabelece e adota padrões de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A CM estabelece e adota padrões de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A CM estabelece e adota padrões de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A CM estabelece e adota padrões de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.	A CM estabelece e adota padrões de segurança de sua operação em relação ao meio ambiente e a saúde pública.		
4.5	Pontuação	3	2	1	0	10	20	0	
		3	2	1	0	10	20		
		A CM realiza, regularmente, ações de manutenção e conservação de sua infraestrutura e projetos sociais.	A CM realiza, regularmente, ações de manutenção e conservação de sua infraestrutura e projetos sociais.	A CM realiza, regularmente, ações de manutenção e conservação de sua infraestrutura e projetos sociais.	A CM realiza, regularmente, ações de manutenção e conservação de sua infraestrutura e projetos sociais.	A CM realiza, regularmente, ações de manutenção e conservação de sua infraestrutura e projetos sociais.	A CM realiza, regularmente, ações de manutenção e conservação de sua infraestrutura e projetos sociais.		
4.6	Pontuação	3	2	1	0	10	20	0	
		3	2	1	0	10	20		
		A DM divulga seus principais produtos e serviços.	A DM divulga seus principais produtos e serviços.	A DM divulga seus principais produtos e serviços.	A DM divulga seus principais produtos e serviços.	A DM divulga seus principais produtos e serviços.	A DM divulga seus principais produtos e serviços.		
4.7	Pontuação	3	2	1	0	10	20	0	
		3	2	1	0	10	20		
		A CM divulga padrões de comportamento e ética no serviço público.	A CM divulga padrões de comportamento e ética no serviço público.	A CM divulga padrões de comportamento e ética no serviço público.	A CM divulga padrões de comportamento e ética no serviço público.	A CM divulga padrões de comportamento e ética no serviço público.	A CM divulga padrões de comportamento e ética no serviço público.		
4.8	Pontuação	3	2	1	0	10	20	0	
		3	2	1	0	10	20		
		A CM possui sistema de controle de qualidade e procedimentos para receber denúncias e reclamações e responder.	A CM possui sistema de controle de qualidade e procedimentos para receber denúncias e reclamações e responder.	A CM possui sistema de controle de qualidade e procedimentos para receber denúncias e reclamações e responder.	A CM possui sistema de controle de qualidade e procedimentos para receber denúncias e reclamações e responder.	A CM possui sistema de controle de qualidade e procedimentos para receber denúncias e reclamações e responder.	A CM possui sistema de controle de qualidade e procedimentos para receber denúncias e reclamações e responder.		
4.9	Pontuação	3	2	1	0	10	20	0	
		3	2	1	0	10	20		
		Nº 3076 das indicações com atribuição positiva de nota, aproximadamente valor atribuído foi 2,00. As demais notas não foram avaliadas.	Nº 3076 das indicações com atribuição positiva de nota, aproximadamente valor atribuído foi 2,00. As demais notas não foram avaliadas.	Nº 3076 das indicações com atribuição positiva de nota, aproximadamente valor atribuído foi 2,00. As demais notas não foram avaliadas.	Nº 3076 das indicações com atribuição positiva de nota, aproximadamente valor atribuído foi 2,00. As demais notas não foram avaliadas.	Nº 3076 das indicações com atribuição positiva de nota, aproximadamente valor atribuído foi 2,00. As demais notas não foram avaliadas.	Nº 3076 das indicações com atribuição positiva de nota, aproximadamente valor atribuído foi 2,00. As demais notas não foram avaliadas.		
TOTAL								0	0

Nº do Item	NÍVEL DE DESEMPENHO E INFORMAÇÕES COMPARATIVAS - TRÊS PORTOS					Pontos Avaliador	Pontos Validador	
	6	18	24	24	30			
5.1	Pontuação	6	4	3	12	18	30	
	A	0	0	0	0	0	0	
		A OMI faz uso de publicações especializadas e comone com outras fontes confiáveis para efetuar a análise das informações de desempenho. Tais informações são comparadas com o PCEEM que possui a base de informações das companhias com a atuação da OMI e utilizadas como base de referência.		A OMI faz uso de publicações especializadas e comone com outras fontes confiáveis para efetuar a análise das informações de desempenho. As informações são comparadas com a atuação da OMI e utilizadas como base de referência.		A OMI faz uso de publicações especializadas e comone com outras fontes confiáveis para efetuar a análise das informações de desempenho. Tais informações são comparadas com o PCEEM que possui a base de informações das companhias com a atuação da OMI e utilizadas como base de referência.		
5.2	Pontuação	6	4	3	12	18	30	
	A	0	0	0	0	0	0	
		A OMI utiliza 20% das práticas mencionadas na pontuação máxima atribuída.		A OMI utiliza 50% das práticas mencionadas na pontuação máxima atribuída.		A OMI utiliza o RODEM, o e-mail e o rede de bordo e o SICOOM para analisar as informações. Práticas como o SIKEM ou rede ou outras para armazenar conteúdo importante são as práticas da OMI.		
5.3	Pontuação	6	2	4	6	9	10	
	A	0	0	0	0	0	0	
		A OMI mantém atualizado seu conteúdo de credencial de segurança. Os documentos com acesso restrito são mantidos em ambiente seguro, protegido, há senha nas computadores de bordo. Não há proteção de acesso aos dados sensíveis. Não há prática de backup.		A OMI mantém atualizado seu conteúdo de credencial de segurança. Os documentos com acesso restrito são mantidos em ambiente seguro. Há senhas nos computadores de bordo. Há proteção de acesso aos dados sensíveis. Não há prática de backup.		A OMI mantém atualizado seu conteúdo de credencial de segurança. Os documentos com acesso restrito são mantidos em ambiente seguro. Há senhas nos computadores de bordo. Há proteção de acesso aos dados sensíveis. Há prática de backup está generalizada.		
5.4	Pontuação	6	4	3	12	18	20	
	A	0	2	0	0	0	0	
		A OMI compara todos os seus níveis e possui controle sobre quais são as competências necessárias a cada indivíduo para desempenhar. A OMI mantém atualizado seu conteúdo de credencial de segurança.		A OMI compara todos os seus níveis e possui controle sobre quais são as competências necessárias a cada indivíduo para desempenhar. A OMI mantém atualizado seu conteúdo de credencial de segurança.		A OMI compara todos os seus níveis e possui controle sobre quais são as competências necessárias a cada indivíduo para desempenhar. A OMI mantém atualizado seu conteúdo de credencial de segurança.		
TOTAL							6	6

Nº do Item	A TEMPO REAL, SEM TENDÊNCIA, NA COMPARAÇÃO E PREENCHIMENTO - TRÊS PORTOS					Pontos Avaliador	Pontos Validador	
	6	18	15	20	25			
6.1	Pontuação	6	5	3	12	10	20	
	A	0	0	0	0	0	0	
		A OMI incentiva a participação de pessoas no gerenciamento de seus processos e na melhoria contínua. As pessoas possuem autonomia para definir e controlar os processos de trabalho. Há poucas exceções de controle.		A OMI incentiva a participação de pessoas no gerenciamento de seus processos e na melhoria contínua. As pessoas possuem alguma autonomia para definir e controlar processos com alguma exceção. Há alguns exemplos de melhoria.		A OMI incentiva a participação de pessoas no gerenciamento de seus processos e na melhoria contínua. As pessoas possuem algumas exceções de controle de processos e de melhoria.		
6.2	Pontuação	6	5	3	12	10	20	
	A	0	0	0	0	0	0	
		As pessoas trabalham, individualmente ou em grupo, e uma melhoria ocorre constantemente. Há poucas exceções de controle. Há poucas exceções de controle.		Os indivíduos e equipes trabalham com a OMI, há uma interação entre as pessoas que ocorrem entre si. Tais as ações que ocorrem individualmente e em grupo em períodos.		Os indivíduos e equipes trabalham com a OMI, há uma interação entre as pessoas que ocorrem entre si. Tais as ações que ocorrem individualmente e em grupo em períodos.		
6.3	Pontuação	6	2	4	6	9	10	
	A	0	0	0	0	0	0	
		A OMI possui um plano de capacitação baseado somente na TI. Há pouco acompanhamento das metas de capacitação. Há poucas exceções de controle.		A OMI possui um plano de capacitação baseado somente na TI. Há acompanhamento das metas de capacitação. Há poucas exceções de controle.		A OMI possui um plano de capacitação baseado somente na TI. Há acompanhamento das metas de capacitação. Há poucas exceções de controle.		
TOTAL							6	6

Id	1) a capacitação prevista com base em publicações especializadas.	1) a capacitação prevista com base na LDB-1996 e em outros publicações.	a capacitação prevista com base no LDB-1996 e em outros publicações e estudos.	0		
Pontuação	0	2	4	6	8	
	1	0	11	0	11	
8.5	A DM realiza eventos (atualizações de cursos ou EAD). Possui materiais produzidos como sua área e a DM promove poucos cursos relacionados ao conteúdo.	A DM realiza atualizações de cursos e EAD relacionados ao curso e seu conteúdo em português. Diversos materiais já foram produzidos nessa área conforme controle produzido por DM própria.	A DM realiza atualizações de cursos e EAD relacionados ao curso em português. Diversos materiais já foram produzidos nessa área conforme controle próprio da DM própria. O pessoal capacitado atua como multiplicador de conhecimento por meio de publicações e conteúdos online.	0		
Pontuação	0	2	4	6	8	
	1	0	0	0	0	
8.6	A DM possui registro de poucos materiais críticos com ações de emergência. A DM não se preocupa com a organização do material. A DM possui um programa para monitorar suas falhas que é pouco atualizado.	A DM possui registro de alguns materiais críticos com ações de emergência. A DM se preocupa com a organização do material. A DM possui um programa para monitorar suas falhas e monitorar suas falhas que é pouco atualizado.	A DM possui registro de todos os materiais críticos com ações de emergência. A DM se preocupa com a organização do material. A DM possui um programa para monitorar suas falhas e monitorar suas falhas que é pouco atualizado.	0		
Pontuação	0	4	6	10	10	
	1	0	11	0	11	
8.7	A DM realiza pesquisa com periodicidade irregular para conhecer o nível da DM após o planejamento nos pontos regulares. Há alguns materiais em pontos regulares.	A DM realiza pesquisa esporádica para conhecer o nível da DM após o planejamento nos pontos regulares. Há alguns materiais em pontos regulares.	A DM realiza pesquisa periódica para conhecer o nível da DM após o planejamento nos pontos regulares. Há diversos materiais em pontos regulares.	0		
Pontuação	0	2	4	6	8	
	1	0	11	0	11	
8.8	A DM incentiva o TFM em suas atividades.	A DM incentiva o TFM em suas atividades e promove cursos avançados para áreas de expertise (ver anexo).	A DM incentiva o TFM, promove várias atividades (tais como visitas ao Museu Naval) e realiza atividades para alunos e especialistas externos.	0		
Pontuação	0	10	24	18	20	
	1	0	0	0	0	
8.9	Há 10% das indicações com tendência positiva, ou seja, apresentaram valor crescente nos últimos 3 anos. As indicações estão sob controle.	Há 20% das indicações com tendência positiva, ou seja, apresentaram valor crescente nos últimos 3 anos. As indicações estão sob controle.	Há 30% das indicações com tendência positiva, ou seja, apresentaram valor crescente nos últimos 3 anos. As indicações estão sob controle.	0		
TOTAL					11	11

M de Item	PROPOSTAS ORÇAMENTÁRIAS, PLANALTIPEC, PLANALTIPEC, PLANALTIPEC P/OP ANEXO 170 PONTOS						Pontos Avaliador	Pontos Validador
Pontuação	0	16	15	28	25	30		
	1	0	0	0	0	0		
7.1	A DM possui 10% de suas propostas orçamentárias (e de apoio) aprovadas. Há indicadores para monitorar pontos críticos das propostas.	A DM possui 10% de suas propostas orçamentárias (e de apoio) aprovadas. Há indicadores para monitorar alguns pontos críticos.	A DM possui 10% de suas propostas orçamentárias (e de apoio) aprovadas. Há indicadores para monitorar alguns pontos críticos.	0				
Pontuação	0	16	15	28	25	30		
	1	0	0	0	0	0		
7.2	Outro instrumento prevê a contagem dos indicadores que monitoram os pontos críticos da DM. Os indicadores são atualizados e controlados. Há falhas frequentes na atualização de pontos.	O FMI, ou outro instrumento, prevê a contagem dos indicadores que monitoram os pontos críticos da DM. Os indicadores são atualizados e controlados. Há algumas falhas na atualização de pontos.	O FMI prevê e contempla indicadores que monitoram os pontos críticos da DM. Os indicadores são atualizados e controlados de forma a atender as necessidades da DM.	0				
Pontuação	0	8	8	12	16	20		
	1	0	0	0	0	0		
7.3	A DM realiza suas propostas orçamentárias com base em dados atualizados com base em dados atualizados.	A DM realiza suas propostas orçamentárias com base em dados atualizados e atualizados. Há revisões em caráter de urgência para atualizar os dados atualizados.	A DM realiza suas propostas orçamentárias com base em dados atualizados e atualizados. Há revisões em caráter de urgência para atualizar os dados atualizados e não em caráter de urgência.	0				
Pontuação	0	4	8	16	12	16		
	1	0	0	0	0	0		
7.4	A DM avalia sistematicamente no controle de pontos críticos indicadores de execução financeira, organizacional ou outro, comparando estes com resultados.	A DM avalia no controle de gestão suas indicações de execução financeira, organizacional ou outro, comparando estas com resultados.	A DM avalia no controle de gestão suas indicações de execução financeira, organizacional ou outro, comparando estas com resultados.	0				
Pontuação	0	16	30	28	30	30		
	1	0	0	0	0	0		
7.5	Há 10% das indicações com tendência positiva, ou seja, apresentaram valor crescente nos últimos 3 anos. As indicações estão sob controle.	Há 20% das indicações com tendência positiva, ou seja, apresentaram valor crescente nos últimos 3 anos. As indicações estão sob controle.	Há 30% das indicações com tendência positiva, ou seja, apresentaram valor crescente nos últimos 3 anos. As indicações estão sob controle.	0				
TOTAL DE TODOS OS QUISITOS							11	11

Fonte: BRASIL, 2018a, v. 2, Anexo AL (continuação LV-P10).

ANEXO D - Ciclo de Avaliação e Melhoria



FIGURA 2 - Ciclo de Avaliação e Melhoria

Fonte: BRASIL, 2018b, p. 6-2.

ANEXO E - Processo SECI e Modelo de Gestão para a Administração Pública

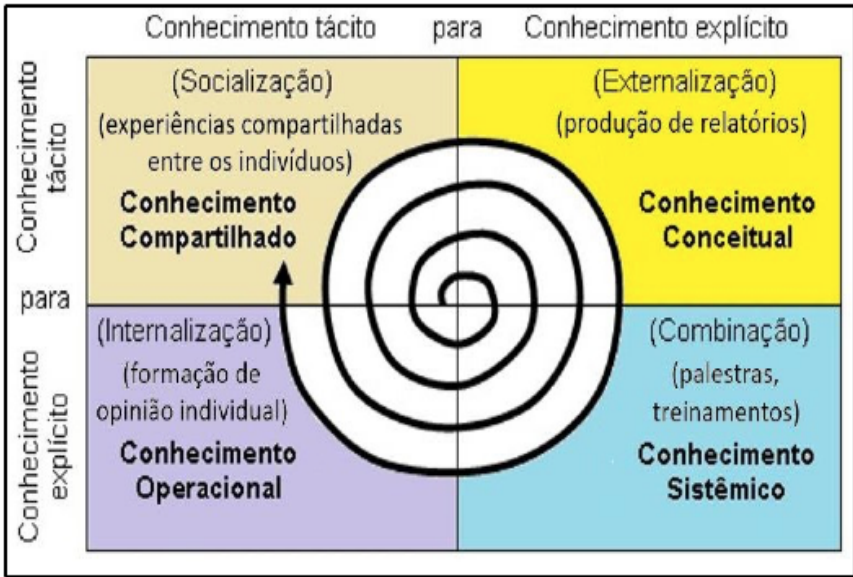


FIGURA 3 - Processo SECI

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 80.

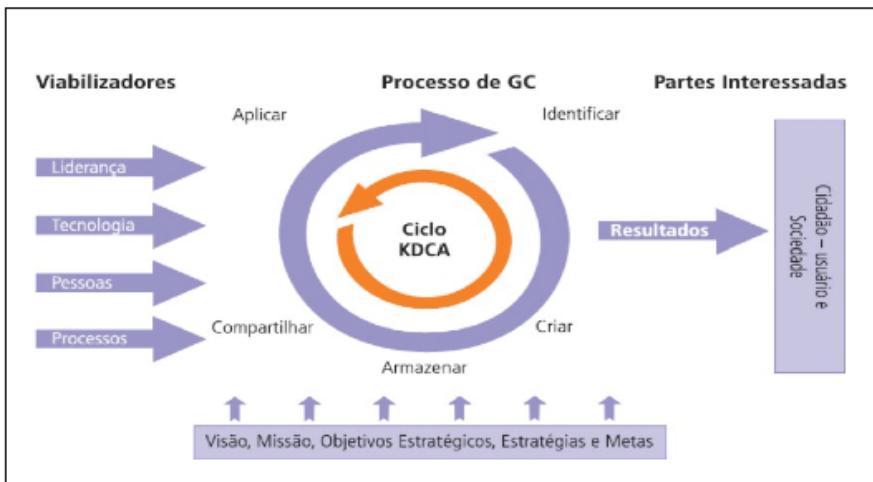


FIGURA 4 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública

Fonte: BATISTA, 2012, p. 52.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Pontuação da Lista de Verificação P-10 (Programa Netuno)

TABELA 1
Ciclo de IAM 2014-2015

OM	ANO DA IAM	PONTUAÇÃO	
		Autoavaliação	Validação
ComFlotAM	2014	603	331
CFAOC	2014	723	342
ENRN	2014	544	470
1ºBtlOpRib	2015	584	359
CFT	2014
Com9ºDN	2015	503	415
CelMMA	2015	868	565
EsqIIU-91	2015	714	422
PNMa	2015	736	559
SSN-9	2015	334	234
MÉDIA			411

Fonte: Elaborado pelo Autor, a partir de dados coletados da Assessoria de Gestão e Controle Interno do Com9ºDN.

Notas: - Não foram encontrados os documentos referentes à Lista de Verificação P-10 da CFT na IAM realizada em 2014. Assim, na média alcançada pelas OM, a CFT não foi considerada para efeito de cálculo.

- O SSN-9 foi criado em 2013, portanto os seus processos ainda não estavam totalmente consolidados por ocasião da IAM 2015.

TABELA 2
Ciclo de IAM 2016-2017

OM	ANO DA IAM	PONTUAÇÃO	
		Autoavaliação	Validação
<u>ComFlotAM</u>	2016	651	643
CFAOC	2016	613	630
ENRN	2016	647	675
1ºBtlOpRib	2017	805	536
CFT	2016	840	615
Com9ºDN	2017	808	810
<u>CeIMMa</u>	2017	564	617
<u>EsqHU-91</u>	2017	973	796
<u>PNMa</u>	2017	593	597
SSN-9	2017	777	636
MÉDIA			656

Fonte: Elaborado pelo Autor, a partir de dados coletados da Assessoria de Gestão e Controle Interno do Com9ºDN.

TABELA 3
Evolução da Validação - Ciclo de IAM 2014-2015 e Ciclo de IAM 2016-2017

OM	PONTUAÇÃO		Variação %
	Validação Ciclo 2014-2015	Validação Ciclo 2016-2017	
<u>ComFlotAM</u>	331	643	94
CFAOC	342	630	84
ENRN	470	675	44
1ºBtlOpRib	359	536	49
CFT	...	615	..
Com9ºDN	415	810	95
<u>CeIMMa</u>	565	617	9
<u>EsqHU-91</u>	422	796	89
<u>PNMa</u>	559	597	7
SSN-9	234	636	172
MÉDIA	411	656	60

Fonte: Elaborado pelo Autor, a partir de dados coletados da Assessoria de Gestão e Controle Interno do Com9ºDN.

Nota: A CFT não foi considerada para efeito de cálculo da média da Validação do Ciclo 2014-2015.

TABELA 4
Ciclo de IAM 2018-2019

OM	ANO DA IAM	PONTUAÇÃO	
		Autoavaliação	Validação
ComFlotAM	2018	782	755
CFAOC	2018	848	783
ENRN	2018	838	928
1ºBtlOpRib	2019
CFT	2018	900	712
Com9ºDN	2019
CeIMMa	2018	917	904
EsqHU-91	2019
PNMa	2019	679	704
SSN-9	2019	913	793
MÉDIA			797

Fonte: Elaborado pelo Autor, a partir de dados coletados da Assessoria de Gestão e Controle Interno do Com9oDN.

Notas: - As IAM das OM 1oBtlOpRib, Com9oDN e EsqdHU-91 não haviam ocorrido até o momento da elaboração desta tabela.

- A IAM do CeIMMa foi realizada em 2018, em caráter extraordinário, por solicitação do seu Diretor

TABELA 5
Evolução da Validação - Ciclo de IAM 2016-2017 e Ciclo de IAM 2018-2019

OM	PONTUAÇÃO		Variação %
	Validação Ciclo 2016-2017	Validação Ciclo 2018-2019	
ComFlotAM	643	755	17%
CFAOC	630	783	24%
ENRN	675	928	37%
1ºBtlOpRib	536
CFT	615	712	16%
Com9ºDN	810
CeIMMa	617	904	47%
EsqHU-91	796
PNMa	597	704	18%
SSN-9	636	793	25%
MÉDIA	656	797	21%

Fonte: Elaborado pelo Autor, a partir de dados coletados da Assessoria de Gestão e Controle Interno do Com9oDN.

Notas: - As IAM das OM 1oBtlOpRib, Com9oDN e EsqdHU-91, referentes ao Ciclo 2018-2019, não haviam ocorrido até o momento da elaboração desta tabela.

- A IAM do CeIMMa foi realizada em 2018 em caráter extraordinário, por solicitação do seu Diretor.

TABELA 6
Evolução da Validação - Ciclo de IAM 2014-2015 e Ciclo de IAM
2018-2019

OM	PONTUAÇÃO		Variação %
	Validação Ciclo 2014-2015	Validação Ciclo 2018-2019	
<u>ComFlotAM</u>	331	755	128%
CFAOC	342	783	129%
ENRN	470	928	97%
1ºBtlOpRib	359
CFT	...	712	..
Com9ºDN	415
<u>CeIMMa</u>	565	904	60%
EsqHU-91	422
<u>PNMa</u>	559	704	26%
SSN-9	234	793	238%
MÉDIA	411	797	94%

Fonte: Elaborado pelo Autor, a partir de dados coletados da Assessoria de Gestão e Controle Interno do Com9ºDN.

Notas: - As IAM das OM 1oBtlOpRib, Com9oDN e EsqHU-91, referentes ao Ciclo 2018-2019, não haviam ocorrido até o momento da elaboração desta tabela.

- A CFT não foi considerada para efeito de cálculo da média da Validação do Ciclo 2014-2015.
- A IAM do CeIMMa foi realizada em 2018 em caráter extraordinário, por solicitação do seu Diretor.

APÊNDICE B

Faixas de pontuação do Prêmio Qualidade Amazonas

TABELA 7

Faixas de pontuação da Modalidade Processo – Prêmio Qualidade Amazonas, 2016-2017

Faixa	Pontuação	Classificação	Reconhecimento/Premiação
5	141-150	Vencedora Ouro	Troféu/Medalha/Certificado
4	131-140	Vencedora Prata	Troféu/Medalha/Certificado
3	121-130	Finalista	Placa de Menção Honrosa
2	81-120	Classificada	..
1	0-80	Candidata	..

Fonte: Regulamento do Prêmio Qualidade Amazonas 2019 (FIEAM, 2019). Adaptado pelo autor.

Nota: As faixas de pontuação das versões 2016 a 2019 do Prêmio Qualidade Amazonas não sofreram alterações.

TABELA 8

Faixas de pontuação da Modalidade Gestão – MEG de 250 pontos - Prêmio Qualidade Amazonas, 2016-2017

Faixa	Pontuação	Classificação	Reconhecimento/Premiação
4	181-250	Vencedora	Troféu e Certificado
3	116-180	Finalista	Placa de Menção Honrosa
2	51-115	Classificada	..
1	0-50	Candidata	..

Fonte: Regulamento do Prêmio Qualidade Amazonas 2019 (FIEAM, 2019). Adaptado pelo autor.

Nota: As faixas de pontuação das versões 2016 a 2019 do Prêmio Qualidade Amazonas não sofreram alterações.

TABELA 9
Faixas de pontuação da Modalidade Gestão – MEG de 500 pontos - Prêmio Qualidade Amazonas, 2017-2018

Faixa	Pontuação	Classificação	Reconhecimento/Premiação
5	451-500	Vencedora Diamante	Troféu e Certificado
6	401-450	Vencedora Ouro	Troféu e Certificado
5	351-400	Vencedora Prata	Troféu e Certificado
4	301-350	Vencedora Bronze	Troféu e Certificado
3	251-300	Finalista	Placa de Menção Honrosa
2	201-250	Classificada	..
1	0-200	Candidata	..

Fonte: Regulamento do Prêmio Qualidade Amazonas 2019 (FIEAM, 2019). Adaptado pelo autor.

Nota: As faixas de pontuação das versões 2016 a 2019 do Prêmio Qualidade Amazonas não sofreram alterações.