

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC LEONARDO CARVALHO DE LUCENA NAVAES

AS AÇÕES OPERACIONAIS DO COMANDO DA FLOTILHA DO AMAZONAS À LUZ
DO *BALANCED SCORECARD*.

Rio de Janeiro

2016

CC LEONARDO CARVALHO DE LUCENA NAVAES

AS AÇÕES OPERACIONAIS DO COMANDO DA FLOTILHA DO AMAZONAS À LUZ
DO *BALANCED SCORECARD*.

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

Orientador: CF Alessandro Antunes Peixoto

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2016

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Capitão de Fragata Alessandro, serei sempre agradecido por sua incansável dedicação, paciência, respeito e comprometimento com que me orientou desde a nossa primeira conversa. Vossas sugestões e orientações extremamente profissionais foram de grande relevância para a confecção deste trabalho.

Ao Capitão de Fragata (RM1) Nagashima externo minha admiração pela motivação acadêmica e agradeço pelo esmero na orientação metodológica e pela inesgotável dedicação aos Oficiais-Alunos da turma C-EMOS 2016, mesmo daqueles que não foram seus orientados, como foi o meu caso.

Aos meus queridos pais, Angela e Henrique, aos meus avôs e avós, que sempre foram exemplos de conduta na qual me espelhei. Espero que, algum dia, eu possa retribuir todo o carinho e proteção.

Aos meus irmãos, Henrique e Maria Angélica, ao meu padrasto, Firmino, a minha sogra, Marilene, e aos meus cunhados, Sabra e Cristiano, que sempre se orgulharam de mim, minha gratidão pelo constante incentivo, apoio e torcida pelo meu sucesso. Muito obrigado por cuidarem da minha pequena filha quando precisei de tempo para estudar.

Reconhecimento maior cabe a minha mulher Bruna, que dividiu comigo todas as minhas frustrações, anseios e angústias e que soube, como ninguém, respeitar o meu espaço e o meu tempo. Sem você, minha Linda, com certeza a conclusão deste trabalho não seria possível. Agradeço a paciência, o amor, a compreensão, a amizade e a cumplicidade.

A minha filha, Letícia, amor da minha vida, que mesmo sem ter consciência e compreensão da importância que teve, foi fundamental para que momentos de descontração e relaxamento fossem intercalados aos momentos de profundos estudos e leituras, muitas vezes longos e densos, que foram necessários durante este percurso.

Agradeço, por fim, à Deus, por me conceder saúde e força e, especialmente, por me permitir nascer numa família tão especial e abençoada que foi fundamental para a minha formação e para todas as minhas conquistas, entre elas, a conclusão desta dissertação.

RESUMO

O propósito da presente pesquisa é analisar a viabilidade de a principal Organização Militar operativa do Comando do 9º Distrito Naval, que é o Comando da Flotilha do Amazonas, utilizar-se do *Balanced Scorecard* para o aperfeiçoamento de sua gestão, como uma ferramenta do seu Planejamento Estratégico, a fim de otimizar o emprego de seus meios operativos. A relevância do tema reside na oportunidade de contribuir para que sejam exploradas as possibilidades de aplicação desta ferramenta em uma Organização Militar operativa da Marinha do Brasil, com vistas a melhorar a prestação de “serviços” e a entrega de “produtos” à sociedade. Para alcançar esse objetivo, é realizada uma pesquisa documental e bibliográfica, adotando uma metodologia descritiva, exploratória, qualitativa e aplicada, com foco na análise do Planejamento Estratégico Organizacional do Comando do 9º Distrito Naval elaborado para o período de 2013-2018 e do seu Programa Geral de Adestramento de 2016, com a finalidade de entender as interações entre os objetivos estratégicos daquele Distrito Naval com as ações operacionais executadas pelo Comando da Flotilha do Amazonas. O trabalho é baseado na aplicação da teoria do *Balanced Scorecard* idealizada por Robert Kaplan (1940 -) e David Norton (1941 -), visando à obtenção do embasamento para a análise pretendida. Após inter-relacionar a teoria com os dados e as evidências, a conclusão que se chega, ao final do trabalho é a de que, após as devidas adaptações e contextualizações para a realidade do Comando da Flotilha do Amazonas, o emprego do *Balanced Scorecard* auxilia no aprimoramento da sua Gestão Estratégica, otimizando o emprego dos seus meios navais e proporcionando o cumprimento eficaz, eficiente e efetivo da sua Missão.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Marinha do Brasil. Comando do 9º Distrito Naval. Comando da Flotilha do Amazonas. Planejamento Estratégico Organizacional. Gestão Estratégica.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i>	59
Figura 2 -	Alinhamento do Planejamento Nacional e Militar	60
Figura 3 -	Proposta de modelo para o Mapa Estratégico do ComFlotAM	69
Quadro 1 -	Relação entre os Objetivos Navais, os objetivos estratégicos e as ações operacionais	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACISO -	Ações Cívico-Sociais
AMD -	<i>Advanced Micro Devices</i>
APB -	Administração Pública Brasileira
ASSHOP -	Assistência Hospitalar
BSC -	<i>Balanced Scorecard</i>
ComFlotAM -	Comando da Flotilha do Amazonas
ComOpNav -	Comando de Operações Navais
Com9°DN -	Comando do 9° Distrito Naval
CF -	Constituição Federal
DBM -	Doutrina Básica da Marinha
EB -	Exército Brasileiro
EGN -	Escola de Guerra Naval
EMA -	Estado-Maior da Armada
EMBRAPA -	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
END -	Estratégia Nacional de Defesa
EUA -	Estados Unidos da América
FAB -	Força Aérea Brasileira
FA -	Força Armada
GESPÚBLICA -	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IBAMA -	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ICM-Bio -	Instituto Chico Mendes de Biodiversidade
IDH -	Índice de Desenvolvimento Humano
LC -	Lei Complementar
MB -	Marinha do Brasil

MD -	Ministério da Defesa
MS -	Ministério da Saúde
MPOG -	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NAsH -	Navio de Assistência Hospitalar
NPaFlu -	Navio-Patrolha Fluvial
OM -	Organização Militar
ORCOM -	Orientações do Comandante da Marinha
ORISSET -	Orientações Setoriais
PATNAV -	Patrulha Naval
PEM -	Planejamento Estratégico da Marinha
PEO -	Planejamento Estratégico Organizacional
PGA -	Plano Geral de Adestramento Setorial
PF -	Polícia Federal
PMD -	Política Militar de Defesa
PND -	Política Nacional de Defesa
PGAD -	Programa Geral de Adestramento
RFB -	Receita Federal do Brasil
SGM -	Secretaria-Geral da Marinha
TCU -	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivos da pesquisa	11
1.2	Delimitação do trabalho	12
1.3	Relevância do estudo	13
1.4	Metodologia	14
1.5	Organização do trabalho	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Estratégia	16
2.2	Planejamento Estratégico	18
2.3	Avaliação de Desempenho	20
2.4	Indicadores de Desempenho	21
2.5	<i>Balanced Scorecard</i>	23
3	GESTÃO ADMINISTRATIVA NA MARINHA DO BRASIL	29
3.1	Administração Pública Brasileira	29
3.2	Programa Netuno	30
3.3	Planejamento Estratégico Organizacional	30
4	APLICAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR OPERATIVA DA MARINHA DO BRASIL .	35
4.1	Apresentação do Comando do 9º Distrito Naval e do Comando da Flotilha do Amazonas	35
4.2	Planejamento Estratégico Organizacional do Comando do 9º Distrito Naval	37
4.3	Programa Geral de Adestramento do Comando do 9º Distrito Naval	39
4.4	As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> contextualizadas para o Comando da Flotilha do Amazonas	42
4.5	Visão analítica das ações operacionais do Comando da Flotilha do Amazonas à luz do <i>Balanced Scorecard</i>	43
4.5.1	Perspectiva Financeira	44
4.5.2	Perspectiva dos Clientes	44

4.5.3	Perspectiva dos Processos Internos	45
4.5.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	48
4.6	Modelo de Mapa Estratégico para o Comando da Flotilha do Amazonas	49
5	CONCLUSÃO	52
	REFERÊNCIAS	55
	ANEXOS	59
	APÊNDICES	68

1 INTRODUÇÃO

Como escreveu o intelectual e pensador do Império Romano, Sêneca (4 a.C. - 65 d.C.): “Quando se navega sem destino, nenhum vento é favorável”¹, devemos compreender que as empresas precisam possuir Estratégias para saber onde querem chegar, mas antes necessitam definir seus principais objetivos e metas, a fim de alinhá-los com as suas ações operacionais, de forma que todas as partes estejam interligadas para um único propósito.

Até os anos de 1950, o desempenho empresarial estava ligado essencialmente à capacidade da organização em maximizar lucros sem se preocupar com qualquer outro critério.

A partir dos anos 1990 surge o debate sobre a queda na representatividade da utilização de apenas indicadores financeiros e contábeis para medidas de desempenho.

Neste contexto, surge um novo modelo para gestão através da utilização de indicadores de desempenho: o *Balanced Scorecard (BSC)*, elaborado pelo professor Robert Kaplan (1940 -) e pelo executivo David Norton (1941 -). Embora as implementações mais comentadas na literatura acerca do assunto sejam as realizadas nos Estados Unidos da América (EUA) e nos países nórdicos, o *BSC* tornou-se, cada vez mais, assunto recorrente em diversas partes do mundo. No Brasil, foi a partir de 2000 que o tema passou a ser incorporado aos sistemas de gestão de empresas nacionais como Petrobras, Banco do Brasil, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), dentre outras.

No *BSC*, a Missão e a Estratégia da empresa são traduzidas em um conjunto de medidas de desempenho. Os indicadores financeiros do *BSC* permitem conhecer o resultado das decisões passadas, completando-os com indicadores operacionais, ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e à capacidade da organização de aprender e melhorar, de tal forma a traduzir a sua Estratégia em medidas tangíveis.

¹ Fonte: <<http://www.kdfrases.com/frase/154075>>. Acesso em: 27 maio 2016.

Embora a aplicação inicial do *BSC* estivesse direcionada para o setor privado, a oportunidade de melhorar a administração de órgãos públicos e instituições sem fins lucrativos é apropriada, pois tal ferramenta vem demonstrando importantes resultados no aperfeiçoamento da gestão pública.

Com relação à Administração Pública Brasileira (APB), foram empreendidos esforços para a sua modernização por intermédio da aplicação de boas práticas de gestão trazidas de órgãos privados, a fim de que o Estado melhorasse a prestação de serviços e a entrega de produtos à sociedade. Desta forma, em 2005 foi adotado um modelo de gestão com este propósito, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA.

Com o intuito de adequar-se às novas diretrizes estabelecidas pelo Governo Federal, a Marinha do Brasil (MB), em 2006, criou o Programa Netuno, que preconiza como uma de suas ferramentas de gestão, o Planejamento Estratégico Organizacional (PEO).

É oportuno salientar, ainda, que a publicação da Secretaria-Geral da Marinha (SGM), Normas Gerais de Administração (SGM-107), prevê a utilização do *BSC* como ferramenta de auxílio na implementação e no controle das Estratégias das Organizações Militares (OM), na busca de manter o alinhamento e a integração entre as Estratégias de todos os níveis.

1.1 Objetivos da pesquisa

O objetivo principal que norteia este trabalho consiste em analisar a viabilidade e aplicabilidade de a principal OM operativa do Comando do 9º Distrito Naval (Com9ºDN), que é o Comando da Flotilha do Amazonas (ComFlotAM), de utilizar-se do *BSC* para o aperfeiçoamento de sua gestão, como uma ferramenta do seu Planejamento Estratégico, a fim de otimizar o emprego de seus meios operativos.

A partir desse objetivo principal, elaboramos como objetivos secundários: identificar se a utilização do *BSC* como ferramenta de análise da Gestão Estratégica está previsto nas normas sobre a gestão administrativa da MB; e identificar como o *BSC* pode ser adaptado e contextualizado para o ComFlotAM, propondo um modelo de Mapa Estratégico.

Esperamos como resultado deste trabalho responder à seguinte questão de pesquisa: *É viável e aplicável para o ComFlotAM a utilização do BSC para o aperfeiçoamento de sua Gestão Estratégica, a fim de otimizar o emprego de seus meios operativos para o cumprimento eficaz, eficiente e efetivo de sua Missão?*

Para respondermos a essa questão, assumiremos uma hipótese de pesquisa e, ao final do estudo, verificaremos a sua validade ou não. A hipótese é a de que a utilização do *BSC* é viável e aplicável para o ComFlotAM.

1.2 Delimitação do trabalho

Segundo Marconi e Lakatos (2005), delimitar é estabelecer limites de investigação da pesquisa. Sendo assim, como delimitação deste trabalho, somente analisaremos o PEO do Com9ºDN elaborado para o período de 2013-2018 e o seu Programa Geral de Adestramento (PGAD) de 2016.

No que diz respeito à Gestão Estratégica, o *BSC* não é a única ferramenta atualmente em uso. De fato, existem diversas outras, contemporâneas ao *BSC*, cada qual com suas particularidades. No entanto, apenas abordaremos o *BSC*, devido ao fato de ser amplamente reconhecido no meio empresarial, bem como pela sua simplicidade e eficiência demonstradas nos resultados apresentados. Todavia, não buscaremos qualificar essa escolha pelo *BSC* como positiva ou negativa, nem compará-lo a outros modelos.

Outra delimitação do presente trabalho está relacionada à análise das atividades previstas no PGAD do Com9°DN, uma vez que descreveremos apenas as atinentes ao ComFlotAM por ser, como dito antes, a principal OM operativa daquele Distrito Naval.

Com relação às perspectivas do *BSC* que serão adaptadas e contextualizadas para o ComFlotAM, foge ao escopo deste trabalho analisar os militares individualmente na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, mas sim a tripulação dos quais os mesmos fazem parte.

Nesse mesmo caminho, na Perspectiva dos Processos Internos, não serão analisados os detalhes da condução de cada atividade atinente ao ComFlotAM, mas somente uma visão macro destas atividades que possibilitam o cumprimento dos objetivos estratégicos do Com9°DN. Este entendimento é corroborado pelo fato de que as orientações para a realização dessas atividades estão previstas nas suas respectivas normas em vigor na MB.

Ademais, embora relevante, não foram abordados no presente estudo maiores detalhes dos conceitos, princípios e ferramentas utilizados pelo Programa Netuno, mas somente os relacionados ao PEO.

Por fim, não serão propostos Indicadores de Desempenho que completariam o ciclo de implementação do *BSC*, pois os mesmos dependeriam de estudos mais direcionados com o estabelecimento de metas e mecanismos para a sua validação.

1.3 Relevância do estudo

A necessidade de boas práticas de gestão vem ganhando amplitude na MB com vistas a melhorar a prestação dos “serviços” e a entrega de “produtos” à sociedade. Nesse diapasão, que é reforçado pelo atual momento vivido pelo país, deve ser buscada a otimização da utilização dos recursos públicos.

Dessa forma, o presente estudo mostra-se relevante, pois reside na oportunidade de contribuir para que sejam exploradas as possibilidades de aplicação da ferramenta do *BSC*, adaptada ao setor público, para o aprimoramento da Gestão Estratégica de uma OM operativa da MB, com o intuito de melhorar a prestação de “serviços” de excelência.

1.4 Metodologia

A metodologia significa o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para construir uma ciência, pois visa a conhecer as possibilidades do processo científico, com o intuito de investigar os limites da ciência, tanto no que se refere à capacidade de conhecer quanto na de intervir na realidade (DEMO, 1995).

Na visão de Gil (2008), a pesquisa é definida como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas aos problemas propostos.

Sendo assim, para a caracterização de um trabalho científico de investigação, é essencial uma boa pesquisa, seguindo uma metodologia que proporcione o desenvolvimento de todo o trabalho. Para tal fim, existem diversas tipologias de metodologias para classificar uma pesquisa, que podem ser quanto à abordagem, à natureza, aos fins e às fontes.

No presente trabalho, quanto à abordagem, utilizaremos o método de pesquisa qualitativo baseado na observação. Por sua vez, quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, pois gera conhecimentos para aplicação prática na solução de um problema específico (GIL, 2008).

Segundo Vergara (2011), quanto aos fins, a pesquisa utilizada é classificada como descritiva e exploratória, respectivamente, por descrever as características do fenômeno ou objeto, que no presente estudo é o *BSC*, e por buscar sua abordagem pelo levantamento de

informações em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, por se tratar de uma OM operativa da MB.

Finalmente, quanto às fontes, realizaremos a técnica de pesquisa do levantamento de dados de documentação indireta por pesquisa documental e bibliográfica, dado que estudamos documentos oficiais da MB, aulas proferidas na Escola de Guerra Naval (EGN) e leis, além de livros publicados em relação ao tema (MARCONI; LAKATOS, 2005).

1.5 Organização do trabalho

Para ascender ao objetivo, este trabalho está organizado em cinco capítulos, delineados conforme a seguir. Após esta introdução, no capítulo dois, abordaremos o referencial teórico que servirá de sustentação para o estudo, ressaltando os conceitos sobre o *BSC* para confrontá-lo com a hipótese. No capítulo três, contextualizaremos a Gestão Administrativa na MB, realçando uma das ferramentas para o apoio da Gestão Estratégica que impactará no desenvolvimento desta pesquisa e na abordagem analítica que desejamos alcançar. Norteados pela teoria do *BSC*, no capítulo quatro, validaremos a hipótese desta pesquisa e faremos uma análise da viabilidade e aplicabilidade do seu uso no ComFlotAM, a fim de aperfeiçoar sua gestão na otimização do emprego dos seus meios operativos. Por fim, no último capítulo, apresentaremos as conclusões da pesquisa, indicaremos a contribuição do trabalho para a MB e apontaremos possibilidades de linhas de investigação futura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo nos dedicaremos à apresentação do referencial teórico que norteará o presente trabalho. Ele tem início com a apresentação de algumas definições de Estratégia e a escolha de qual delas utilizaremos para o prosseguimento do estudo. Em seguida, conceituaremos Planejamento Estratégico e apresentaremos uma de suas ferramentas de análise que auxiliam o processo da sua construção. Em continuação, exporemos a importância da Avaliação de Desempenho e observaremos que os Indicadores de Desempenho são os mecanismos para mensurar essa avaliação. Por último, explicaremos os conceitos sobre o *BSC*, bem como a sua evolução no decorrer do tempo, confrontando-o com a hipótese deste trabalho, a fim de verificar a viabilidade da sua utilização como ferramenta de gestão para as OM da MB.

2.1 Estratégia

Em um cenário de abertura de mercado, empresas atemorizadas pelo aumento da concorrência, altos índices de inflação e demandas instáveis são pressionadas a reconsiderar seus conceitos para sobreviverem de forma competitiva. Para navegar nesse mar de incertezas, é preciso escolher os rumos corretos para o crescimento futuro além de ter habilidade de gerar sinergia em um grande número de pessoas para a nova direção escolhida. Sendo assim, visando à consecução da vantagem competitiva, as empresas devem ter um bom Planejamento Estratégico, que traduzirá a Estratégia da empresa, que serve, dessa forma, de ferramenta para a sua consecução. Porém, antes de falarmos sobre o Planejamento Estratégico, temos que definir o significado de Estratégia que utilizaremos neste trabalho.

Cusumano e Markides (2002) chamam atenção para a grande dificuldade em se definir o conceito de Estratégia. Tanto academicamente quanto empresarialmente, é muito

difícil encontrar duas pessoas que compartilhem a mesma opinião sobre esta definição. Em anuência, Zaccarelli (2000) enfatiza a dificuldade em se sintetizar em uma única frase uma boa definição para a palavra Estratégia, dada a amplitude do conceito.

A palavra Estratégia tem origem grega e designava a função do general, sendo uma interseção entre o político e o militar. Passou a ser utilizada como arte da guerra após a Renascença, quando deixou de resumir a função do generalato (COUTAU-BÉGARIE, 2010).

Segundo o Glossário das Forças Armadas, Estratégia significa a arte de preparar e aplicar o poder para conquistar e preservar objetivos, superando óbices de toda ordem. Este documento também traz o que se entende no meio militar por Estratégia Operacional, como sendo a arte de deslocar, desdobrar, preparar e empregar as forças armadas, visando atingir os objetivos fixados pela Estratégia militar (BRASIL, 2015a).

Foi na segunda metade do século XX que o emprego do vocábulo Estratégia, em administração, passou a ser de uso comum. Este campo do conhecimento conferiu-lhe uma visão mais científica e toda a sua ênfase lógica. Segundo Ansoff (1977), um dos precursores da Gestão Estratégica, Estratégia salienta a análise racional em termos de alta cúpula da empresa, em que os objetivos são essenciais na orientação, na avaliação de desempenho e na consecução dos propósitos organizacionais.

Gaj (1995) resume a Estratégia em três abordagens. A primeira associa Estratégia e planejamento, em que o trabalho estratégico resultará em um produto final, por meio de um plano escrito, para um determinado período de tempo e com mecanismos de ajustes periódicos. A segunda abordagem traz um conceito mais amplo à Estratégia, tratando-a como uma Visão de Futuro desejada e os meios para alcançá-la. E a terceira abordagem confere à Estratégia um teor pragmático, como um instrumento de direção das organizações, não necessariamente um plano, mas um comportamento que permita situar a organização em seu

ambiente. O autor ressalta que a Estratégia, apesar de ser uma postura consciente de adequação ambiental, não é sinônimo de sucesso.

Para Kaplan e Norton (2001), a Estratégia é uma das etapas de um processo contínuo e lógico que movimenta toda organização desde a declaração da missão no alto nível da empresa até o trabalho executado pelos empregados na linha de frente e de suporte.

Para fins deste trabalho, devido à diversidade de definições existentes sobre Estratégia, este vocábulo deverá ser entendido como o conceito supramencionado de Kaplan e Norton no parágrafo anterior, uma vez que nos referimos à Estratégia em um contexto de gerência administrativa ou empresarial e não no seu uso como ciência militar. Além disso, a escolha dessa definição de Estratégia é corroborada pelo fato de este estudo se propor a explorar a viabilidade e aplicabilidade de utilizarmos a teoria do *BSC* desses autores, que abordaremos na parte final deste capítulo, como ferramenta de Gestão Estratégica em uma OM operativa da MB, mais especificamente no ComFlotAM.

Após navegarmos pelas definições de Estratégia e definirmos qual será o entendimento para o prosseguimento do presente trabalho, passemos para o que diz a literatura sobre Planejamento Estratégico.

2.2 Planejamento Estratégico

Sobral e Peci (2008) compreendem o Planejamento Estratégico como uma função da administração que define os objetivos da organização, sendo também responsável pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. Para os autores, o processo de planejamento viabiliza os administradores afastarem-se da rotina operacional para que se concentrem no futuro da empresa, o que confere senso de direção, maximização da eficiência e definição de parâmetros de controle, atuando como fonte de motivação e comprometimento.

Ao confeccionar um Planejamento Estratégico, as empresas são obrigadas a refletir sobre suas ações, fazendo com que ponderem sobre o que almejam para o futuro e como intencionam transformar esse futuro em realidade (TIFFANY; PETERSON, 2004).

Kaplan e Norton (2004) apontam que o processo de planejamento deve ser analisado de forma constante, visando a avaliar a eficácia da Estratégia em implementação, bem como o alinhamento das ações individuais que suportam a sua realização.

Pelas evidências observáveis na literatura sobre Planejamento Estratégico, fica patente que as empresas devem elaborar seus Planejamentos Estratégicos e que os mesmos devem estar alinhados às suas respectivas Estratégias. Seu propósito é servir de ferramenta para aumentar as probabilidades de alcançarem seus objetivos, pois, dessa forma, conseguem perceber quando algo não corresponde ao resultado final, o que possibilita a adoção de medidas corretivas. O Planejamento Estratégico não garante o êxito, porém mostra o rumo que a empresa está seguindo e se o objetivo proposto é viável ou não.

No processo de construção do Planejamento Estratégico são utilizadas diversas ferramentas de análise. Como exemplo, podemos citar algumas delas: a análise SWOT, a matriz BCG, as 5 (cinco) Forças de Porter e a análise 360°.

Vamos nos ater apenas à análise SWOT, devido ao fato de, como veremos no decorrer deste trabalho, o Com9ºDN ter optado por utilizar esta ferramenta na elaboração do seu Planejamento Estratégico. Esta opção foi realizada em consonância com o previsto na publicação que normatiza o desempenho da atividade de administração na MB, a SGM-107.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), a matriz SWOT é uma das ferramentas de análise para suporte ao Planejamento Estratégico. O termo SWOT é um acrônimo das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Ela é dividida em: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (forças e fraquezas). O primeiro está

totalmente fora do controle da empresa e atua igualmente em todas as organizações que atuam no mesmo segmento de mercado e, sendo assim, representa oportunidades ou ameaças semelhantes para todas. Por outro lado, o ambiente interno é aquele que pode ser controlado pela empresa e, por conseguinte, é diretamente sensível às Estratégias formuladas.

O relevante do uso da matriz SWOT é que ela permite uma análise dos efeitos da interação cruzada entre forças e fraquezas com oportunidades e ameaças levantadas para a sua empresa. O propósito desta interação é criar ações para potencializar as forças, eliminar as fraquezas, minimizar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

Após entendermos a finalidade de as empresas possuírem um Planejamento Estratégico e apresentarmos uma de suas ferramentas de análise para a gestão que auxilia no processo da sua construção, temos que compreender que devem existir instrumentos para medição e controle, a fim de verificar se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos, os quais, se forem bem estabelecidos, conduzirão ao cumprimento da Missão.

Dessa forma, o sistema de medição de desempenho desponta como um mecanismo imprescindível, a fim de conceber instrumentos padronizados, lógicos e sistêmicos para a racionalização do processo de gestão.

Discorreremos, em seguida, sobre a Avaliação de Desempenho, para na sequência falarmos sobre Indicadores de Desempenho.

2.3 Avaliação de Desempenho

Para Schmidt (2002), três aspectos devem ser analisados no processo de Avaliação de Desempenho: Por que medir? O que medir? Como medir? O primeiro é respondido pela necessidade das organizações acompanharem e saberem se as suas ações empreendidas estão alinhadas com a sua Missão, pois não é possível controlar o que não é

medido. O segundo está relacionado com a verificação da realização de um objetivo ou de uma meta decorrente da Estratégia e da Missão. Enquanto que o terceiro refere-se à definição do conjunto de indicadores que irão operacionalizar a Avaliação de Desempenho.

Segundo afirma Drucker (1999), gradativamente os desafios das empresas para a melhor aplicação de sua Avaliação de Desempenho são menos técnicos e mais ligados à conversão dos dados extraídos dos seus indicadores em informações úteis.

Sendo assim, observamos que, além da importância de as empresas possuírem mecanismos para a avaliação do seu desempenho, é necessário que sejam utilizados com coerência, ou seja, os indicadores precisam passar de simples números apurados a relatórios com análise de seus dados, que demonstrem efetivamente a comparação do que foi executado com o que era pretendido, servindo, portanto, como parâmetro para uma decisão estratégica.

Vejam, então, o que se entende por Indicadores de Desempenho, que são essenciais nesse processo.

2.4 Indicadores de Desempenho

A frase de Heródoto (485 a.C - 420 a.C.), geógrafo e historiador grego, resume sucintamente, porém, com muita originalidade, qual a função dos Indicadores de Desempenho: “Pensar o passado para compreender o presente e idealizar o futuro”².

Indicadores de Desempenho estão presentes no cotidiano da nossa vida: o consumo de combustível por quilometragem de um automóvel é um indicador; o resultado em um exame escolar pela quantidade de tempo despendido para o estudo também; porém, esse termo é consagrado no ambiente corporativo, porque as empresas necessitam analisar e gerenciar seus dados em uma busca constante de melhoria do seu desempenho, a fim de obter a tão almejada vantagem competitiva de mercado, ou até mesmo a sua viabilidade econômica.

² Fonte: <<http://www.kdfrases.com/frase/103243>>. Acesso em: 27 maio 2016.

Existem na literatura inúmeras definições para Indicadores de Desempenho. O Tribunal de Contas da União (TCU) utiliza uma definição mais objetiva, que considera Indicador de Desempenho um número, uma percentagem ou uma razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparação com metas pré-estabelecidas (BRASIL, 2011b). Já o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) conceitua indicadores como instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade (BRASIL, 2010).

Em termos cronológicos, a utilização de Indicadores de Desempenho inicia-se com a mensuração da saúde financeira das organizações, particularmente após a Crise de 1929³, com a expansão do mercado e da função Auditoria (BASTOS *et al.*, 2001).

Com o passar do tempo, o conceito de se utilizar apenas indicadores financeiros foi mudando, visto que as organizações perceberam que outras áreas estavam sendo negligenciadas. Além disso, tais indicadores eram focados no curto prazo ou restritivos em seu escopo, e levavam os administradores a não observar uma Visão de Futuro, muitas vezes colocando em risco a própria existência da empresa (EVANS *et al.*, 1996).

Esse era um aspecto muito considerável, pois os altos executivos das empresas tomavam decisões sem possuírem informações suficientes para essas ações, isto é, não havia indicadores disponíveis e na quantidade necessária ou, mesmo que existissem, poderiam ignorá-los por não serem considerados relevantes.

Pelo exposto, observamos que o ideal é que as organizações possuam não só indicadores financeiros, mas sim uma combinação de Indicadores de Desempenho capazes de apurar seus resultados e mensurar suas atividades executadas como um todo, proporcionando uma ferramenta de análise crítica que permita entender sua situação atual e dando, por conseguinte, suporte ao planejamento e controle dos seus processos futuros.

³ Crise de 1929, também conhecida como a Grande Depressão é considerada o pior e o mais longo período de recessão econômica do século XX (BLAINEY, 2010).

Nesse sentido, no final do século passado surgiu o *BSC* como um novo modelo de medição de desempenho para as empresas que acreditavam que somente a análise das medidas financeiras tradicionais prejudicava as suas capacidades de criar valor econômico para o futuro. Como veremos a seguir, esse modelo evoluiu com o tempo, passando a ser atualmente um modelo de Gestão Estratégica integrada.

2.5 Balanced Scorecard

Antes da apresentação específica sobre o *BSC*, é oportuno realizar uma pausa para refletirmos sobre o ambiente onde a teoria tem início.

Até aproximadamente a década de 1980, as organizações eram valorizadas pelos seus ativos tangíveis (capital, instalações, dentre outros). A partir dos anos 1990, essa situação se modifica drasticamente e os ativos intangíveis (conhecimento, relacionamento com clientes, percepção da marca, por exemplo) ganharam, ao longo do tempo, uma expressiva participação na valoração da empresa. Então, os autores concluíram que essa participação dos ativos intangíveis não poderia continuar a ser medida apenas pelos tradicionais indicadores financeiros, embora ainda tivessem impacto sobre estes (KAPLAN; NORTON, 2001).

Neste contexto surge o *BSC* como fruto de uma pesquisa realizada em 1990 pelo Instituto Nolan Norton, que patrocinou o estudo de um ano em diversas empresas⁴. Esta pesquisa foi conduzida por David Norton, executivo principal deste instituto, que tinha Robert Kaplan como consultor acadêmico, e identificou que as empresas utilizavam conjuntos de indicadores que focavam, principalmente, em uma combinação de aspectos financeiros, de interação com os clientes, de processos e de inovação (KAPLAN; NORTON, 1997).

⁴ Dentre as quais estavam: Advanced Micro Devices (AMD), American Standard, Apple, Bell South, DuPont, General Electric, Hewlett-Packard e Shell Canada (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ao final da pesquisa, Kaplan e Norton (1997) consolidaram suas descobertas em um novo conceito para mensuração de indicadores, estruturado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (FIG. 1). Além da divisão entre medidas financeiras e não-financeiras, os indicadores também eram balanceados entre curto e longo prazo, entre de ocorrência (*lagging*) e de tendência (*leading*) e entre perspectivas internas e externas de desempenho. Desse balanceamento, surgiu o nome *Balanced Scorecard*.

O *BSC* é um conceito dinâmico e não estático. Por isso, está sempre em evolução. Desde a sua origem, incorporou a aprendizagem e novos conhecimentos decorrentes das experiências vivenciadas pelas empresas que o utilizaram. A fim de retratar essa evolução, Herrero Filho (2005), divide a história do *BSC* em quatro fases que veremos a seguir:

Fase 1: *BSC* como ferramenta de mensuração. Surge com a criação do modelo, que vinculava as medidas de desempenho à Estratégia da organização.

Fase 2: *BSC* como ferramenta de implementação da Estratégia. A partir das lições aprendidas pelas empresas que o adotaram, foram integrados novos processos de negócios que permitiram a conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo.

Fase 3: *BSC* como sistema de Gestão Estratégica. Também pelo aprendizado das empresas que o haviam implementado com sucesso, foi incorporado o conceito de que as empresas que pretendessem tornar-se uma organização voltada para a Estratégia necessitariam traduzi-la em termos operacionais, alinhando-a à organização e transformando-a em um processo contínuo. Foi estabelecido, ainda, que a mobilização dessa mudança deveria ser realizada por meio da liderança executiva.

Fase 4: *BSC* como modelo de Gestão Estratégica integrada. É caracterizado pela inclusão dos conceitos de que os objetivos estratégicos da empresa deveriam interligar-se em

relações de causa e efeito, bem como a empresa precisaria criar Mapas Estratégicos para comunicar e descrever a sua Estratégia.

É oportuno frisar que o *BSC* é um mecanismo para a implementação da Estratégica e não para a sua formulação. Por meio de objetivos, medidas (ou indicadores), metas e iniciativas, busca traduzir a Visão de Futuro e a Estratégia da empresa sob a ótica das suas perspectivas.

Objetivando melhor entendimento, apresentaremos, resumidamente, cada uma das perspectivas, conforme exposto por Kaplan e Norton na sua teoria do *BSC*.

Na primeira delas, a Perspectiva Financeira, os autores estabelecem que ela identifique se a Estratégia de uma empresa, a sua implementação e a execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por sua vez, a Perspectiva dos Clientes permite apontar os clientes e mercados nos quais a empresa pode competir, além das medidas do desempenho nesses segmentos-alvo. Já a Perspectiva dos Processos Internos possibilita identificar os processos internos críticos para o sucesso da Estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, segundo Kaplan e Norton (1997), objetiva registrar a infraestrutura necessária para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, por meio de investimento no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais e na capacitação profissional dos seus funcionários.

Em que pese o balanceamento entre suas perspectivas ser indubitavelmente um dos pontos positivos do *BSC*, SLATER *et al.* (1997) ressaltam que, dependendo da Estratégia da organização, uma das perspectivas deve ser enfatizada, reprimindo, de certa forma, o balanceamento pleno. Por exemplo, Estratégias que busquem uma maior aproximação com o consumidor devem evidentemente focar a Perspectiva dos Clientes, enquanto Estratégias de

liderança em produto devem realçar a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, onde estarão concentrados os seus fatores de sucesso.

Ainda no tocante às perspectivas, releva mencionar que as quatro propostas pelos autores são sugeridas e não obrigatórias. Embora seja esse o modelo mais comumente encontrado, não há uma definição da sua quantidade. Algumas empresas, por exemplo, utilizam uma quinta vista de Recursos Humanos, separada da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, por considerar seu capital humano primordial (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) ressaltam, também, que o *BSC* não é apenas um sistema de medidas táticas ou operacionais. Seu objetivo principal está no alinhamento do Planejamento Estratégico com as ações operacionais da empresa. A comunicação da Estratégia deve seguir o caminho do mais alto nível para o mais baixo.

A adoção do *BSC* como um sistema de Gestão Estratégica para administrar a Estratégia no longo prazo viabiliza alguns processos gerenciais críticos: esclarecer e traduzir a Visão de Futuro e a Estratégia, que visa estabelecer o consenso; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, que intenciona informar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, a fim de permitir quantificar os resultados pretendidos a longo prazo, estabelecendo marcos de curto prazo; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico, que é considerado o mais inovador e importante, pois cria instrumentos que permitem avaliar se os pressupostos utilizados por ocasião da construção da Estratégia continuam válidos, bem como uma possível revisão da Estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

Com relação ao último conceito incorporado pela teoria do *BSC*, o Mapa Estratégico, Kaplan e Norton (2001) definem-no como uma arquitetura lógica e abrangente para a descrição da Estratégia que ajuda as empresas a traduzi-la de maneira coesa, integrada e sistemática, construindo os alicerces do sistema gerencial para sua implantação com eficácia

e rapidez. Por meio deste mapa, é possível exibir resumidamente como os objetivos (ou temas) estratégicos nas perspectivas se integram em relações de causa e efeito e se combinam para descrever a Estratégia.

Posto isto, concluímos que o Mapa Estratégico possibilita traduzir a Estratégia de uma organização em um recurso visual mais amigável e atraente, de forma a possibilitar que seus funcionários conheçam os principais temas estratégicos que trilham o caminho a ser seguido para se atingir a sua Visão de Futuro, ou seja, aonde ela quer chegar. Sendo assim, é importante que a organização que adotar o *BSC* crie seu próprio Mapa Estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (2001), a melhoria da administração de órgãos públicos e instituições sem fins lucrativos foi amplamente difundida, o que demonstra a aplicabilidade e o êxito da adoção do *BSC*. Os autores entendem que as organizações públicas, para cumprir a sua Missão, precisam criar valor para os contribuintes, buscando o apoio e o comprometimento contínuos de sua fonte de financiamento que, em geral, é o poder legislativo que destina as verbas orçamentárias.

Como exemplos bem sucedidos de órgãos públicos, Kaplan e Norton (2004) relatam as experiências, dentre outros, do Ministério da Defesa do Reino Unido, da Real Polícia Montada Canadense e da Petrobras, onde a aplicação do *BSC* possibilitou o aperfeiçoamento da Gestão Estratégica, minimizando o desperdício dos recursos públicos e a obtenção de altos índices de aceitação pelos “serviços” prestados.

A principal diferença entre os setores público e privado na aplicação do *BSC* diz respeito ao maior cuidado com os clientes que os órgãos públicos devem ter. A Perspectiva dos Clientes devem estar no topo dos seus Mapas Estratégicos, uma vez que a prestação de “serviços” eficazes aos clientes explica a própria razão de ser dessas organizações (KAPLAN; NORTON, 2001).

Dessa forma, sublinhamos que o sucesso deve ser medido pelo grau de eficiência e eficácia com que essas organizações atendem às necessidades de seus clientes, que em última análise, são os contribuintes. As considerações financeiras desempenham um papel favorável ou inibidor, mas raramente serão o objetivo básico. Atualmente, órgãos públicos em todo o mundo têm maiores responsabilidades perante contribuintes e a sociedade em geral.

Pelo exposto, objetivando confrontar a hipótese assumida neste trabalho, verificamos que o *BSC*, pela teoria, é aplicável como ferramenta de análise da gestão para a MB, uma vez que, segundo seus autores, este modelo de Gestão Estratégica integrada proporciona foco nos clientes e responsabilidades significativos para as organizações públicas, com a finalidade de melhor prestar “serviços” para a sociedade brasileira, mantendo os gastos dentro dos limites orçamentários.

Visto que a hipótese inicialmente se confirma, podemos prosseguir com a pesquisa deste trabalho. Sendo assim, no próximo capítulo buscaremos contextualizar a Gestão Administrativa na MB.

3 GESTÃO ADMINISTRATIVA NA MARINHA DO BRASIL

Nesse capítulo, apresentaremos um breve histórico sobre a evolução da Gestão Administrativa na MB e buscaremos identificar se está prevista a utilização do *BSC* como uma das suas ferramentas de Gestão Estratégica. Para isso, iniciaremos abordando sucintamente a APB até a implementação do GESPÚBLICA. Em seguida, mencionaremos o Programa Netuno, criado pela MB para se adequar ao GESPÚBLICA. E, por último, exporemos o PEO, uma das ferramentas estabelecidas pelo Programa Netuno para o apoio à Gestão Estratégica e mostraremos a Missão e a Visão de Futuro da MB, bem como os seus Objetivos Navais.

3.1 Administração Pública Brasileira

A maior exigência por transparência e responsabilidades demandadas pela sociedade brasileira, bem como a necessidade de existirem possibilidades de controle dos resultados obtidos, foram o grande impulsionador para que se iniciasse a busca por uma ampla transformação nas práticas gerenciais, de forma a aperfeiçoar a gestão e, conseqüentemente, o desempenho das organizações públicas, para melhor atender a essas necessidades. Por isso, a APB necessitava definir um modelo que pudesse guiar as organizações públicas nessa busca de uma gestão rumo à excelência e, ao mesmo tempo, que permitisse avaliações comparativas de desempenho entre essas organizações (LIMA, 2007).

A primeira proposta clara de reorientação da APB data de 1979, com a instituição do Programa Nacional de Desburocratização. Entretanto, somente a partir de 1990 começou timidamente a surgir o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, um movimento de mudança que gradativamente adquiriu força para realizar

uma transformação cultural e verdadeiramente capaz de ultrapassar o formalismo das leis e regulamentos. O GESPÚBLICA foi oficialmente instituído em 2005 e, em síntese, representou um novo modelo de gestão, com o propósito de contribuir para a qualidade dos serviços e para a geração de ganhos sociais (LIMA, 2007).

Vejamos, a seguir, como a MB se adequou ao GESPÚBLICA.

3.2 Programa Netuno

A MB, que sempre buscou, no campo da administração, manter-se na vanguarda no contínuo aprimoramento no emprego de seus recursos humanos, financeiros e materiais, visando alcançar a otimização administrativa de suas organizações, procurou rapidamente se adequar ao GESPÚBLICA, ao criar em 2006 o Programa Netuno (PEIXOTO, 2012).

O Programa Netuno é um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão nas OM, baseado na capacitação profissional. Assim como o GESPÚBLICA, tem por fundamento a melhoria contínua, contendo os mesmos processos de auto-avaliação e validação (BRASIL, 2015b).

No entanto, foge ao escopo deste trabalho uma abordagem mais detalhada dos conceitos, princípios e ferramentas utilizados pelo programa, cabendo registro apenas que PEO é um dos instrumentos previsto para a Gestão Estratégica, a respeito do qual passaremos a expor.

3.3 Planejamento Estratégico Organizacional

O PEO é o documento que contém as diretrizes estratégicas, unificadas e integradas, no sentido de orientar as principais decisões e ações da organização. Deve possuir

um contexto temporal, atuando de forma inteligível no presente e arguta na construção do futuro almejado. Além disso, especifica a Missão e a Visão de Futuro da OM, fatores imprescindíveis para a sua Gestão Estratégica (BRASIL, 2015b).

Nesse caminho, o PEO é uma ferramenta fundamental para garantir a continuidade da OM, dando meios para que ela possa adaptar-se às mudanças do ambiente externo, superando suas ameaças e maximizando o aproveitamento das oportunidades identificadas (BRASIL, 2011a).

Conforme comentamos anteriormente, essas alterações do ambiente externo podem ser identificadas pela utilização da matriz SWOT, ferramenta de análise cuja utilização é preconizada pela SGM-107. Essa análise, além de detectar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, busca identificar as forças e fraquezas internas da própria OM traduzidas pelas suas capacidades e limitações, que são passíveis de serem corrigidas. Nesse sentido, aproveitam-se as forças internas e as oportunidades externas, ao mesmo tempo em que se corrigem as fraquezas internas e se minimizam os impactos das ameaças externas, sempre com o foco no cumprimento da Missão e no alcance da Visão de Futuro.

Ademais, o PEO possui a finalidade de estabelecer metas de longo prazo, mediante o levantamento de necessidades, o estabelecimento de prioridades e a definição e o acompanhamento dos Indicadores de Desempenho (BRASIL, 2011a).

Para a sua elaboração, devem ser considerados os documentos de planejamento nacional e militar, buscando atender às expectativas da sociedade brasileira, expressas na Constituição Federal (CF) de 1988, na Política Nacional de Defesa (PND) e na Estratégia Nacional de Defesa (END)⁵ (BRASIL, 2015b).

⁵ O Decreto Legislativo nº 373, de 25 de setembro de 2013, aprovou a PND, a END e o Livro Branco de Defesa Nacional, encaminhados ao Congresso Nacional pela Mensagem nº 83, de 2012 (BRASIL, 2013b).

O principal instrumento de planejamento de longo prazo da MB é o Planejamento Estratégico da Marinha (PEM)⁶, que norteia suas ações e é desdobrado nas prioridades de curto prazo, que são, por sua vez, sintetizadas nas Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) e detalhadas em ações a empreender nas Orientações Setoriais (ORISSET). Todos esses instrumentos seguem um alinhamento com a END, conforme resumido na FIG. 2 (BRASIL, 2011a).

A publicação do Estado-Maior da Armada (EMA), o Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA-134), estabelece que as OM, na elaboração dos seus planejamentos, devem observar como referência a Missão e a Visão de Futuro da MB (BRASIL, 2011a), quais sejam:

Missão: Preparar e empregar o Poder Naval⁷, a fim de contribuir para a defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa⁸.

Visão de Futuro: A Marinha do Brasil será uma Força moderna, equilibrada e balanceada, e deverá dispor de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais compatíveis com a inserção político-estratégica do nosso País no cenário internacional e, em sintonia com os anseios da sociedade brasileira, estará permanentemente pronta para atuar no mar e em águas interiores, de forma singular ou conjunta, de modo a atender aos propósitos estatuídos na sua missão (BRASIL, 2016b, p. 1)⁹.

Ainda segundo o EMA-134, as OM devem buscar alcançar os Objetivos Navais (BRASIL, 2011a), listados na íntegra no ANEXO C, sendo conveniente, neste momento, destacar apenas aqueles que serão relevantes para o prosseguimento deste estudo, uma vez

⁶ O PEM é normatizado pelo EMA pela publicação EMA-300, cuja 2ª revisão foi realizada em 2008.

⁷ O Poder Naval é um componente da Expressão Militar do Poder Nacional e integrante do Poder Marítimo, capaz de atuar no mar, nas águas interiores e em certas áreas terrestres limitadas de interesse para as operações navais, incluindo o espaço aéreo sobrejacente, visando a contribuir para a conquista e a manutenção dos objetivos identificados na PND e na Política Militar de Defesa (PMD) (BRASIL, 2014).

⁸ Segundo a Doutrina Básica da Marinha (DBM), Diplomacia Naval é a tradução do termo consagrado na literatura estrangeira para a atividade de Apoio à Política Externa, onde o Poder Naval em tempo de paz é empregado, por exemplo, nas visitas a portos estrangeiros, selecionados sob critérios decorrentes dos interesses nacionais, operações executadas em razão de compromissos internacionais e os exercícios com marinhas amigas (BRASIL, 2014).

⁹ Missão e Visão de Futuro da MB. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/content/missao-e-visao-de-futuro>>. Acesso em: 23 jul. 2016.

que, conforme veremos adiante, as tarefas¹⁰ institucionais estabelecidas no PEO do Com9ºDN serão norteadas por estes Objetivos Navais que lhe são afetos, descritos no EMA-134 (BRASIL, 2011a), quais sejam:

- 1) Manutenção do aprestamento¹¹ dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, de forma a capacitar a Marinha a executar, com credibilidade, eficácia e de forma tempestiva, as tarefas básicas do Poder Naval; [...]
- 5) Ampliação da presença da Marinha na Região Amazônica e nas áreas estratégicas do Atlântico Sul; [...] e
- 21) Incremento no adestramento de operações conjuntas e aprimoramento das doutrinas e dos planejamentos navais pertinentes (BRASIL, 2011a, p. 3-2 - 3-4).

Segundo previsto na SGM-107, é necessário que haja um alinhamento entre a Estratégia, a estrutura da organização e seus processos. Tomando como base uma Estratégia bem definida, processos são concebidos e ajustados para maximizar os resultados a serem buscados com a maior eficiência possível (BRASIL, 2015b).

A partir da correta definição dos processos, identificam-se os recursos (insumos, pessoas, equipamentos, dentre outros) necessários para que funcionem conforme os requisitos estabelecidos e então se define, ou se ajusta, a estrutura organizacional adequada. Toda a lógica de uma organização deve partir da Estratégia estabelecida e formalizada, com sua Missão e sua Visão de Futuro, com atividades formatadas e coordenadas para cumprir o estabelecido no PEO e não o contrário (BRASIL, 2015b).

Existem diversas teorias e metodologias sobre a elaboração do PEO. O sítio do Programa Netuno¹² na internet apresenta vários exemplos que podem auxiliar o processo de *benchmarking*¹³ pelas OM. Sugere-se que o PEO seja iniciado com a apresentação da OM, histórico, heráldica, organograma e valores organizacionais. Em seguida, é necessário realizar

¹⁰ Para o meio militar, segundo o Glossário das Forças Armadas, tarefa é a ação específica atribuída por um escalão superior a um subordinado e que cumprirá ou contribuirá para o cumprimento da sua própria Missão ou da Missão do seu Superior (BRASIL, 2015a).

¹¹ Conjunto de medidas de prontificação ou preparo de uma força ou parte dela, especialmente as relativas à instrução, ao adestramento, ao pessoal, ao material ou à logística, destinado a colocá-la em condições de ser empregada a qualquer momento (BRASIL, 2015a).

¹² <https://www1.mar.mil.br/programanetuno/>.

¹³ É uma das mais antigas ferramentas de gestão, que consiste na comparação de processos ou operações reais ou planejados com as de organizações comparáveis, que sejam reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas, com o propósito de melhoramento organizacional (PROJECT ..., 2013).

as seguintes etapas: identificação da Missão, definição da Visão de Futuro, diagnóstico estratégico, estabelecimento de objetivos estratégicos, estabelecimento de iniciativas estratégicas e acompanhamento e controle (BRASIL, 2015b).

Ademais, observamos que a Administração Naval considera de importância fundamental o enfoque no compromisso de todos com a melhoria contínua do aprimoramento organizacional e da qualidade na execução das tarefas da MB, a fim de manter uma Marinha moderna, equilibrada e balanceada, pronta para o cumprimento de sua Missão. Esse envolvimento com a manutenção de um alto nível de aprestamento é o fator essencial para que a Força esteja pronta para responder aos anseios da sociedade (BRASIL, 2011a).

Por último, é oportuno frisar que identificamos na SGM-107 que a MB prevê a utilização do *BSC* como ferramenta de Gestão Estratégica das suas OM, uma vez que esta ferramenta serve de auxílio na implementação e no controle das Estratégias, buscando manter o alinhamento e a integração entre os objetivos estratégicos, tendo como enfoque suas perspectivas (BRASIL, 2015b).

Dessa forma, concluímos que a hipótese formulada no presente trabalho continua a confirmar-se, quando identificamos que o uso do *BSC* está previsto nas normas administrativas da Marinha como ferramenta de Gestão Estratégica. Portanto, o *BSC* pode e é recomendado que seja utilizado pelo ComFlotAM.

Veremos no próximo capítulo se validamos definitivamente a hipótese assumida quando analisarmos o ComFlotAM.

4 APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR OPERATIVA DA MARINHA DO BRASIL

Neste quarto capítulo, validaremos a hipótese deste trabalho à luz da teoria do BSC e analisaremos a viabilidade e aplicabilidade do seu uso no ComFlotAM. Para tal, o capítulo foi dividido em seis partes. Iniciaremos apresentando o Com9ºDN e o ComFlotAM, unidades de análise deste estudo. Prosseguiremos, na segunda parte, analisando o PEO elaborado pelo Com9ºDN para o período de 2013-2018 e, na terceira parte, o seu PGAD do ano de 2016. Em seguida, na quarta parte, contextualizaremos as perspectivas do *BSC* para o ComFlotAM e, na quinta parte, efetuaremos uma visão analítica das ações operacionais do ComFlotAM à luz das perspectivas contextualizadas do *BSC*. Finalmente, na última parte, proporemos um modelo para o Mapa Estratégico do ComFlotAM e faremos uma breve conclusão deste capítulo.

4.1 Apresentação do Comando do 9º Distrito Naval e do Comando da Flotilha do Amazonas

A presença da MB na Amazônia remonta ao ano de 1728, com a criação da Divisão Naval do Norte, sediada em Belém do Grão-Pará, de onde era exercido o controle do acesso de navios ao Rio Amazonas. Em consequência da abertura da navegação do Rio Amazonas às nações amigas, em 1868, foi criada a Flotilha do Amazonas, em substituição à Divisão Naval do Norte. Em 1994, sediado na Cidade de Manaus-AM, foi criado o Comando Naval da Amazônia Ocidental, que, em 2005, foi então elevado à condição de Distrito Naval, com o intuito de aumentar a eficácia operativa e administrativa numa área de considerável destaque estratégico nacional (BRASIL, 2013a).

O Com9ºDN é um comando distrital subordinado diretamente ao Comando de Operações Navais (ComOpNav). Sua área de jurisdição, que faz fronteira com Bolívia, Colômbia, Guiana, Peru e Venezuela, assim como com os Estados do Pará e do Mato Grosso, apresenta características geográficas singulares e abrange 2.185.173,241 km² (um pouco mais que 25% de todo o Território Nacional) e engloba os Estados do Amazonas, Acre, Rondônia e Roraima (BRASIL, 2013a).

Encontra-se sob sua responsabilidade uma malha hidroviária de cerca de 21.000 km de extensão de rios navegáveis, o que torna extremamente complexo o cumprimento das atividades operativas, de apoio e de segurança do tráfego aquaviário, bem como as demais tarefas atribuídas em sua jurisdição. Cabe ainda destacar o baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dos Estados abrangidos, evidenciado pela carência da população assistida - quer no aspecto social, quer no econômico - e pela grande deficiência da capacidade logística nesse imenso território (BRASIL, 2013a).

Na sua estrutura, o Com9ºDN dispõe de nove OM diretamente subordinadas, sendo o ComFlotAM a sua principal OM operativa, que possui como uma das suas realizações o trabalho assistencial na Região Amazônica, por meio das atividades de Ações Cívico-Sociais (ACISO) e Assistência Hospitalar (ASSHOP), com os seus Navios-Patrolha Fluvial (NPaFlu) e, principalmente, com os seus Navios de Assistência Hospitalar (NAsH).

A complexidade das atribuições afetas ao Com9ºDN e ao ComFlotAM, que veremos no decorrer deste capítulo, bem como a magnitude da sua área de jurisdição e os desafios logísticos ainda enfrentados na região credenciaram a seleção dessas OM como unidades de análise deste trabalho.

Analisaremos, em seguida, o PEO do Com9ºDN que norteará as ações planejadas no seu PGAD, o qual será detalhado na sequência.

4.2 Planejamento Estratégico Organizacional do Comando do 9º Distrito Naval

Como vimos no terceiro capítulo, o PEO deve prever metas de longo prazo para a organização, mediante o levantamento de necessidades, o estabelecimento de prioridades e a definição e o acompanhamento de Indicadores de Desempenho (BRASIL, 2011a).

Para a elaboração do PEO do Com9ºDN, foram observadas a Missão e a Visão de Futuro da Marinha e a Missão do Comando Imediatamente Superior¹⁴, ou seja, o Comando ao qual aquele Distrito Naval está diretamente subordinado que, conforme visto anteriormente, é o ComOpNav (BRASIL, 2013a), cumprindo, assim, o estabelecido no EMA-134.

Dessa forma, verificamos que a preocupação do Com9ºDN de alinhar sua Estratégia com a dos níveis superiores está de acordo com o que rege a teoria do *BSC* de Kaplan e Norton (1997), a qual diz que a Estratégia deve ser transportada dos mais altos níveis para os mais baixos, produzindo o chamado “efeito cascata”.

A SGM-107 estabelece que, na elaboração do seu PEO, a OM deve avaliar o contexto no qual se encontra, projetando a sua atuação para o futuro e realizando o levantamento de cenários (BRASIL, 2015b). Na confecção do seu PEO, o Com9ºDN, para a análise do ambiente, verificamos que utilizou-se da ferramenta da matriz SWOT, a fim de identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas daquele Comando Distrital, cumprindo, dessa forma, o preconizado nesta mesma publicação (BRASIL, 2013a).

O PEO do Com9ºDN estabelece como valores organizacionais a serem seguidos para alcançar sua Visão de Futuro, além dos princípios descritos na CF de 1988, que devem ser observados em toda a APB (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência), os fundamentos de excelência previstos no Programa GESPÚBLICA, por

¹⁴ Missão do ComOpNav: “O ComOpNav tem o propósito de prestar as Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais para o adequado emprego do Poder Naval. Para tanto, cabe ao ComOpNav, entre outras, a seguinte tarefa principal:[...]Supervisionar o Serviço de Patrulha Naval executado pelos Distritos Navais [...]” (BRASIL, 2013a).

exemplo, Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura da Inovação, Orientação por Processos e Informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Comprometimento com as Pessoas, Foco no Cidadão e na Sociedade, Responsabilidade Social e Controle Social (BRASIL, 2013a).

Ainda segundo o PEO do Com9ºDN, o propósito daquele Distrito Naval é contribuir para o cumprimento das tarefas de responsabilidade da MB nas áreas fluvial e lacustre da sua área de jurisdição (BRASIL, 2013a). Para a obtenção do propósito, são atribuídas ao Com9ºDN as tarefas institucionais (ANEXO D), que são norteadas pelos Objetivos Navais definidos no EMA-134.

Para a consecução do objetivo deste estudo, é relevante salientar algumas dessas tarefas institucionais que serão desdobradas pelo PGAD nas ações ou atividades afetas ao ComFlotAM, quais sejam (BRASIL, 2013a):

- I - executar operações navais, aeronavais, de fuzileiros navais e terrestres de caráter naval; [...]
 - III - contribuir para a segurança do tráfego aquaviário, no que se refere à salvaguarda da vida humana e à segurança da navegação nas hidrovias interiores e a prevenção da poluição ambiental por parte de embarcações;
 - IV - implementar e fiscalizar o cumprimento de leis e regulamentos nas águas interiores, atuando, quando necessário, em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo, Federal, Estadual ou Municipal;
 - V - coordenar e controlar as atividades de Patrulha Naval (PATNAV) e Inspeção Naval e Socorro e Salvamento nas suas águas jurisdicionais do 9º Distrito Naval; [...]
 - VIII - cooperar com os órgãos federais, quando determinado, na repressão aos delitos de repercussão nacional ou internacional, quanto ao uso das águas interiores e de áreas portuárias, na forma de apoio logístico, de inteligência, de comunicações e de instrução; [...]
 - X - cooperar com as atividades de defesa civil;
 - XI - supervisionar as atividades de assistência cívico-social às populações (sic) ribeirinhas;
 - XII - concorrer para a garantia da lei e da ordem, conforme determinado, atuando de forma isolada ou em cooperação com as demais Forças Armadas; [...]
- (BRASIL, 2013a, p. 13-14).

Após listarmos algumas das tarefas institucionais atribuídas ao Com9ºDN, cabe uma pausa para efetuarmos uma identificação da linha de pensamento seguida neste estudo.

A teoria do *BSC* de Kaplan e Norton foi concebida para o setor privado e, conforme ressaltado anteriormente, a mesma pode e deve ser aplicada às organizações

públicas pelos benefícios que traz a reboque. Portanto, faz-se necessário realizar analogias das definições propostas pela teoria para a realidade das OM selecionadas como unidades de análise do presente estudo, pois, além de serem instituições públicas, elas são organizações militares que possuem definições próprias e consagradas no seu campo de atuação.

A primeira analogia que devemos fazer é quanto aos objetivos estratégicos. Segundo Kaplan e Norton (1997), o Planejamento Estratégico de uma empresa deve conter seus objetivos estratégicos que são formulados em decorrência da sua Estratégica. No presente estudo, a “empresa” é o Com9ºDN. Portanto, as tarefas institucionais atribuídas pelo seu PEO, que são norteadas pelos Objetivos Navais estabelecidos no EMA-134, doravante deverão ser entendidas como os seus objetivos estratégicos.

Por último, conforme apontamos anteriormente, o EMA-134 orienta que o PEO deve definir Indicadores de Desempenho e estabelecer procedimentos para o seu acompanhamento, a fim de apurar e mensurar se as suas atividades cumprem as metas estabelecidas. Porém, ao analisar o PEO do Com9ºDN, identificamos que o mesmo não contempla esta orientação.

A seguir, verificaremos o que significa um PGAD e analisaremos o PGAD de 2016 do Com9ºDN.

4.3 Programa Geral de Adestramento do Comando do 9º Distrito Naval

O PGAD é um dos documentos previstos no Manual de Adestramento, ComOpNav-300, que visa a estabelecer regras, normas e princípios a serem seguidos, para o planejamento, a coordenação e o controle do adestramento. Decorre do Plano Geral de Adestramento Setorial (PGA) elaborado pelos Comandantes de mais alto escalão de cada

setor da MB, nos quais constam as diretrizes básicas e o calendário da programação das atividades e do adestramento dos escalões subordinados (BRASIL, 2002).

Como explicamos, o PEO do Com9ºDN estabelece os objetivos estratégicos a serem seguidos para a consecução da Missão daquele Distrito Naval, que estão em consonância com a Missão da MB (BRASIL, 2016a).

O desdobramento desses objetivos estratégicos em ações ou atividades para as OM subordinadas é descrito no PGAD, que orienta o aprestamento dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais para o seu cumprimento.

Contudo, antes de iniciarmos a análise do PGAD do Com9ºDN de 2016, é pertinente ressaltar que, em virtude de aquele documento ser classificado com grau de sigilo reservado, somente foram utilizados seus dados de caráter ostensivo¹⁵, os quais são suficientes para o nível de análise deste estudo e, por conseguinte, para o atingimento do propósito do presente trabalho.

O PGAD do Com9ºDN visa ao planejamento, à coordenação e ao controle do adestramento das OM subordinadas na realização das atividades previstas na Doutrina Básica da Marinha (DBM), EMA-305, como, por exemplo, as Operações de Ataque, de Defesa de Porto ou de Área Marítima Restrita, de Interdição Marítima e Ribeirinhas, as Ações de Superfície e Aeronavais, bem como nas Atividades de Emprego Limitado da Força, sendo as Ações contra delitos transfronteiriços e ambientais, PATNAV, Inspeção Naval e Cooperação com Órgãos Federais, e ainda nas Atividades Benignas, como o Apoio à Política Externa, as ACISO e as Operações de Socorro e Salvamento, a fim de contribuir para o preparo e emprego do Poder Naval e para a salvaguarda dos interesses nacionais no âmbito daquele Comando Distrital (BRASIL, 2016a).

¹⁵ De acordo com a publicação do EMA, Normas para a Salvaguarda de Materiais Controlados, Informações, Documentos e Materiais Sigilosos na Marinha (EMA-414), as informações classificadas como reservadas são as que sua revelação não autorizada pode prejudicar ou causar risco a planos ou operações afetos às atividades da MB. As classificadas como ostensivas são as que seu acesso pode ser franqueado (BRASIL, 2013c).

Pelo exposto, observamos que, pela quantidade e magnitude das atividades que devem ser cumpridas, a elaboração do PGAD exige um criterioso e cuidadoso planejamento, a fim de buscar a otimização do emprego dos meios navais na execução dessas atividades no âmbito distrital, corroborado pelo atual momento econômico pelo qual o país atravessa.

Conforme estabelecemos, como delimitação do presente trabalho, não serão analisadas todas as atividades previstas no PGAD do Com9ºDN, mas apenas as atinentes ao ComFlotAM, que se encontram listadas na sua plenitude no ANEXO E, por ser a principal OM operativa daquele Distrito Naval (BRASIL, 2016a).

Para a continuação da análise que realizaremos neste estudo, selecionamos algumas atividades do ComFlotAM (BRASIL, 2016a), que possuem relação direta com os objetivos estratégicos do Com9ºDN que relacionamos anteriormente, quais sejam:

- (1) Realizar exercícios e adestramentos de Operações de Ataque, [...] de Defesa de Porto ou de Área Marítima Restrita, de Interdição Marítima e Ribeirinhas; de Ações de Superfície e Aeronavais e de Atividades Benignas, como o Apoio à Política Externa [...];
- (2) Realizar Operações de Socorro e Salvamento e adestrar seus meios; [...]
- (4) Realizar o Provimento da Segurança da Navegação Aquaviária, em especial por meio da PATNAV e da Inspeção Naval [...];
- (5) Cooperar com os órgãos federais, nas Ações contra delitos transfronteiriços e ambientais; [...]
- (7) Participar com meios navais [...] nas Operações Conjuntas e Combinadas; [...]
- (11) Realizar Ações Cívico-Sociais (ACISO), incluindo as ASSHOP [...];
- (12) Participar de atividades de Cooperação com a Defesa Civil, quando determinado [...];
- (13) Realizar os adestramentos de fase previstos e conduzir as inspeções de adestramento [...] (BRASIL, 2016a, p. 3-4)

Neste ponto, é preciso realizar a segunda analogia. As ações ou atividades do PGAD do Com9ºDN relativas ao ComFlotAM, relacionadas acima, são as que Kaplan e Norton (1997) definem como sendo as ações operacionais da empresa. Na sua teoria, os autores ressaltam que o objetivo principal do *BSC* está no alinhamento do Planejamento Estratégico com as ações operacionais da empresa. Como citado anteriormente, a primeira analogia realizada foi que, no presente trabalho, a “empresa” é o Com9ºDN; agora, a analogia que devemos fazer é que um dos seus “departamentos” ou “unidade filiada” da “empresa” é o ComFlotAM, pois este é quem irá efetivamente executar tais ações operacionais.

Com a finalidade de possibilitar uma melhor visualização da interação que identificamos entre os Objetivos Navais definidos no EMA-134 com os objetivos estratégicos estabelecidos no PEO do Com9ºDN e as ações operacionais do ComFlotAM descritas no PGAD 2016 do Com9ºDN, montamos o QUADRO 1.

Na próxima parte, realizaremos uma adaptação das perspectivas do *BSC* para a contextualização da área de jurisdição do Com9ºDN.

4.4 As perspectivas do *Balanced Scorecard* contextualizadas para o Comando da Flotilha do Amazonas

Conforme explicamos, o desdobramento dos objetivos estratégicos definidos no PEO em ações operacionais para as OM subordinadas é descrito no PGAD. Porém, ao analisarmos separadamente cada uma dessas ações, percebemos que é possível fazer o seu enquadramento em função das visões das perspectivas propostas pela teoria do *BSC*, que, como descrevemos no segundo capítulo são: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Entretanto, como esse modelo foi originalmente criado para o setor privado, verificamos a necessidade de realizar algumas adaptações para uma melhor adequação aos objetivos estratégicos de um órgão público. Além disso, as perspectivas foram contextualizadas para o ComFlotAM que, como já exposto, é uma das unidades de análise deste trabalho, uma vez que é a principal OM operativa do Com9ºDN.

A visão das perspectivas adaptadas e contextualizadas para o ComFlotAM é:

- a) Perspectiva Financeira – o foco passa a não ser o lucro advindo do aspecto monetário, mas sim a melhor utilização do recurso público para a otimização

do preparo e emprego dos meios navais, a fim de cumprir os objetivos estratégicos estabelecidos;

- b) Perspectiva dos Clientes – neste caso, nosso foco estará no atendimento das demandas de outros órgãos públicos, ou até mesmo privados, representando os anseios da sociedade como um todo;
- c) Perspectiva dos Processos Internos – por definição, esta perspectiva visa a identificar os processos internos críticos para o sucesso da Estratégia da empresa. Porém, devido à complexidade das diversas ações operacionais realizadas pelo ComFlotAM, nosso foco de análise estará nos macroprocessos¹⁶; e
- d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – nosso foco estará no aprestamento dos meios navais para o cumprimento das ações operacionais. Não abordaremos individualmente o aprendizado e crescimento dos militares pertencentes aos meios, mas da sua tripulação como um todo.

Na próxima parte, analisaremos as ações operacionais atinentes ao ComFlotAM previstas no PGAD do Com9ºDN de 2016 pelas perspectivas aqui adaptadas.

4.5 Visão Analítica das ações operacionais do Comando da Flotilha do Amazonas à luz do *Balanced Scorecard*

Para a execução da análise, mais uma vez recorreremos à visão de Kaplan e Norton (1997) de que o *BSC* não é apenas um sistema de medidas táticas ou operacionais, mas que o seu objetivo principal está no alinhamento do Planejamento Estratégico com as ações operacionais da empresa.

¹⁶ São grandes conjuntos de atividades por meio dos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor para o cliente (BRASIL, 2007).

Aplicaremos como ferramentas de análise as perspectivas adaptadas do *BSC* contextualizadas para o ComFlotAM, com intuito de proporcionar o diagnóstico de uma relação de causalidade e alinhamento entre a Estratégia formulada pelo PEO do Com9ºDN e as ações operacionais do ComFlotAM estabelecidas pelo PGAD, o que possibilitará uma visão sistêmica do desempenho organizacional, as quais iniciaremos a percorrer.

4.5.1 Perspectiva Financeira

Na Perspectiva Financeira, observamos que, para a melhor utilização do recurso público o ComFlotAM deve otimizar sua atividade de Execução Financeira dentro dos limites orçamentários previstos, de forma a minimizar que as restrições orçamentárias acarretem em uma diminuição da realização das atividades de preparo e emprego que impactem o aprestamento dos seus meios navais.

4.5.2 Perspectiva dos Clientes

Com relação à Perspectiva dos Clientes, adotamos o entendimento de que os clientes são os requisitantes de algum “serviço” dentro de cada ação operacional realizada pelo ComFlotAM prevista pelo PGAD.

Os primeiros clientes que podemos citar são os Órgãos Federais que realizam Operações Interagências com os meios navais da Flotilha do Amazonas, a fim de operacionalizar a cooperação nas ações contra delitos transfronteiriços e ambientais que venham a ocorrer nas águas interiores sob a responsabilidade do Com9ºDN, quais sejam: a Receita Federal do Brasil (RFB), a Polícia Federal (PF), o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), o Instituto Chico Mendes de

Biodiversidade (ICM-Bio) e a Polícia Militar do Estado do Amazonas e dos demais Estados da área de jurisdição do Com9ºDN.

Além desses, destacamos como clientes as comunidades ribeirinhas que são atendidas por meio de ACISO, incluindo as ASSHOP realizadas principalmente pelos NAsH, também conhecidos como “Navios da Esperança”.

Não menos importante, identificamos como clientes do ComFlotAM, o Ministério da Defesa (MD), o Exército Brasileiro (EB) e a Força Aérea Brasileira (FAB), quando participando de Operações Conjuntas; o Ministério da Saúde (MS), quando da realização das ASSHOP pelos NAsH; e a Defesa Civil, quando em apoio no caso de calamidade pública.

Por fim, cabe ressaltar que os clientes mencionados refletem os anseios dos principais clientes do ComFlotAM, que são os contribuintes e a sociedade brasileira em geral.

4.5.3 Perspectiva dos Processos Internos

Quanto à Perspectiva dos Processos Internos, observamos que, devido à complexidade das diversas ações operacionais realizadas pela Flotilha do Amazonas, o foco de análise estará nos macroprocessos. Então, pretendemos descrever as ações operacionais de modo amplo, sem entrar nos detalhes de sua execução, uma vez que as mesmas já devem seguir o preconizado nas suas respectivas normas em vigor.

Sendo assim, as ações operacionais do ComFlotAM foram reunidas em nove macroprocessos, os quais passaremos a expor.

O primeiro macroprocesso identificado é a realização das PATNAV. Decorre de uma atribuição subsidiária prevista na Lei Complementar (LC) nº 97/1999, alterada pelas LC

nº 117/2004 e nº 136/2010, que têm como finalidade a garantia da soberania nacional¹⁷ e a implementação e fiscalização do cumprimento de leis e regulamentos. Dentre as diversas atividades a serem fiscalizadas destacamos como ponto de interesse o combate e a prevenção de atividades ilícitas (BRASIL, 2014).

Como segundo macroprocesso, visualizamos as Inspeções Navais, que consistem na fiscalização da segurança do tráfego aquaviário. O seu ponto de interesse se refere exclusivamente à salvaguarda da vida humana, à segurança da navegação e à prevenção da poluição ambiental (BRASIL, 2014).

Outro macroprocesso é o que concerne às ACISO, incluindo as ASSHOP, que representam um conjunto de atividades de assistência e auxílio às comunidades ribeirinhas que promovem o espírito cívico e o atendimento médico e odontológico (BRASIL, 2014).

O quarto macroprocesso é o que diz respeito à Operação de Socorro, que tem por finalidade a prestação de auxílio às pessoas em perigo no mar, nos portos e nas hidrovias interiores (BRASIL, 2014). O ponto de interesse, portanto, é o socorro dessas pessoas.

A Operação de Salvamento, que é aquela que contribui para restituir as condições operativas das embarcações, instalações diversas e aeronaves, quando avariadas ou sinistradas no mar (BRASIL, 2014), foi o quinto macroprocesso identificado. As embarcações salvas são os seus pontos de interesse.

O próximo macroprocesso visualizado remete-se às Operações Conjuntas, que são aquelas empreendidas por elementos ponderáveis de mais de uma Força Armada (FA) nacional, sob um Comando Único (BRASIL, 2014). O ponto de interesse deste macroprocesso é a interoperabilidade.

O sétimo macroprocesso observado é o que se refere às Operações Combinadas. Estas operações são aquelas realizadas por meios ou tropas militares das FA de mais de um

¹⁷ Soberania nacional é definida como o poder supremo que o Estado brasileiro tem para tomar decisões dentro do seu território sem interferência externa, tornando-se um país independente de qualquer outro no âmbito internacional (CRUZ, 2013).

país (BRASIL, 2014). Como exemplo deste tipo de operação cumprida na área de jurisdição do Com9ºDN, temos a Operação BRACOLPER Naval, realizada por meios navais do Brasil, Colômbia e Peru, a fim de estreitar os laços de amizade entre estes Estados Amazônicos.

O oitavo macroprocesso identificado diz respeito às Operações Interagências, que são aquelas resultantes da interação de uma ou mais FA com outros órgãos federais (BRASIL, 2014). O ponto de interesse é o combate e a prevenção de delitos transfronteiriços e ambientais.

O último macroprocesso visualizado é o relativo à Cooperação com a Defesa Civil, que visa a contribuir com ações preventivas, de socorro, assistenciais e recuperativas, destinadas a evitar ou atenuar os efeitos dos desastres, preservar o moral da população e restabelecer a normalidade social no caso de calamidades públicas (BRASIL, 2014), portanto, o ponto de interesse é justamente assistir à população na sua ocorrência.

Destacamos que as ações operacionais de cada macroprocesso do ComFlotAM devem ser avaliadas quanto à qualidade das suas execuções, isto é, se as mesmas estão sendo realizadas com eficácia, eficiência e efetividade. Para essa finalidade, conforme dito anteriormente, é necessário que se estabeleçam Indicadores de Desempenho. Entretanto, para a consecução do propósito deste trabalho, a divisão dessas ações em macroprocessos se mostra suficiente e adequada, uma vez que permite visualizar a utilidade do *BSC* para a Gestão Estratégica do ComFlotAM.

Para ilustrar que os Indicadores de Desempenho possibilitariam a avaliação das ações operacionais de cada macroprocesso, citamos como exemplos de Indicadores de Desempenho, os que fornecessem o índice de prontidão dos meios navais, que consistiria na relação entre número de dias de disponibilidade operativa de cada meio naval em um dado mês pelo número de dias no mês. Outra possibilidade seria a utilização de Indicadores de Desempenho que proporcionassem o índice de proficiência dos meios nas diversas

Comissões, como por exemplo, a quantidade de embarcações apresadas ou apreendidas durante uma Comissão de PATNAV pelo número de dias desta Comissão.

Contudo, foge ao escopo deste trabalho a proposição completa de um conjunto de Indicadores de Desempenho, pois dependeríamos do estabelecimento de metas e de mecanismos para a sua validação que, como visto, não está previsto no PEO do Com9ºDN.

4.5.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, evidenciamos que, para o cumprimento das suas atividades, os meios navais devem estar preparados e suas tripulações devem estar adestradas na execução das mesmas. Consequentemente, para o seu alcance são realizados adestramentos constantes e permanentes.

Das ações operacionais afetas ao ComFlotAM que estão inseridas nessa perspectiva, selecionamos: os exercícios e adestramentos para as Operações e Ações de Guerra Naval, como as Operações de Ataque, de Defesa de Porto ou de Área Marítima Restrita, de Interdição Marítima, Ribeirinhas e de Socorro e Salvamento, de Ações de Superfície e Aeronavais e os adestramentos internos previstos para os meios navais.

Em que pese a visão deste estudo para essa perspectiva não ter se proposto a analisar individualmente o aprendizado e crescimento dos militares pertencentes aos meios navais, mas de sua tripulação como um todo, salientamos a importância de existir dentro de cada meio naval uma preocupação com o desenvolvimento das competências e a valorização de cada militar de bordo, bem como com o fortalecimento do clima organizacional, a fim de contribuir para o melhor desempenho global das atividades desses meios.

Depois de realizarmos as análises das ações operacionais em cada uma das perspectivas do *BSC*, proporemos, a seguir, um modelo para o seu Mapa Estratégico.

4.6 Modelo de Mapa Estratégico para o Comando da Flotilha do Amazonas

Como explicamos no segundo capítulo, o Mapa Estratégico é a ferramenta que traduz a Estratégia em um recurso visual mais simples e de fácil compreensão por todos os integrantes de uma empresa. Por meio desse mapa é possível visualizar a relação de causa e efeito proporcionada pelo *BSC*, interligando os temas (ou objetivos) estratégicos visualizados para cada perspectiva, o que permite a empresa ter uma visão organizacional atual e futura, com a definição do caminho a ser perseguido.

Kaplan e Norton (2004) definem que no Mapa Estratégico a posição da perspectiva financeira no topo retrata a importância dada ao objetivo final de empresas privadas que é o seu resultado financeiro, ponto de destino de todas as relações. As demais perspectivas evidenciam a cadeia de relações causais que interconecta os temas estratégicos. Essa ordem, no entanto, da mesma forma que o número de perspectivas, não é obrigatória. Organizações públicas, por exemplo, têm no atendimento ao cliente (a sociedade) seu objetivo final, de forma que a perspectiva dos clientes ocupa o topo do mapa.

Nesse contexto, as perspectivas foram dispostas na sua ordem de relevância para o alcance da Visão de Futuro do ComFlotAM, que, advindo das análises realizadas neste estudo, entendemos como: Intensificar a cooperação e atuação na Região Amazônica, por meio do pleno exercício de suas ações operacionais, buscando a excelência nos serviços prestados à sociedade brasileira.

Os temas estratégicos para o ComFlotAM formulados para cada uma das perspectivas adaptadas e contextualizadas são:

a) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: manter o contínuo e permanente aprestamento dos meios navais;

b) Perspectiva dos Processos Internos: melhorar a eficácia, a eficiência e a efetividade das ações operacionais do ComFlotAM, intensificar as PATNAV e Inspeções Navais, manter a excelência nos atendimentos das ACISO / ASSHOP e manter os meios navais em condições de atender as demais ações operacionais, quais sejam: as Operações de Socorro e Salvamento, Conjuntas, Combinadas e Interagências e a Cooperação com a Defesa Civil;

c) Perspectiva Financeira: melhor utilização dos recursos públicos e a otimização do emprego dos meios navais; e

d) Perspectiva dos Clientes: aumentar a percepção de valor da sociedade brasileira pelos “serviços” prestados pelo ComFlotAM, ampliar a abrangência do atendimento de ACISO / ASSHOP nas comunidades ribeirinhas, estimular as Operações Interagências, intensificar a interoperabilidade entre as FA nas Operações Conjuntas, ampliar a capacidade de apoio à Defesa Civil e manter os laços de amizade com os países Amazônicos.

O Mapa Estratégico proposto para os temas estratégicos do ComFlotAM, a fim de atingir sua Visão de Futuro, é o ilustrado na FIG. 3.

O mapa contém várias setas conectando os temas estratégicos. Elas são a tradução das relações de causa e efeito que interligam as perspectivas adaptadas e contextualizadas para o ComFlotAM, a fim de se atingir a sua Visão de Futuro.

Para uma melhor compreensão, a leitura do Mapa Estratégico deve ser realizada da base para o topo, da seguinte forma: a partir da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, onde se deve manter o contínuo e permanente aprestamento dos meios navais, buscar-se-á o aperfeiçoamento dos macroprocessos da Perspectiva dos Processos Internos, sintetizado pela melhora da eficácia, da eficiência e da efetividade das ações operacionais do ComFlotAM.

O aperfeiçoamento dos macroprocessos da Perspectiva dos Processos Internos, corroborado pela constante busca pela melhor utilização dos recursos públicos, assim como a

otimização do emprego dos meios navais da Perspectiva Financeira proporcionará o atendimento dos temas estratégicos estabelecidos para a Perspectiva dos Clientes.

Na Perspectiva dos Clientes, o tema estratégico de aumentar a percepção de valor da sociedade brasileira pelo “serviço” prestado pelo ComFlotAM será o somatório dos resultados de cada tema estratégico específico para os seus clientes.

O sucesso nos temas estratégicos da Perspectiva dos Clientes culminará no atingimento da Visão de Futuro do ComFlotAM.

Por fim, é importante frisar que para completar o ciclo de implementação do *BSC* no ComFlotAM, o próximo passo é o estabelecimento de metas a serem atingidas e a proposição de um conjunto de Indicadores de Desempenho, que passariam a constituir a base do alinhamento da organização à Estratégia estabelecida.

Essa ferramenta é responsável por mensurar se os temas estratégicos estão alcançando as metas e, dessa forma, serve de insumo para a retroalimentação da Gestão Estratégica. Permite, ainda, avaliar se os preceitos utilizados por ocasião da construção da Estratégia continuam válidos, bem como se uma possível revisão na mesma faz-se necessária.

Pelo exposto neste capítulo, validamos a hipótese assumida no presente trabalho, uma vez que o entendimento de que as ações operacionais descritas no PGAD do Com9°DN, que refletem os objetivos estratégicos estabelecidos no seu PEO, que por sua vez são norteados pelos Objetivos Navais, definidos pela MB, possibilitou aplicar a teoria do *BSC* no ComFlotAM.

A adaptação e a contextualização das perspectivas nos permitiu formular temas estratégicos para a consecução de cada uma delas e, dessa forma, propor um modelo de Mapa Estratégico para o ComFlotAM, que contribuirá para o aperfeiçoamento de sua Gestão Estratégica, otimizando, com isso, o emprego dos seus meios navais para o cumprimento eficaz, eficiente e efetivo de sua Missão.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho buscamos identificar se a teoria do *BSC* poderia ser utilizada por uma OM operativa da MB, analisando a sua viabilidade e aplicabilidade para o aperfeiçoamento da Gestão Estratégica, a fim de otimizar o emprego de seus meios navais. Para tal finalidade, adotamos como unidades de análise o Com9°DN e o ComFlotAM e examinamos o PEO daquele Distrito Naval para o período de 2013-2018 e o seu PGAD de 2016, de modo a elucidar a questão de pesquisa enunciada no primeiro capítulo.

A escolha da teoria do *BSC* como pressuposto teórico baseou-se no fato de esta ferramenta de Gestão Estratégica, em que pese ter sido aplicada inicialmente para o setor privado, demonstra-se ser extremamente útil para o aperfeiçoamento da gestão pública. A simplicidade na sua implementação e o emprego em conjunto de um instrumento visual aprazível, o Mapa Estratégico, que permite traduzir a Estratégica de uma organização, por meio da interconexão dos seus temas estratégicos dentro de cada uma das suas perspectivas estabelecidas, até o atingimento da sua Visão de Futuro, reforçou essa escolha.

Observamos que as empresas, ao realizarem seus Planejamentos Estratégicos, que devem estar alinhados às suas respectivas Estratégias, aumentam as probabilidades de alcançarem seus objetivos, pois permitem visualizar desvios que por ventura ocorram, adotando medidas corretivas nesse processo. Não garantem o êxito, porém mostram o rumo em que a empresa está navegando.

A hipótese assumida neste trabalho foi a de que a utilização do *BSC* é viável e aplicável para o ComFlotAM e a mesma foi confirmada ao longo do desenvolvimento desta pesquisa.

Primeiramente, identificamos, por meio dos estudos da bibliografia sobre a teoria do *BSC*, que ela é aplicável como ferramenta de análise da Gestão Estratégica para o

ComFlotAM, visto que encontramos relatos de sucesso de instituições públicas que se utilizaram desta ferramenta, conforme exemplificado no segundo capítulo.

Em seguida, nos voltamos para dentro da MB, a fim de investigar se as normas sobre a Gestão Administrativa preconizam a utilização do *BSC*.

Verificamos que, fruto de uma iniciativa do governo federal para a melhoria na APB, com a criação do Programa GESPÚBLICA, a MB rapidamente adequou-se com a elaboração do Programa Netuno. Nele é previsto o emprego do PEO como ferramenta de Gestão Estratégica. Identificamos, ainda, que a SGM-107 sugere a utilização do *BSC* como instrumento de gestão para as OM. Portanto, no terceiro capítulo, continuamos a confirmar a hipótese deste trabalho, pois o *BSC*, além de ser aplicável, é recomendado que seja utilizado pelo ComFlotAM como ferramenta para o aperfeiçoamento da Gestão Estratégica.

Pela pesquisa documental e bibliográfica realizada, observamos que as normas da MB sobre este assunto estão atualizadas com o que encontramos atualmente na literatura utilizada, principalmente, pelo setor privado.

Validamos a hipótese formulada por meio da aplicação do *BSC* no ComFlotAM e concluímos a viabilidade da sua utilização, no quarto capítulo.

Para tal, nos valem do entendimento de que as ações operacionais descritas no PGAD do Com9ºDN, que refletem os objetivos estratégicos estabelecidos no seu PEO, que por sua vez são norteados pelos Objetivos Navais, definidos pela MB, possibilitou construir o *BSC* do ComFlotAM. Dessa forma, adaptamos e contextualizamos as perspectivas propostas pela teoria do *BSC*, em seguida, analisamos as ações operacionais à luz destas perspectivas adaptadas e contextualizadas e, por último, propomos um modelo de Mapa Estratégico para o ComFlotAM.

Pelo exposto, concluímos que o presente estudo demonstrou que o *BSC* é uma ferramenta viável para o aperfeiçoamento da Gestão Estratégica do ComFlotAM, a fim de

otimizar o emprego dos meios navais, proporcionado o cumprimento eficaz, eficiente e efetivo da sua Missão.

Dessa maneira, esperamos que o presente trabalho possa contribuir para o aprimoramento da Gestão Estratégica das OM operativas da MB de modo a permitir que cumpram suas Missões em elevados padrões de qualidade, com eficiência, eficácia e efetividade.

Por fim, sugerimos, como possibilidades de linhas de investigação futura, explorar a proposição de um conjunto de Indicadores de Desempenho que completariam o ciclo de implementação do *BSC* no ComFlotAM, bem como a sua validação.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. 203 p.

ANSOFF, Igor; McDONNELL, Edward J. *Implantando a Administração Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.

BASTOS, Alexandre L.; PROENÇA, Adriano; FERNANDES, Amarildo C. *Mais que Orientar, Ensinar: o Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*. In: ANAIS DO XXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Salvador, out. 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr72_0884.pdf>. Acesso em: 06 maio 2016.

BLAINEY, Geoffrey. *Uma Breve História do Século XX*. 2. ed. São Paulo: Fundamento, 2010. 307 p.

BRASIL. Comando de Operações Navais. *ComOpNav-300: Manual de Adestramento*. Rio de Janeiro, 2002. 60 p.

_____. Comando do 9º Distrito Naval. *Planejamento Estratégico Organizacional Quinquênio 2013-2018*. Manaus, 2013a. 43 p.

_____. Comando do 9º Distrito Naval. *Programa Geral de Adestramento 2016*. Manaus, 2016a. 12 p.

_____. *Decreto Legislativo n. 373, de 25 de setembro de 2013. Aprova a Política Nacional de Defesa, a Estratégia Nacional de Defesa e Livro Branco de Defesa Nacional*. Diário Oficial da União. Brasília, 26 set. 2013b. Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=247463&norma=267050>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

_____. Estado-Maior da Armada. *EMA-134: Manual de Gestão Administrativa da Marinha*. Brasília, 2011a. 47 p.

_____. Estado-Maior da Armada. *EMA-305: Doutrina Básica da Marinha (DBM)*. 2. rev. Brasília, 2014. 119 p.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. *EMA-414: Normas para a Salvaguarda de Materiais Controlados, Informações, Documentos e Materiais Sigilosos na Marinha*. 1. rev. Brasília, 2013c. 74 p.

_____. Marinha do Brasil. *Missão e Visão de Futuro*. Brasília, 2016b. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/content/missao-e-visao-de-futuro>>. Acesso em: 23 jul. 2016.

_____. Ministério da Defesa. *MD35-G-01: Glossário das Forças Armadas*. 5. ed. Brasília, 2015a. 288 p.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. *Indicadores de Programas: guia metodológico*. Brasília, 2010. 128 p. il. color. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/100324_indicadores_programas-guia_metodologico.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Padrão de Trabalho de Modelagem de Processos*. Brasília, 2007. 33 p. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/081003_seges_arq_padrao.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2016.

_____. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. *Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias*. Brasília, 2011b. 29 p. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A14D78C1F1014D7957D0D84565>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

_____. Secretaria-Geral da Marinha. *SGM-107: Normas Gerais de Administração*. 6. rev. Brasília, 2015b. v. 1. 268 p.

COUTAU-BÉGARIE, Hervé. *Tratado de Estratégia*. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2010. p. 51-88. Disponível em: <<http://www.egn.mb/ceмос-exameselecao.php>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

CRUZ, Vítor. *Constituição Federal: anotada para concursos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2013. 793 p.

CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantinos C. *Pensamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 308 p.

DEMO, Pedro. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. 3 ed. rev. aum. São Paulo: Atlas, 1995. 293 p. Disponível em: <<https://systemundb.files.wordpress.com/2013/09/demo-pedro-metodologia-cientifica-em-ciencias-sociais.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2016.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999. 286 p.

EVANS, Hugh; ASHWORTH, Gary; GOOCH, Jeff; DAVIES, Roger. Who Needs Performance Management? *Management Accounting*, Londres, v. 74, n. 11, p. 20-25, dez. 1996. Disponível em: <<http://coin.wne.uw.edu.pl/pmodzelewski/Who%20needs%20performance%20management.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2016.

FRANÇA, Júnia L.; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8. ed. rev. aum. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007. 255 p.

GAJ, Luis. *Administração Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Ática, 1995. 184 p.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

HERRERO FILHO, Emílio. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344 p.

_____. *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 411 p.

_____. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

LIMA, Paulo Daniel. *Excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do Gespública*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 248 p.

MARCONI, Mariana de A.; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p.

PEIXOTO, Alessandro A. *Programa netuno: avanços obtidos de 2007 a 2011 e desafios rumo à efetiva implantação da excelência em gestão*. 2012. 30 f. Monografia (Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 595 p.

SCHMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 131-154.

SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M.; REDDY, Venkateshwar K. Strategy-Based Performance Measurement. *Business Horizons*, Nova Iorque, v. 40, n. 4, p. 37-44, jul./ago. 1997. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/4884434_Strategy-based_performance_measurement>. Acesso em: 27 maio 2016.

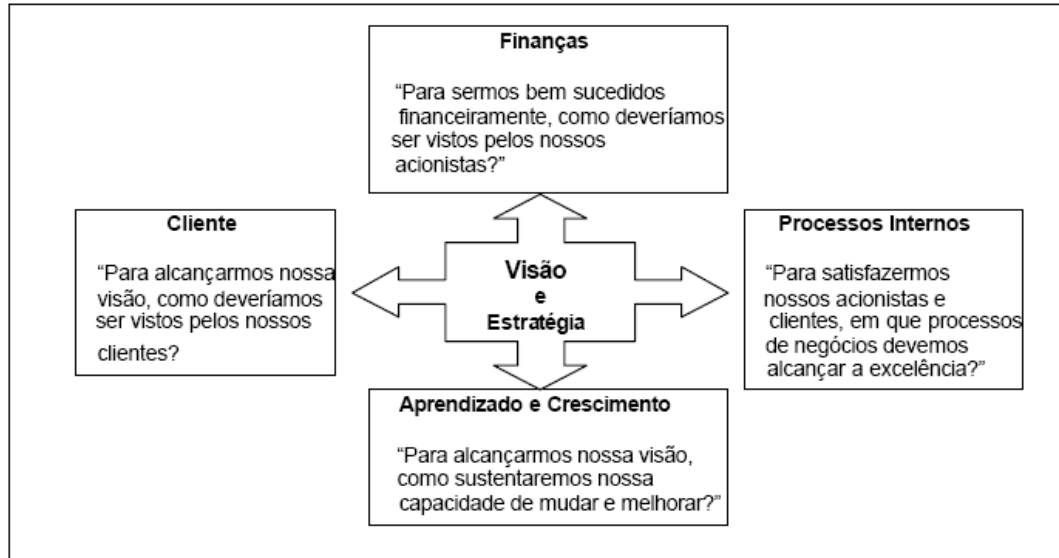
SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 626 p.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. *Planejamento Estratégico*. 10. ed. São Paulo: Elsevier, 2004. 386 p.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 94 p.

ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000. 244 p.

ANEXO A - Figura 1

FIGURA 1 - Estrutura do *Balanced Scorecard*

Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 10, adaptado pelo autor.

ANEXO B - Figura 2



FIGURA 2 - Alinhamento do Planejamento Nacional e Militar
Fonte: BRASIL, 2011a, p. 3-1, adaptado pelo autor.

ANEXO C - Objetivos Navais

1) Manutenção do aprestamento dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, de forma a capacitar a Marinha a executar, com credibilidade, eficácia e de forma tempestiva, as tarefas básicas do Poder Naval;

2) Capacidade de projeção de poder sobre terra para salvaguardar as pessoas, os bens e os recursos brasileiros no exterior;

3) Manutenção de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais para a proteção das atividades e das áreas físicas identificadas como estratégicas e adoção de medidas para reduzir ou eliminar as vulnerabilidades estratégicas;

4) Manutenção de forças estratégicas constituídas de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, em condições de pronto emprego em ações de defesa da Pátria e dos interesses nacionais;

5) Ampliação da presença da Marinha na Região Amazônica e nas áreas estratégicas do Atlântico Sul;

6) Proteção das Linhas de Comunicações Marítimas (LCM) de importância vital para o país e das áreas estratégicas nas Águas Jurisdicionais Brasileiras (AJB) de interesse nacional;

7) Incremento e aperfeiçoamento da integração operacional, da logística, do apoio mútuo e da mobilização militar, visando a interoperabilidade de seus principais sistemas;

8) Estímulo à nacionalização progressiva e seletiva do material, com atendimento aos requisitos operativos mínimos indispensáveis e com precedência para os materiais que, em situação de conflito, sejam suscetíveis de restrições de fornecimento e exijam emprego de consideráveis quantidades ou reposição frequente, sempre que possível em conjunto com o EB e com a FAB;

9) Aperfeiçoamento da estrutura de comando e controle, da organização administrativa e da capacidade de inteligência, sobretudo nos campos estratégico e operacional;

10) Incremento da cooperação e da realização de operações conjuntas com as Marinhas da América do Sul, da África Atlântica e com as dos países desenvolvidos;

11) Contribuição para o aperfeiçoamento do gerenciamento de crises internacionais de natureza político-estratégica;

12) Contribuição para a prevenção de atos terroristas e para condução de atividades contraterrorismo, nas áreas de interesse do Poder Marítimo e na região SAR de responsabilidade do Brasil;

13) Participação de Força Naval, quando sob a égide de organismos internacionais e quando do interesse nacional, de forças internacionais em arranjos militares de defesa coletiva, de forças expedicionárias, de manutenção da paz e humanitárias;

14) Aperfeiçoamento do Sistema de Apoio Logístico da MB;

15) Ampliação e diversificação do intercâmbio científico e tecnológico de interesse naval, no País e no exterior, com institutos de pesquisa, universidades e indústrias;

16) Desenvolvimento das atividades de capacitação e valorização do pessoal;

17) Manutenção da segurança contra ataques cibernéticos dos sistemas digitais de tecnologia da informação e de comunicações;

18) Ampliação da capacidade de comunicação social, visando maior divulgação das atividades da MB;

19) Contribuição para o desenvolvimento da consciência marítima e de defesa nacional em todos os segmentos da sociedade brasileira, sobretudo no setor acadêmico, incentivando o interesse e o crescimento de núcleos de produção de conhecimentos nessas áreas;

20) Participação na execução do Programa Antártico Brasileiro e na Política Nacional para os Assuntos Antárticos, contribuindo ativamente nos processos de decisão do destino da Região Antártica; e

21) Incremento no adestramento de operações conjuntas e aprimoramento das doutrinas e dos planejamentos navais pertinentes (BRASIL, 2011a, p. 3-2 a 3-4).

ANEXO D - Tarefas institucionais do Com9ºDN

I - executar operações navais, aeronavais, de fuzileiros navais e terrestres de caráter naval;

II - apoiar as unidades e forças navais, aeronavais e de fuzileiros navais, subordinadas ou não;

III - contribuir para a segurança do tráfego aquaviário, no que se refere à salvaguarda da vida humana e à segurança da navegação nas hidrovias interiores e a prevenção da poluição ambiental por parte de embarcações;

IV - implementar e fiscalizar o cumprimento de leis e regulamentos nas águas interiores, atuando, quando necessário, em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo, Federal, Estadual ou Municipal;

V - coordenar e controlar as atividades de Patrulha Naval (PATNAV), Inspeção Naval e Socorro e Salvamento nas águas jurisdicionais do 9º Distrito Naval;

VI - acompanhar o tráfego fluvial e lacustre de interesse;

VII - controlar a movimentação de meios navais, nacionais e estrangeiros, em trânsito;

VIII - cooperar com os órgãos federais, quando determinado, na repressão aos delitos de repercussão nacional ou internacional, quanto ao uso das águas interiores e de áreas portuárias, na forma de apoio logístico, de inteligência, de comunicações e de instrução;

IX - cooperar para a preservação e utilização racional dos recursos das águas interiores;

X - cooperar com as atividades de defesa civil;

XI - supervisionar as atividades de assistência cívico-social às populações ribeirinhas;

XII - concorrer para a garantia da lei e da ordem, conforme determinado, atuando de forma isolada ou em cooperação com as demais Forças Armadas;

XIII - executar atividades de inteligência e contra-inteligência;

XIV - supervisionar as medidas de segurança orgânica;

XV - exercer as atribuições de polícia judiciária, atuando junto aos órgãos federais e estaduais, quando necessário;

XVI - exercer as atividades inerentes à prestação do serviço militar;

XVII - apoiar o pessoal militar e civil da Marinha e seus dependentes;

XVIII - executar as atividades estabelecidas no Sistema de Mobilização Marítima;

XIX - conduzir as ações de Comunicação Social;

XX - exercer as atribuições relativas ao Representante da Autoridade Marítima;

XXI - exercer as atribuições relativas ao Setor de Distribuição de Pessoal (SDP) em relação às OM subordinadas; e

XXII - executar as atribuições de Unidade Jurisdicionada (UJ) (BRASIL, 2013a, p. 13-14).

ANEXO E - Atividades do ComFlotAM

(1) Realizar exercícios e adestramentos de Operações de Ataque, de Esclarecimento, de Bloqueio, de Apoio Logístico Móvel, Especiais, de Defesa de Porto ou de Área Marítima Restrita, de Controle do Tráfego Marítimo, de Informação, de Interdição Marítima, Psicológicas, Ribeirinhas, Cívicas-Militares, de Garantia da Lei e da Ordem, de Evacuação de Não Combatentes e de Retomada e Resgate; de Ações de Defesa Aeroespacial, de Guerra Eletrônica, de Guerra Cibernética, de Defesa Nuclear, Biológica, Química, Radiológica e Artefatos Explosivos, de Despistamento, de Superfície e Aeronavais e de Atividades Benignas, como o Apoio à Política Externa (referências b, c, d e l);

(2) Realizar Operações de Socorro e Salvamento e adestrar seus meios, conforme o contido na instrução em referência e;

(3) Realizar exercícios de Segurança das Instalações Navais, conforme o contido no plano decorrente à referência f;

(4) Realizar o Provimento da Segurança da Navegação Aquaviária, em especial por meio da Patrulha Naval e da Inspeção Naval, nível 3 (referências m, n, e o);

(5) Cooperar com os órgãos federais, nas Ações contra delitos transfronteiriços e ambientais, que venham a ocorrer nas águas interiores sob a responsabilidade deste Comando Distrital, conforme o contido na instrução em referência m, mantendo este Comando informado.

(6) Efetuar levantamento de conhecimentos operacionais das localidades visitadas, por ocasião das operações e exercícios programados e atualizar as cartas e croquis de navegação dos rios e afluentes da AJ deste Comando, conforme o contido nas normas em referência k e ac;

(7) Participar com os Meios Navais nos exercícios do ComemCh/ComFFE e nas Operações Conjuntas e Combinadas;

(8) Apoiar as Capitânicas nas campanhas educativas, quando determinado pelo Com9ºDN, junto às populações ribeirinhas, visando instruí-las sobre os principais itens de segurança da navegação a serem observados nas embarcações regionais;

(9) Apoiar as Inspeções Navais programadas mensalmente pelas Capitânicas, quando oportuno ou determinado;

(10) Realizar apoio logístico, por oportunidade, às OM do SSTA, desde que não comprometa o cumprimento das Comissões de PATNAV e ASSHOP;

(11) Realizar Ações Cívico-Sociais (ACISO), incluindo as Atividades de Assistência Hospitalar (ASSHOP), em conformidade com a referência ab e os planejamentos previstos;

(12) Participar de atividades de Cooperação com a Defesa Civil, quando determinado, conforme contido no plano em referência z;

(13) Realizar os adestramentos de fase previstos e conduzir as inspeções de adestramento, conforme o contido na norma em referência y;

(14) Realizar os adestramentos para emergência de aviação, em coordenação com as demais Organizações Militares subordinadas a este Comando, de acordo com o contido na norma em referência ad; e

(15) Manter a qualificação das EQMAN/CRACHE dos meios subordinados que possuam plataforma de pouso ou área de transferência (BRASIL, 2016a, p. 3-4).

APÊNDICE A - Quadro 1

Relação entre os Objetivos Navais, os objetivos estratégicos e as ações operacionais

Objetivos Navais	Objetivos Estratégicos Com9°DN	Ações Operacionais ComFlotAM
Manutenção do aprestamento dos meios navais	Executar operações navais	Realizar exercícios e adestramentos de Operações e Ações de Guerra Naval Realizar os adestramentos de fase previstos e conduzir as inspeções de adestramento
	Contribuir para a segurança do tráfego aquaviário Implementar e fiscalizar o cumprimento de leis e regulamentos nas águas interiores	Realizar o Provimento da Segurança da Navegação Aquaviária, em especial por meio de PATNAV e da Inspeção Naval
Ampliação da presença da Marinha na Região Amazônica	Coordenar e controlar as atividades de PATNAV, Inspeção Naval e Socorro e Salvamento	Realizar Operações de Socorro e Salvamento
	Cooperar com as atividades de defesa civil	Participar de atividades de Cooperação com a Defesa Civil
	Supervisionar as atividades de ACISO	Realizar ACISO, incluindo as ASSHOP
Incremento no adestramento de Operações Conjuntas	Cooperar com os órgãos federais	Cooperar com os órgãos federais nas ações contra delitos transfronteiriços e ambientais
	Cooperar com as demais Forças Armadas	Participar com meios navais nas Operações Conjuntas

Fonte: Autor

APÊNDICE B - Figura 3

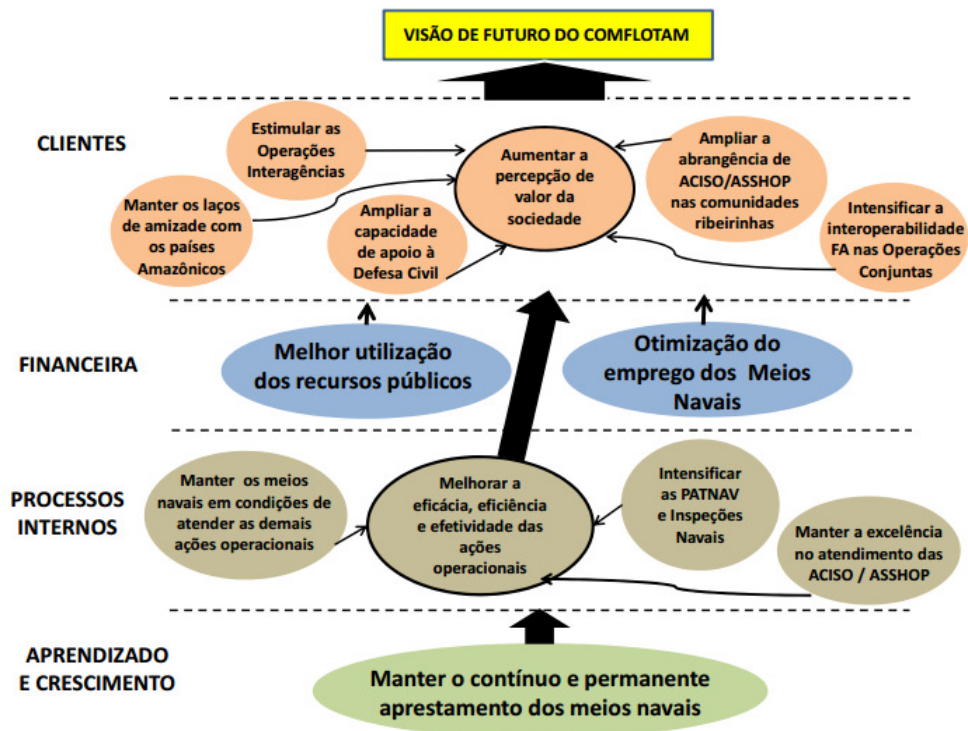


FIGURA 3 - Proposta de modelo para o Mapa Estratégico do ComFlotAM
Fonte: Autor.