

Análise do Programa Netuno na Marinha do Brasil: desafios e oportunidades a serem implementados na Armada Argentina.

Autoria: C-ApA-IM 2024 – DadM - 12

Resumo

Eficiência e qualidade representam a direção das organizações da atualidade. A finalidade de melhorar o produto final, gerenciar recursos, otimizar processos, para tornar-se competitivas, fomentam a adoção de iniciativas para aprimorar a organização. Nos órgãos públicos sua estrutura rígida faz mais complexas as transformações, mas quando o sentimento de aperfeiçoamento é considerado por toda a organização, a motivação provoca um compromisso possível de assumir. A investigação foi desenvolvida através da metodologia explicativa, utilizando pesquisa bibliográfica e documental, a fim de analisar a gestão pública no Brasil e na Argentina, especificamente estudando o programa implementado na Marinha do Brasil, o Programa Netuno, e a possibilidade de adequar o modelo na Marinha Argentina. Finalmente, com base em um questionário preenchido pelos oficiais da Marinha Argentina, concluiu-se que os desafios são amplos e fortes, mas a oportunidade de fazer mudanças adaptando-se ao novo cenário nacional e internacional, poderia colocar a Marinha Argentina em outro patamar.

Resumen

Eficiencia y calidad marcan el rumbo de las organizaciones actuales. El objetivo de mejorar el producto final, gestionar los recursos y optimizar los procesos para ser competitivos, fomenta la adopción de iniciativas para perfeccionar la organización. En los organismos públicos, su estructura rígida hace que las transformaciones sean más complejas, pero cuando el sentimiento de mejora es considerado por toda la organización, la motivación conduce a un compromiso posible de asumir. La investigación se realizó con una metodología explicativa, utilizando investigación bibliográfica y documental, para analizar la gestión pública en Brasil y Argentina, estudiando específicamente el programa implementado en la Marina de Brasil, el “Programa Netuno”, y la posibilidad de adaptación del modelo en la Armada Argentina. Finalmente, a partir de un cuestionario completado por oficiales de la Armada Argentina, se concluyó que los desafíos son amplios y firmes, pero la oportunidad de realizar cambios adaptándose al nuevo escenario nacional e internacional, podría colocar a la Armada Argentina en otro nivel.

Palavras-Chave: Gestão Pública; Programa Netuno; Otimização; Eficiência; Qualidade.

1 INTRODUÇÃO

No contexto das históricas reformas públicas, a Nova Gestão Pública surgiu na segunda metade de 1980, com a intenção de modernizar o Estado como resposta à crise econômica mundial. A transição para a adoção desse modelo visava a atender ao aumento das demandas coletivas de obter serviços públicos mais eficientes, igualitários e de menor custo, incorporando à administração burocrática elementos da administração gerencial (Bresser-Pereira, 2010).

Os anos passaram, mas a crença de que o Estado ainda permanece em outro patamar, um pouco alheio às necessidades íntimas de alguns grupos da sociedade, persiste. O relatório do Latinobarômetro do ano 2023 destaca a insatisfação generalizada dos cidadãos em relação aos governos e sua incapacidade de satisfação das suas demandas. As sociedades têm uma grande decepção com seus representados e as políticas públicas implementadas, situação que impulsiona a necessidade de mudanças profundas e urgentes. Modificações que implantem uma nova visão de governo colaborativo, adaptado às novas realidades, com regulação e controles atualizados, a fim de proteger a produção de bens e serviços e, com maior ênfase, o próprio interesse nacional (Mendonça Motta, 2013).

Para atender a essas demandas, o Estado precisa de funcionários que saibam o que deve ser feito e tenham o compromisso com os avanços no caminho de adaptação às mudanças (Saraiva; Capelão, 2000).

Segundo Abrucio (2007), a modernização do Estado deve focar em quatro eixos estratégicos: profissionalização, eficiência, efetividade e transparência/*accountability*. Profissionalização do alto escalão governamental, com redução de cargos e a manutenção de postos específicos sendo um processo de seleção rigoroso e transparente e investindo na capacitação contínua dos funcionários. Eficiência onde seu ponto crítico é a necessidade de uma mudança na lógica orçamentária, já que ela pode reduzir os custos, mas também deve otimizar os recursos disponíveis. Efetividade a qual é medida por indicadores de impacto, sua visão é a de solucionar os conflitos a longo prazo, combatendo a raiz para obter resultados firmes. E a transparência, se considera que o governo só poderá ser mais eficiente e efetivo caso possa ser cobrado e controlado pelos cidadãos.

Adotar um perfil mais dinâmico e inovador, com novos incentivos e decisões modernas é essencial, já que muitos esperam um governo menos burocrático e mais eficiente (Zeller, 2007). A análise de diversas investigações entende a gestão pública como uma concepção normativa que vislumbra um horizonte adaptado às novas realidades e um avanço positivo até alcançar os objetivos estratégicos dos países em desenvolvimento.

O Brasil tem implementados programas de gestão pública inovadores e reconhecidos, procurando de maneira permanente alcançar resultados superiores, e a Argentina na atualidade está se adaptando a um novo cenário, com um governo com diferente ideologia em comparação há anos atrás, que declarou, em julho do 2024, emergência pública em matéria administrativa, econômica, financeira (Argentina, 2024).

O governo atual enfatizou que essa emergência declarada merece uma reestruturação que tem como objetivos: melhorar o funcionamento do aparelho estatal para conseguir uma gestão pública transparente, ágil, eficiente, eficaz e de qualidade, reduzir a estrutura estatal otimizando recursos financeiros e assegurar um efetivo controle das ações e contas públicas, a fim de garantir a transparência. Em concordância com essas novas ideias se efetua o presente trabalho, cujo objetivo geral é avaliar a viabilidade de implantação de um programa de melhoria de gestão na Marinha Argentina, à semelhança do programa Netuno, da Marinha do Brasil.

Os objetivos específicos são: descrever, primeiramente, de maneira breve a Gestão Pública no Brasil e especificamente o programa Netuno, utilizado na Marinha do Brasil. Posteriormente a Gestão Pública na Argentina, e os desafios e oportunidades a serem enfrentados na Marinha Argentina, ao tentar implementar um programa inovador de gestão pública. Identificar as opiniões do pessoal que formaria parte do nível estratégico do projeto e os impactos que eles consideram como oportunidades de melhoria para a Instituição, além dos conflitos que se apresentam quando há mudanças numa organização militar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Pública e sua adequação no Brasil

A Gestão Pública, definida por Vieira (2023), com base nos quatro atributos que ele considera influentes, é a “área do conhecimento científico aplicado (ciência), que associa habilidades técnicas e políticas (política), dedicada à resolução dos problemas sociais (políticas públicas) de uma determinada comunidade política (comunidade política)”, assim ela motiva introduzir mudanças necessárias para adaptar o aparelho do Estado aos novos desafios, com foco principal no cidadão e suas necessidades, gerenciando ferramentas a fim de obter resultados eficientes.

Por meio dela o Estado incorpora as vontades da sociedade, seus valores sociais, regulando e orientando as ações de seus funcionários operando como mediador entre os

objetivos políticos e a obtenção de resultados de qualidade para os cidadãos (Carneiro; Menicucci, 2013).

Como já foi descrito, após a crise de 1980, os governos adotaram a redução do tamanho do aparelho estatal, como resposta às crescentes demandas da sociedade em consequência do que ela assumia como excessivo controle estatal e a negativa qualidade dos serviços públicos (Jaime, 2013).

No Brasil, após a Constituição Federal de 1988, uma porção da política foi descentralizada permitindo maior cercania à sociedade ao mesmo tempo que a sociedade civil tornou-se mais constituída e ativa, onde os esforços por aperfeiçoar o poder público foi iminente a fim de obter o desempenho exigido (Freitas; Dacorso, 2014). Além disso, o início da gestão pública no Brasil, especialmente no contexto da Nova Gestão Pública (NGP), pode ser traçado a partir de 1995, durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso. Nesse período, foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), sob a liderança do ministro Bresser-Pereira. O MARE propôs o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que tinha como objetivo diagnosticar e reformar a administração pública federal, que, segundo Bresser-Pereira, apresentava características negativas do modelo burocrático, como a rigidez, a uniformização e a falta de controle público sobre a burocracia (Sano; Abrucio, 2008).

Esse método foi implementado com melhora contínua, com planejamento e após controle do desempenho, permitindo aos gestores maior autonomia e aportando ferramentas para a tomada de decisões, ele considera aos cidadãos como clientes do produto entregue pelo Estado aos quais deve responder em seus requisitos de qualidade (Wolter; Velho, 2020).

A Nova Gestão Pública procurou então combater a falta de flexibilização produto do excesso de procedimentos e a baixa responsabilização dos funcionários através da adoção de um método voltado aos resultados focado na filosofia da gestão da qualidade, com maior participação da cidadania e a inclusão de mecanismos de gestão mais eficientes com metas, indicadores e processos de controle e avaliação, permitindo certa autonomia aos funcionários, mas também promovendo a transparência das suas ações governamentais.

2.2 Gestão Pública na Marinha do Brasil: Implementação do Programa Netuno

No Brasil foi instituído, pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), que implementava e regulamentava medidas que transformariam a gestão, a fim de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. O Decreto foi revogado por outro, de número 9.094, de 17 de julho de 2017 o que demonstrou com maior clareza a importância da experiência do usuário e a modernização das práticas com o fim último de promover a eficiência e a prestação de serviços de qualidade.

Em relação à Gestão Pública, a Marinha do Brasil, como instituição parte da Administração Pública, oficializou sua adesão ao referido programa, o 24 de maio de 2007, com o Ofício nº 176/2007 da Secretaria-Geral da Marinha, criando o Programa Netuno, seguindo as orientações do Comandante da Marinha que visavam “estudar e propor ações para a implementação de um programa dinâmico de excelência de gestão, de acordo com o Decreto nº 5.378/2005, que estabeleceu o GESPÚBLICA, visando a aprimorar o desempenho Institucional, focado na valorização e capacitação humana e caracterizado por ações que otimizem processos e permitam o gerenciamento de projetos, levando-se em consideração os resultados obtidos com os processos anteriores de Gestão da Qualidade Total (GQT), Gestão Contemporânea (GECON) e Reengenharia (RGA)” (BRASIL, 2006).

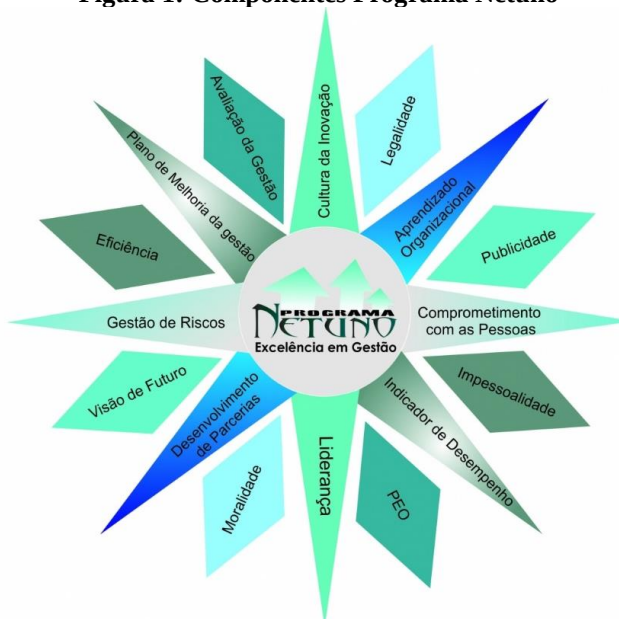
O Programa Netuno é um método administrativo que visa a aprimorar a gestão nas Organizações Militares (OM), proporcionando à Marinha as melhores condições para atender as demandas estratégicas do país. Com foco na excelência gerencial, o programa valoriza a

capacitação humana e a otimização de processos, aperfeiçoando a estrutura administrativa a fim de contribuir para a eficiência e eficácia das OM.

Com base nos princípios que caracterizam o Programa Netuno, eficiência, legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade, ele cumpre com os seguintes objetivos:

- Instrumentalizar as OM com ferramentas de análise e melhoria de processos, promovendo a eficiência por meio do melhor aproveitamento dos recursos;
- Acompanhar e avaliar as ações de melhoria da qualidade dos serviços da OM, premiando aquelas que se destacarem;
- Incentivar a capacitação e participação do pessoal por meio de treinamentos contínuos e premiar as iniciativas de destaque;
- Sensibilizar os diversos níveis da estrutura naval para a importância da conquista da excelência em gestão como valor fundamental em nosso cotidiano e no preparo da Marinha que almejamos no futuro.

Figura 1: Componentes Programa Netuno



Fonte: <https://www.marinha.mil.br/eames/programa-netuno>

O programa foi elaborado com sete critérios de avaliação: liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados, divididos em três fases: planejamento, execução e controle.

2.3 Gestão Pública na Argentina

Ao final do século XX, a modernização estatal tornou-se um requisito para os governos e sem ter em conta as diferenças nas convicções políticas esse horizonte marcou suas ações. No caso argentino, essa ideia sobreviveu não só as mudanças nas ideologias políticas, mas também as crises, entre elas a conhecida crise econômica, política e social ocorrida em 2001 (Caravaca; Daniel, 2021).

Na Argentina, as transformações foram acompanhadas por um aumento nas desigualdades sociais, o que gerou outras inconformidades. O Estado teria a responsabilidade de gerar políticas para reduzir as desigualdades e permitir a transferência de recursos dos setores mais concentrados para os menos favorecidos, sendo assim o governo, uma ferramenta de desenvolvimento (Cormick, 2019).

Como peça desse desenvolvimento, entende-se o princípio moral centrado na transparência, tendo como objetivos tornar mais ágil a relação entre Estado e cidadãos, controle da produtividade e eficiência no emprego público e oferecer ao cidadão o controle ao dispor de toda a informação possível sobre a gestão pública (Caravaca; Daniel, 2021).

Nessa linha de ação, em 25 de janeiro de 2001, foi sancionado o Decreto 103/2001, aprovando o Plano Nacional de Modernização da Administração Pública Nacional. Este decreto tinha como objetivo principal modernizar e reformar administrativamente os órgãos federais. Ele procurava a eficiência, introduzindo a gestão baseada em resultados mensuráveis e quantificáveis para melhorar a administração e o uso dos recursos públicos, garantir eficácia, eficiência e qualidade na gestão pública, reconhecendo também, os direitos dos cidadãos, como usuários do sistema governamental, de ter acesso a informação real e atualizada, promovendo a transparência e confiança num trato equitativo e dignificado (Argentina, 2001).

Conforme Caravaca e Daniel (2021) em 1996, pode se entender como o início formal dos esforços de modernização do Estado na criação da Secretaria de Reforma e Modernização do Estado e, ao longo dos anos seguintes, a modernização do Estado teve uma questão recorrente na agenda política argentina, adaptando-se às condições econômicas e sociais de cada período e refletindo tanto as continuidades quanto as mudanças na administração pública, até o ano de 2015 onde, no governo de Mauricio Macri, nasceu o Ministério de Modernização sendo a mudança enfatizada como um imperativo, com foco na despolitização e na individualização da narrativa política.

Na atualidade, a Lei de Bases e Pontos de Partida para a Liberdade dos Argentinos, sancionada em julho de 2024, é um pacote de reformas que inclui mudanças administrativas, econômicas, financeiras, laborais, fiscais e previdenciárias. Esta lei, tem como objetivo promover a modernização e uma gestão pública mais ágil, eficiente e de qualidade, voltada às necessidades atuais do aparelho estatal e a cidadania. Com ênfase no caminho da melhoria do serviço entregue pelo estado, esta lei busca uma reestruturação mais ampla e profunda (Argentina, 2024).

2.4 Análise do Programa Netuno

O Modelo de Excelência na Marinha do Brasil, focado na busca pela excelência em gestão, foi desenvolvido baseado na proposta originada do GesPública, adotando seus fundamentos e considerando também, as particularidades correspondentes ao caráter militar-naval (Lopes Duarte, 2014). Os princípios do Programa Netuno têm como base os previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; seguindo assim os mesmos que foram estabelecidos para o Programa Nacional (BRASIL, 1988).

De acordo ao regulamentado no MaPNetuno - Manual de Procedimentos do Programa Netuno, o presente trabalho analisa o escopo do programa, suas características principais de sucesso e os desafios enfrentados, atingindo que as informações valiosas devem ter distinções fundamentais, como ser exatas e atualizadas além de certas para à finalidade para a qual serão empregadas (Soares Guedes; Fonseca; Strauhs, 2021).

O Programa Netuno, fundamenta seu sucesso na utilização da dinâmica de autoavaliação e validação, identificando as necessidades e fazendo o adequado para satisfazê-las. Como pilar fundamental de este método encontra-se a capacitação profissional. Além de pessoal qualificado para estabelecer a avaliação, o pessoal capacitado na gestão de riscos, gestão estratégica e gerência de projetos, com conhecimento das novas práticas de gestão e interpretando sua importância para alcançar uma gestão pública de qualidade, são o maior recurso para o cumprimento das metas do programa. O recurso humano representa o elemento fundamental para o progresso, além da apropriada aplicação dos conceitos e ferramentas impulsionados pelo Programa.

Os sete critérios de avaliação, já nomeados com anterioridade, são áreas específicas que devem ser atendidas e equilibradas, a fim de que a organização consiga consolidar o caminho da excelência. Estas áreas são utilizadas como referência do avanço da gestão, ao serem comparadas com as boas práticas estabelecidas numa tabelas com pontuação, apresentadas anexadas ao Manual, conseguindo obter objetividade nos resultados. Essa objetividade é também confirmada, mediante a utilização de evidências produto de medição, documentos, observação, pesquisas e outros instrumentos de utilidade. Os dados são apresentados em formulários, feitos de maneira periódica e firme, e em alguns casos também preenchidos por várias pessoas, garantindo a confiabilidade dos elementos descritos evitando subjetividade pessoal.

Para cada situação específica é necessário determinar um modelo particular para efetuar a medição, em alguns casos poderá obter dados quantitativos, enquanto em outros casos, características abstratas serão analisadas através de seu desdobramento em detalhes e informações mensuráveis, por exemplo no caso nas pesquisas de satisfação do usuário, as quais são obrigatórias e têm os canais de ouvidorias para assegurar uma efetiva participação na avaliação. Até a mesma qualidade é medida utilizando como modelo a norma ISO 9001, modificada em 2015, transformando-se em ISO 9001:2015, ela é reconhecida para criação, implementação e manutenção do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) em qualquer organização.

A mensuração e avaliação permanente é vital para o aperfeiçoamento contínuo, aprimorando processos e atividades e sempre conduzidos pelos princípios e métodos constituídos na normativa. Além disso, contar com guias que facilitam o enfoque, agiliza o desempenho e controle. O Plano de Acompanhamento da Gestão (PAG) delimita orientações para pôr em prática o Planejamento Estratégico Organizacional, com o detalhamento de atividades, procedimentos, prazos, responsáveis e recursos necessários. Os processos são claramente norteados, permanentemente estudados e aperfeiçoados, evitando assim, possíveis desvios.

A Gestão de Processos, dentro do Programa, é dividida em seis fases para melhor atendimento e prossecução. A primeira, de planejamento, é o momento de decidir o responsável de fazer o mapeamento, até que nível vai ser efetuado e delimitar os prazos. Nesta etapa, também tem visível valor a capacitação e treinamento do pessoal integrante. A segunda fase é de mapeamento, desenvolvido com ferramentas gráficas e de maneira constante, suas informações permitem ao longo do processo, simplificar ou eliminar aquelas ações que não agregam valor ao resultado final.

Na terceira fase, análise e melhoria de processos, identifica-se as técnicas do programa. Ela começa com o entendimento na existência de um problema e sua separação em comparação com a situação desejada, nesse passo é primordial conhecer os processos e seus responsáveis, a fim de tratá-los agilmente. Logo identificar as irregularidades, isso é efetuado geralmente através do conhecimento da satisfação do utilizador (entende-se por utilizador todos os envolvidos nas suas atividades), e as suas causas, a fim de resolver o problema, e como continuação da identificação do problema e seus fatores, é devido estabelecer a prioridade de cada um deles.

Após o reconhecimento das falhas, inicia a busca das soluções efetivas. As ações podem ser corretivas (elimina o problema mediante a eliminação da causa), adaptativa (atenua ou bloqueia os efeitos do problema) ou provisória, (deve ser adotada quando o processo tem que continuar, mas os efeitos do problema são muito sérios, então essa medida dará tempo para conseguir a resolução esperada). Aqui acontece a escolha da solução mais adequada, também podem ser estabelecidas prioridades e em alguns casos até implementar um teste ou simular o impacto que ela possa trazer para a organização. Como norma geral de decisão deve considerar o custo-benefício, não só pensar no curto prazo, mas também o que pode acarretar

no médio e longo prazo. Como passo final nesta fase, está a implementação da solução delicadamente escolhida.

As últimas três etapas consistem em desenho do processo transformado, implementação e, monitoramento e controle, com medidas e indicadores. A nova gestão pública procura alcançar as metas e a satisfação do cliente, através do acrescentar sua atuação motivada por um sistema de controle qualificado (Vieira; Tavares, 2019).

Os instrumentos de apoio à gestão permitem um melhor controle, ajudam no planejamento, ordem e finalmente na tomada de decisão, aproveitando o uso de menos tempo e menos recursos humanos e, materiais.

Em que pese os avanços do Programa Netuno, ele também enfrenta desafios que condicionam seus resultados e melhorias. As OM não estão atribuindo ampla importância ao desenvolvimento do programa, o que pode desencadear baixo comprometimento da Alta Administração, um errado acompanhamento dos indicadores de desempenho e alguns erros nas técnicas e ferramentas utilizadas. Mas cabe a importância de destacar a completude do modelo, construído a partir dos fundamentos dos modelos de excelência de gestão, o Programa foi premiado com reconhecimento nacional e internacional (Lopes Duarte, 2014).

Finalmente, e não menos importante, é crucial pôr ênfase no método de premiações as quais materializam o reconhecimento da qualidade dos resultados obtidos, ao cumprir e até superar as expectativas das partes interessadas. Os prêmios como consequência do esforço e comprometimento, concluem na satisfação e uma motivação ainda maior para o pessoal envolvido. Um exemplo é a Medalha “Mérito Acanto” (BRASIL, 2015).

O Programa abrange o conhecimento e seguimento da Missão e Visão da Organização Militar respectiva assim como da Marinha em geral, como fim último de todo seu planejamento e execução. A Missão da organização é o propósito que justifica sua existência enquanto a visão é a imagem que ela tem de si mesma e de seu futuro. A primeira, de maneira ampla e clara, deve ser reconhecida pelos usuários e representa o argumento distintivo da organização, fundamentando sua existência, a segunda, indica o rumo e a constância para cumprir com seus propósitos.

Estabelecer uma linha clara de atuação para a organização, baseado no motivo da sua existência, e efetuar o controle mensurando o desempenho e os resultados, facilita e impulsiona a efetividade da Instituição como um todo. A mensuração dentro do setor público, teve muitos efeitos positivos, como ser a transparência, garantir a qualidade dos serviços entregues, além da motivação dos funcionários (Pacheco, 2009). O controle merece importância não só pela capacidade de minimizar custos, mas também, como elemento capaz de garantir a melhor alocação dos recursos públicos, contribuindo para atingir a missão e prestar o serviço de forma ordenada e eficiente (Roy, 2014).

Seguindo a perspectiva de Moura e Castro (2017), a eficiência, princípio fundamental da Administração Pública, determina que o aparelho estatal e seus funcionários, executem suas funções com prontidão, perfeição, focados na satisfação do bem comum e a obtenção do melhor desempenho possível, satisfazendo os requisitos do cidadão em tempo certo, da maneira certa e com o menor custo, em base nos critérios legais, éticos e morais que ao funcionário público compete.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Classificação

Segundo Destro; Vergara e Dei (2014), a metodologia é o roteiro, de maneira ordenada, que o autor vai seguir para fazer a sua investigação. Os tipos mais conhecidos de investigação são: a exploratória (ela é aplicada quando existe pouca informação sobre o tema da pesquisa), a descritiva (coleta dados, transforma eles em informação e avalia as características da

população), e a explicativa (procura a resposta da motivação dos comportamentos, avaliando fatos).

Neste trabalho o tipo de estudo mais adequado é o explicativo, ele permitirá avaliar os acontecimentos que motivam o sucesso do Programa Netuno e também quais são os desafios que ele supera no passo do tempo. Sobre ele se baseiam suas avaliações e métodos, desde que ele foi instaurado há anos, até a nossa atualidade.

Referente aos métodos selecionados como convenientes para efetuar a pesquisa podemos selecionar o tipo bibliográfico e, como instrumento complementar, o documental. De acordo com, Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a pesquisa documental pode trazer novas interpretações dos fatos, permitindo uma abordagem diferenciada e inovadora, com contribuições valiosas.

3.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados foi feito um levantamento por meio de um questionário efetuado para uma amostra extraída de oficiais da Marinha Argentina, de diversas especialidades e hierarquias, utilizando também o tipo de estudo descritivo. Esse método, como instrumento de coleta de dados, composto por perguntas que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do entrevistador, foi usado a fim de conhecer o que os oficiais entendem sobre a Instituição implementar um programa adaptado a seus princípios e quais consideram os principais desafios que poderiam ser enfrentados. A escolha dos respondentes foi baseada na variação das OM onde trabalham, e a fim de obter também a opinião de diferentes hierarquias.

O questionário foi composto por uma breve descrição do Programa Netuno e sete perguntas, abrangendo as opiniões ante os benefícios que poderiam trazer a implementação de um programa de gestão pública e quais consideram as principais complexidades que poderiam enfrentar nessa tentativa.

Os dados serão também apresentados com gráficos de setores os quais, de acordo com Fávero e Belfiore (2017), entregam uma fácil visualização das opiniões, o que permite uma expedita e objetiva interpretação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 – Desafios da implementação de um Programa de Gestão Pública na Marinha Argentina

O desenvolvimento de um sistema gerencial exige tempo e implementação gradativa, dado o seu alcance e complexidade (Kaplan e Norton, 2019). As reformas podem ser criadas com o melhor modelo lógico, porém elas não acontecem de maneira espontânea e ágil (Mendes, 2013).

De acordo com Xun Wu et al. (2014), a incorporação de políticas públicas enfrenta dificuldades relacionadas à falta de preparação e adaptação e elas precisam de objetivos coerentes, forte apoio político e capacidade operacional suficiente. A principal condição que impede a boa prática é relacionada à missão, uma errada concepção de metas que não são consideradas como significativas, mas também a falta de apoio e capacidade pode muitas vezes incidir no fracasso da inclusão, ficando só na tentativa dos níveis que as iniciaram. Mudanças bem-sucedidas necessitam da adesão de atores estratégicos cujos interesses pessoais e organizacionais não sejam entendidos como ameaçados (Mendes, 2013).

Nesse processo, o amplo desafio para a Instituição, e mais no caso de órgãos tradicionais como as Forças Armadas, é alcançar a institucionalização de novos modelos e programas, modificando padrões existentes e arraigados, conseguindo prestar um melhor serviço aos cidadãos (Favero, 2010).

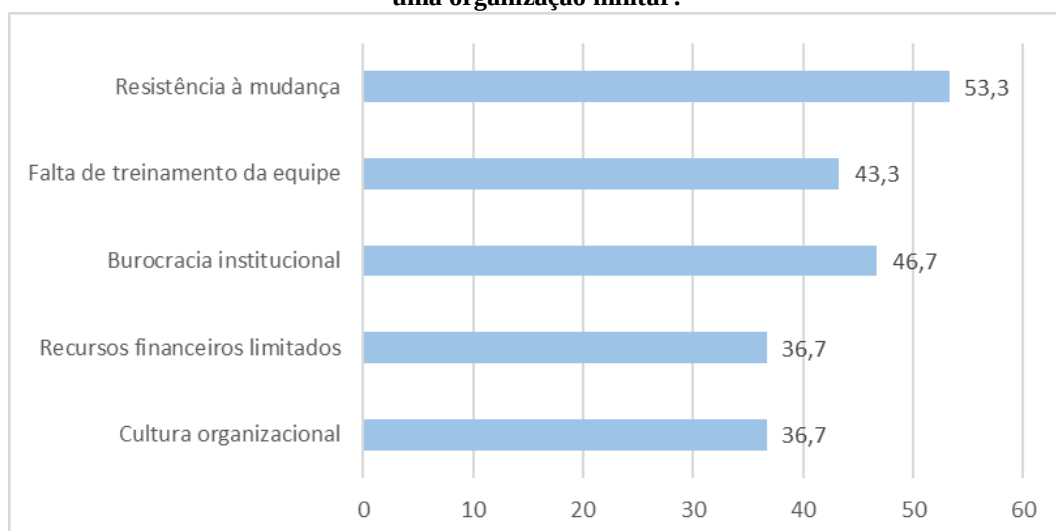
Segundo Xun Wu et al. (2014), progredir no projeto para a sua implantação requer do planejamento operacional, pois nele se desenvolve os objetivos, as metas e são estabelecidas as

iniciativas que vão impulsionar as ações. As tarefas devem ser vinculadas às áreas correspondentes, sempre que possível, atribuídas a pessoal exclusivo. As diretrizes de aplicação precisam ser obrigatórias e claras, garantindo uma boa interpretação e comprometimento das partes envolvidas. Os autores das reformas, geralmente, não conseguem aprontar as áreas de maneira sistemática, resultando em fracassos ou na aplicação muito inferior ao esperado. Um dos principais motivos é o grau de complexidade que a implementação representa.

O enfoque tem que ser contínuo, metódico e permanente. Ao detectar falhas, elas devem ser atendidas, reconhecendo que, se uma falha acontece, existe logo uma série sucessiva de falhas, gerando uma indefinida baixa performance (Resende, 2002).

Os três desafios principais, pesquisados na Marinha Argentina como possíveis de serem enfrentados, no caso da implementação de um Programa de Gestão Pública, demonstram uma ligação semelhante com os conflitos enfrentados no desenvolvimento do Programa Netuno, o que permite reconhecer que, em que pese o contexto nacional e cultural sejam diferentes, os problemas estimados são similares.

Figura 2: Qual considera que é o maior desafio na implementação de um programa de Gestão Pública em uma organização militar?



Fonte: Elaboração própria segundo os resultados do questionário efetuado.

Observa-se, pelo gráfico, que o conflito mais significativo é a resistência à mudança, característica particular das organizações militares, onde a tendência natural das pessoas é a oposição para sair da sua zona de conforto (Teixeira, 2011). É primordial a ênfase no entendimento das melhorias que a mudança poderia trazer para a Instituição, agilizando tempos, otimizando processos, melhorando a alocação de recursos financeiros e materiais e alcançando patamares almejados. Reconhecendo que além da Força atingir seus objetivos, alcançar a eficiência e a excelência na gestão é possível, sempre que seja planejada, organizada, mensurada, incorporada e apoiada em todos os níveis, com comprometimento e esforço geral, promovido, segundo Del Prette (2010), pela significação do valor funcional e ético, de aperfeiçoar em prol do melhor desempenho da sua finalidade.

A segunda dificuldade encontrada na pesquisa foi a burocracia institucional, a centralização excessiva e o excesso de formalismo que limita as ações a serem executadas. O que promoveu agilidade nos processos do Programa Netuno foi o sistema informatizado que integrou as organizações e os resultados demarcados pelos seus indicadores. Dar lugar à inovação e tecnologia pode ser uma importante maneira de aprimorar os processos e ter informações em tempo real, agilizando o desenvolvimento de tarefas e comunicações.

O terceiro problema mais avaliado na pesquisa relatou a necessidade de se obter um nível adequado de treinamento do pessoal envolvido. No caso da Marinha do Brasil, a capacitação profissional foi o primeiro conflito enfrentado, procurando incorporar os conhecimentos ao pessoal afetado, para incutir neles as boas práticas de gestão (Favero, 2015).

Finalmente os dois critérios menos considerados na pesquisa, mas ainda assim escolhidos, foram a crença dos recursos financeiros limitados e a cultura organizacional firme que pode contrariar a sua adequação. A boa implantação de um programa inclui a necessidade de recursos humanos e financeiros e isso pode ser uma dificuldade a ser avaliada e resolvida, com simulações que mostrem o cenário possível e as melhoras futuras, a fim de validar o imperativo da sua implementação. De acordo com Almeida e Fernandez (2019), o contexto macro e micro importam. Considerar os fatores que possam influenciar positiva ou negativamente também ajuda a compreender e aceitar os padrões de mudança. As crenças no melhor cenário futuro mudam a atitude dos grupos e, em consequência, da organização que os envolve.

Como desafios também localizados na pesquisa, pode-se destacar a importância de encontrar uma boa forma de medir os dados, e o controle exaustivo no acompanhamento deles.

Figura 3: Em sua opinião, qual seria a importância de medir e monitorar o desempenho e os resultados no caso da implementação de um programa de Gestão Pública?

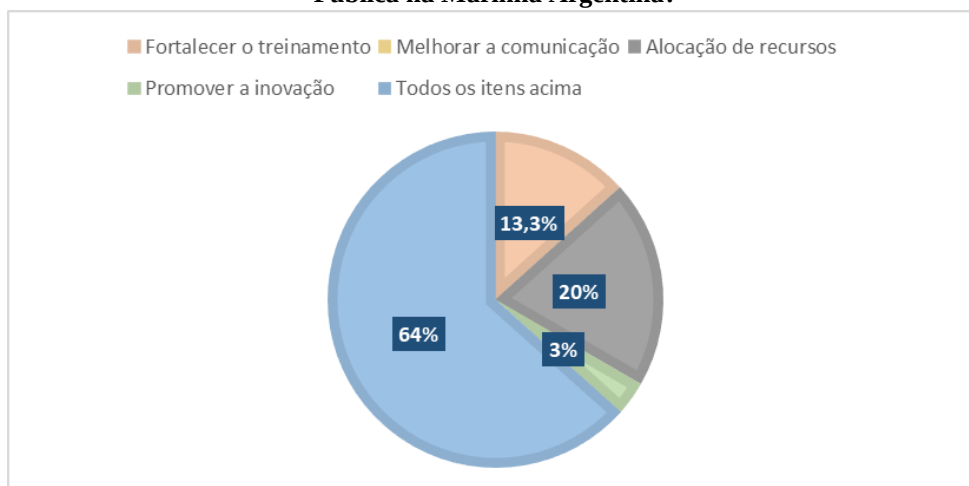


Fonte: Elaboração própria segundo os resultados do questionário efetuado.

Em conformidade com Pacheco (2009), a mensuração de desempenho no setor público contribui para a transparência de custos e resultados. O cidadão se sente confiante porque a realidade lhe é apresentada de maneira objetiva e aberta. A clareza na transmissão de informações permite ao observador um exame metódico da atividade governamental, a qual deve ser passível de avaliação pública (Caiden; Valdez, 1998). Então, o monitoramento e controle poderia ser um obstáculo na implantação, mas o reconhecimento do valor dessas ações, pode ser um início promissor.

Por fim, os esforços não finalizariam na implantação do programa, eles continuariam ao longo de seu desenvolvimento, mas as soluções foram apresentadas em ordem de consideração. Fortalecer o treinamento, atender a ótima alocação de recursos financeiros e promover a inovação, foram detalhados como os principais fatores que vão requerer futuro atendimento.

Figura 4: Que recomendações você faria para garantir a eficácia a longo prazo de um programa de Gestão Pública na Marinha Argentina?



Fonte: Elaboração própria segundo os resultados do questionário efetuado.

De acordo com as considerações de Caiden e Valdez (1998), a profissionalização é mesmo parte fundamental do caminho governamental. A função pública representa uma “vocação desafiadora”, implicando o compromisso de servir ao cidadão e colocando o interesse público como fim último da sua função e tem a responsabilidade de cumprir seu papel, dentro dos limites éticos e morais. Os funcionários têm a obrigação de usar sua autoridade e recursos outorgados para maior eficiência, enfim, elaborar programas questionando de maneira positiva o desempenho, os resultados, é um compromisso que as instituições estatais devem assumir. “A humanidade se confronta com desafios impostos, escolhas determinadas e resultados almejados que exigem lideranças imbuídas de princípios e criatividade institucional” (Caiden; Valdez, 1998).

4.2 – Oportunidades da implementação de um Programa de Gestão Pública na Marinha Argentina

A inteligência na gestão pública é vista como uma inovação que utiliza a tecnologia como ferramenta de apoio para tomadas de decisão mais assertivas e precisas, abrangendo desde o desenvolvimento de atividades e pessoal até a coleta, processamento e compartilhamento de dados e informações (Melati; Muniz, 2022). A informática usada de forma correta pode ser o jeito mais dinâmico de acrescentar a produtividade, sendo evidente a importância de dominar essa ferramenta e aproveitar as suas facilidades numa etapa de modernização (Barbosa, 2018).

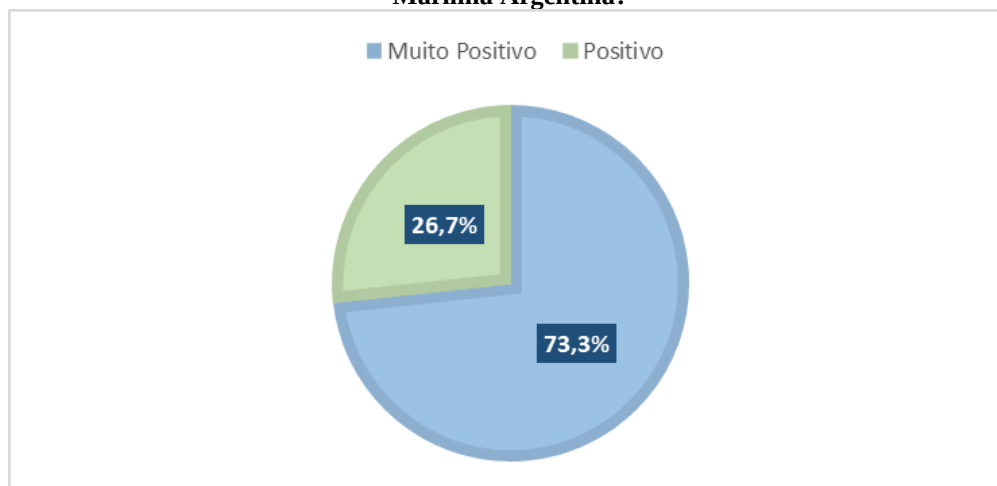
Ao tentar avançar numa organização, de acordo à perspectiva de Morin (2001), no início, os gestores devem projetar também os meios para lhe dar um sentido para as pessoas envolvidas, e que elas saibam o que tem que fazer e porquê. Os objetivos assim devem ser claros e compartilhados. Nesse caso podem ser utilizados vários métodos, como desafios motivacionais, autonomia na realização de tarefas indicadas, feedback do desempenho e incentivos quando o desenvolvimento for favorável.

Para alcançar o sucesso, a objetivação é crucial, comportamentos gerais ligados ao significado gerado, especialmente pelos decisores e transmitido aos outros níveis da organização, permitem resultados muito positivos (Xun Wu et al., 2014).

No questionário efetuado aos oficiais da Marinha Argentina, pode-se perceber a presença dessa predisposição para aumentar a qualidade e produtividade pelos que seriam os gestores do projeto, ao qualificar como muito positiva e positiva, a proposta. Os respondentes foram oficiais que se encontram no nível estratégico, tendo o primeiro passo satisfeito, ao

reparar que o pessoal responsável ao iniciar o caminho da reforma, reconhece o valor da otimização dos processos e a evolução da Força, a fim de torna-la mais competitiva e produtiva.

Figura 5: Qual é a sua opinião geral sobre a implementação de um programa de Gestão Pública na Marinha Argentina?



Fonte: Elaboração própria segundo os resultados do questionário efetuado.

O compromisso no desempenho do trabalho compõe o principal indicador de uma organização eficaz. Nessas circunstâncias repara-se que existe a oportunidade para organizar adequadamente as tarefas, renovar as funções, e aumentar a qualidade do ambiente organizacional, concluindo em obter melhores resultados. É recomendável uma cultura organizacional que permita aos trabalhadores fazer algo que tenha sentido, desenvolver habilidades próprias e competências, e conhecer a evolução de sua atuação, a fim de mudar em caso de ser necessário. Então, o sentimento de vinculação com os ideais da Instituição é um fator fundamental para a eficiência dos trabalhadores e, em consequência, da organização como um todo. Além disso, o valor de medir o desempenho para os envolvidos é entender qual é seu aporte real (Morin, 2001).

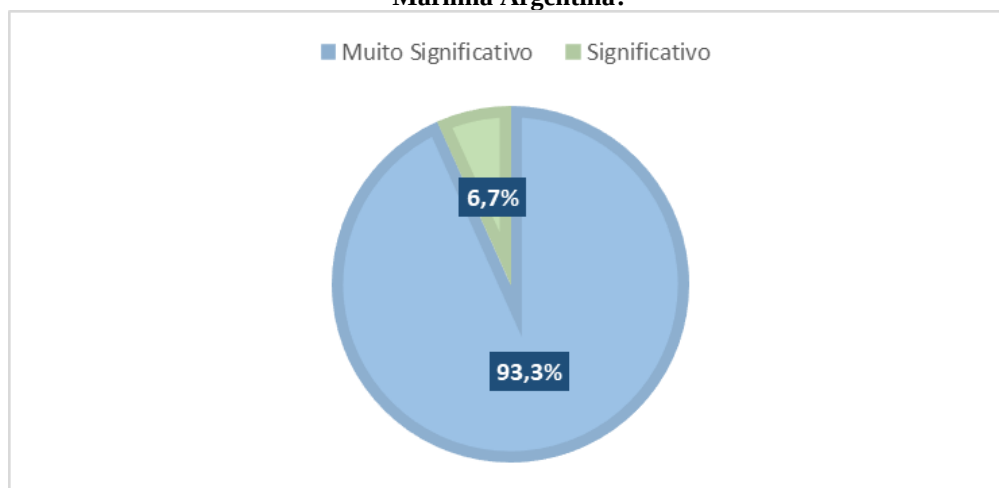
Há evidências que demonstram a contribuição dos indicadores e a mensuração, para um autêntico avanço nos resultados obtidos pelos órgãos públicos, mas a escolha deles deve ser com bom senso e de acordo à qualidade desejada nos contextos correspondentes (Pacheco, 2009).

Deve-se entender, também, que o mapeamento de processos e resultados não é estático, ele evolui enquanto os objetivos são cumpridos e superados, e que o ambiente seja dinâmico para ser motivador para os participantes, porém, requer esforço permanente. Assim, é fundamental relembrar de maneira permanente a promessa de um futuro diferente para a Força e os cidadãos.

Gestores de políticas públicas devem conduzir atividades de implementação de forma integrada, formando grupos adeptos a mudanças, e definindo finalidades claras e específicas com parâmetros de mensuração, ao mesmo tempo de garantir os recursos humanos e econômicos necessários (Xun Wu et al., 2014). Uma profunda mudança requer apoio financeiro amplo, mas um programa que otimiza processos e recursos teria a relação custo-benefício em vantagem, já que modernizar uma organização pública agrega valor nela e a seu produto final, o serviço à sociedade, além do que diminui o desperdício dos recursos disponíveis, contribuindo para a sua missão (Roy, 2014). A consideração, nas respostas do questionário, de achar a implementação de um sistema de gerenciamento de processos, com foco na excelência e que traria benefícios nos assuntos operacionais, foi de 93,3%, muito significativa, o qual é um fator para refletir, porque a Marinha Argentina é um órgão público, mas também não se deve

esquecer de que a sua missão principal é ser um instrumento militar para a defesa nacional e a proteção dos interesses marítimos do país (Argentina, 1988).

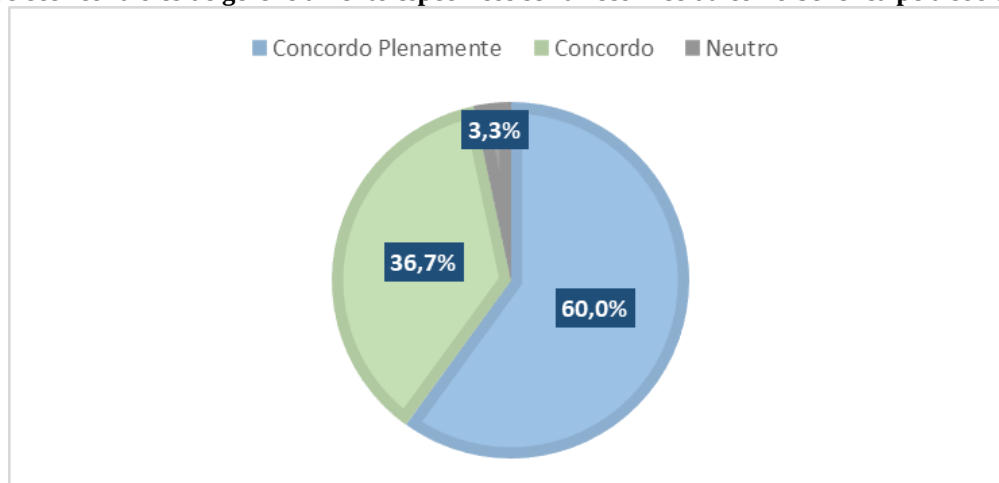
Figura 6: Considera que a implementação de um sistema de gestão de processos, com foco na excelência, valorizando a capacitação humana e a otimização dos recursos, melhorando a estrutura administrativa para contribuir com a eficiência e a eficácia da Instituição, traria benefícios nos assuntos operacionais da Marinha Argentina?



Fonte: Elaboração própria segundo os resultados do questionário efetuado.

Por fim, o gráfico seguinte, apresenta o entendimento do pessoal da Marinha Argentina como muito positivo na adoção de um programa de gestão pública, desde a perspectiva de que isso geraria um benefício real para os cidadãos.

Figura 7: Acha que a implementação de um programa para melhorar o uso de recursos econômicos e estabelecer controles de gerenciamento específicos seria reconhecida como benéfica pela sociedade?



Fonte: Elaboração própria segundo os resultados do questionário efetuado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a Gestão Pública no Brasil, especificamente a Gestão Pública aplicada na Marinha do Brasil com o seu programa de gestão desenvolvido: Programa Netuno. A fim de entender seus pontos mais importantes, o foco do trabalho foi avaliar a possibilidade da implementação de um programa de gestão, com características semelhantes, porém, mais adequado à realidade da Marinha Argentina e seu contexto externo, reconhecendo que a cultura organizacional varia de país em país, influenciando, com seus hábitos e crenças, na percepção dos fatos e a disposição para novos cenários.

Segundo a análise feita às regulamentações do programa, seu ambiente de desempenho e diversos trabalhos e artigos, permitiu-se conhecer que, além dele estar em desenvolvimento e adaptação contínua, sua implantação deu à Marinha uma ferramenta fundamental para ela se tornar mais competitiva, eficiente e de destacada qualidade, sendo reconhecida de maneira nacional e internacional.

Frente à gestão de mudanças na Marinha Argentina, os desafios dessa nova estrutura serão: garantir apoio financeiro, gerenciar recursos materiais e humanos, realocar funções, promover a especialização, a motivação e os incentivos, adaptar normas e obter consenso para modernização e inovação em todos os níveis da organização. O processo poderá ser confuso e conflituoso, mas o caminho deve estar focado nas metas a médio e longo prazo, e continuá-lo, com paciência e determinação.

É fundamental conhecer desde o início as metas e objetivos da transformação, estabelecendo comunicação de forma clara e precisa em todos os níveis da organização, dando prioridade à boa interpretação das responsabilidades do pessoal envolvido, e sua capacitação e fomento das habilidades necessárias.

Talvez não seja fácil que um órgão tradicional e burocrático como é uma Força Armada, se transforme numa organização mais flexível, orientada à gestão por resultados e com sistemas de controle e retroalimentação permanente, mas a iniciativa de otimizar recursos, aumentar a produtividade e diminuir custos, ao mesmo tempo de cumprir com a razão para a qual foi criada, gera um sentimento de adesão à ideia de inovação. Um programa que aperfeiçoe a imagem da Marinha Argentina, a fim de gerar confiança e valor para os usuários de seu produto final, é um notório impulsionador.

As análises efetuadas demonstraram o desejo do pessoal pertencente, de se tornar uma Marinha mais eficiente e de qualidade, com a possibilidade de fornecer ao cidadão o melhor serviço, sendo finalmente um valioso aporte à Nação.

Tendo como norte o cumprimento da sua Missão, a defesa dos interesses marítimos, e abrangendo os princípios da administração pública de transparência, legalidade, moralidade, ética e eficiência, melhorar a gestão permitirá a adaptação da Instituição ao novo cenário nacional e internacional, promovendo a união de esforços a fim de obter ótimos resultados para a Marinha e para a Argentina toda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajetória recente da gestão pública brasileira**: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Ed. Especial Comemorativa 67-86, 1967-2007. Rio de Janeiro, 2007.

ALMEIDA, L. de A.; FERNANDES, I. F. de A. L. Teorias e modelos de políticas públicas: uma revisão das abordagens sobre o processo de políticas. **Revista Teoria & Pesquisa**, v. 28, n. 1, 2019, p. 122-146, recebido em fev. 2019 e aceito em abr. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.31068/tp.28105>

ARGENTINA. **Lei nº23.554, de 13 de abril de 1988**. Princípios básicos. Objetivo e estrutura do sistema. Organização das Forças Armadas. Serviço de Defesa Nacional. Organização e mobilização territorial. Disposições gerais e transitórias. Buenos Aires: Congresso Argentino, [1992]. Disponível em: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-23554-20988>. Acesso em: 25 outubro 2024.

ARGENTINA. **Lei nº27.742, de 8 de julho de 2024**. Lei de Bases e Pontos de Partida para a Liberdade dos Argentinos. Buenos Aires: Senado e Câmara de Deputados, [2024]. Disponível em: https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/310189/202407_08. Acesso em: 5 outubro 2024.

ARGENTINA. Decreto nº 103, de 20 de janeiro de 2001. Aprovação do Plano Nacional de Modernização. Buenos Aires. Disponível em: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-103-2001-65950/texto>. Acesso em: 26 outubro 2024.

BARBOSA, Christian. **A Tríade do Tempo: um modelo comprovado para organizar sua vida e aumentar sua produtividade e seu equilíbrio**. São Paulo, Buzz Editora, 2018. ISBN: 978-85-93156-39-7.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 outubro 2024.

BRASIL. Decreto nº 8.628, de 30 de dezembro de 2015. Cria a Medalha “Mérito Acanto”. Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8628.htm. Acesso em: 24 outubro 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos. Brasília, [2019]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm. Acesso em: 24 setembro 2024.

BRASIL. Orientação do Comandante da Marinha (ORCOM). Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/dadm/programa-netuno/quem-somos>. Acesso em: 7 outubro 2024.

BRASIL. **Manual de Procedimentos do Programa Netuno – MAPNETUNO**. DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA MARINHA. Atualizado em maio de 2023.

BRESSER- PEREIRA, Luiz Carlos. **Democracia, estado social e reforma gerencial**. São Paulo, v. 50, n.1, p. 112-116, jan./mar.2010.

CAIDEN, G. E.; VALDEZ, D. de A. **A essência do profissionalismo no Serviço Público**. Brasília, a. 35, n. 138, p. 139-153, abr./jun.1998.

CARAVACA, J.; DANIEL, C. J. ¿Nunca fuimos modernos? Planes de modernización del Estado en la Argentina (2000-2019). **Revista Sociología Política**, v. 29, n. 77, e006, 2021.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T.M.G. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes**. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013., v. 1, p. 135-194. ISBN 978-85-8110-015-9.

CORMICK, Hugo Tomás. **La Nueva Gestión Pública. Su aplicación en los países de la OCDE y en Argentina**. Universidad Nacional de Moreno, Argentina, 2019. Disponível em: <https://orcid.org/0000-0001-7920-6412>. Acesso em: 13 outubro 2024.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. Habilidades sociais e análise do comportamento: proximidade histórica e atualidades. **Revista Perspectivas** 2010, v. 1, n. 2, p. 104-115, São Paulo, 2010. ISSN 2177-3548.

DESTRO, L. A.; VERGARA, E. A.; DEI, H. D. **Los escritos académicos en la formación militar: guía didáctica para su elaboración y redacción**. 1 ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Visión Conjunta, 2014.

FAVERO, Claudio Gil. **Avaliação de programas públicos. Sistema de avaliação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização aplicado na Marinha do Brasil: o caso do Programa Netuno**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.

FAVERO, Claudio Gil. **Programa Netuno e os seus resultados: perspectivas para a excelência em gestão na Marinha**. Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília, 2015.

FAVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. ISBN 978-85-352-7087-7.

FREITAS, R. K. V.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, jul./ago.2014.

JAIME, Fernando Martín et al. **Introducción al análisis de políticas públicas**. 1 ed. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche, 2013. ISBN 978-987-29188-3-5.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 21 ed. Harvard Business School Press, Elsevier, 1997. ISBN: 85-352-0149-1.

LOPES DUARTE, Diego. **A adaptação estratégica da Marinha do Brasil e a identificação e análise dos fatores críticos de sucesso de um programa de excelência em gestão organizacional: o caso do Programa Netuno**. 2014. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, 2014.

MELATI, C.; MUNIZ, R. J. **A inteligência na gestão pública: uma análise sob a perspectiva institucional**. 2022. Rio de Janeiro, nov./dez.2022. ISSN: 1982-3134. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220220103>.

MENDES, Arnaldo Paulo. **A migração de conhecimentos da gestão de empresas privadas para a Administração Pública**: análise dos canais de migração e da adaptabilidade dos conhecimentos gerenciais ao setor público. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, 2013.

MENDONÇA MOTTA, Paulo Roberto de. **O estado da arte da gestão pública**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 082-090, jan./fev.2013.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, São Paulo, jul./set.2001.

MOURA E CASTRO, M. B.; CASTRO, M. M.; CASTRO, M. A. Princípio da eficiência da administração pública: qualidade de serviços prestados à sociedade. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 1, 113 ed. 2017.

PACHECO, Regina Silvia. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. **Cadernos gestão pública e cidadania**, v. 14, n. 55, jul./dez.2009.

RESENDE, Flávio da Cunha. Por que reformas administrativas falham?. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 17, nº 50, p. 123-184, out.2002.

ROY, Clarice. **A importância do controle interno e o princípio da eficiência na Administração Pública**. 2014. Artigo (Pós-Graduação em Gestão Pública) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil, 2014.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. **Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil**: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. São Paulo, v. 48, n. 3., recebido em jun. 2006 e aprovado em abr. 2008.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. **A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing?**. Artigo recebido em. nov. 1999 e aceito em jan. 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6269>. Acesso em: 12 outubro 2024.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, ano 1, n. 1, jul.2009.

SOARES GUEDES, J. A.; FONSECA, R. de C.; STRAUHS, F. de R. **Uso de indicadores e métricas para avaliação da qualidade da informação**. Universidade Federal do Paraná, Brasil. *Brazilian Journal of Information Science: Research trends*, v. 15, 2021, e02121.

TEIXEIRA, Renato Cruz. **Programa Netuno**: o uso de “boas práticas” de Gerenciamento de Projetos em Planos de Melhoria de Gestão. 2011. Monografia (Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2011.

VIEIRA, J.M.; TAVARES, R. de S. B. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: ENAP, 2019. ISBN: 978-85-256-0107-0.

VIEIRA, James Batista. **Fundamentos da Gestão Pública**. Recife: Ed. UFPE, 2023.

WOLTER, A.P.; VELHO, A. S. Gestão Pública no Brasil: desafios e perspectivas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 05, ed. 02, v. 2, p. 18-27, fev. 2020. ISSN: 2448-0959.

XUN WU et al. **Guia de políticas públicas: gerenciando processos**. Tradução: Ricardo Avelar de Souza. Brasília: Enap, 2014. Título original: The public policy primer: managing the policy process. ISBN: 978-85-256-0073-8.

ZELLER, Norberto. **Políticas públicas: marco conceptual metodológico para el estudio de las políticas públicas**. Buenos Aires: INAP, 2007.

Link para acesso ao questionário e suas respostas:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfgrjXGN7wfazv0ucBwtiJnR3TnXxUWkx747kOAdnTZI6kpQ/viewform?usp=sf_link