

Gilson de Castro Vidal Junior

**PROGRAMA**



**NETUNO!**

uma análise à luz da estrutura CDC  
de avaliação de programas



**AYA EDITORA**

**2023**

**Gilson de Castro Vidal Junior**

# **Programa Netuno: uma análise à luz da estrutura CDC de avaliação de programas**

**Ponta Grossa  
2023**

## **Direção Editorial**

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

## **Autor**

Gilson de Castro Vidal Junior

## **Capa**

AYA Editora©

## **Revisão**

O Autor

## **Executiva de Negócios**

Ana Lucia Ribeiro Soares

## **Produção Editorial**

AYA Editora©

## **Imagens de Capa**

br.freepik.com

## **Área do Conhecimento**

Ciências Sociais Aplicadas

# **Conselho Editorial**

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva

*Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí*

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

*Centro Universitário Santa Amélia*

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

*Instituto Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

*Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP*

Prof.º Dr. Clécio Danilo Dias da Silva

*Centro Universitário FACEX*

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chirolí

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

*Universidade do Estado de Minas Gerais*

Prof.ª Ma. Denise Pereira

*Faculdade Sudoeste – FASU*

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

*Universidade Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença*

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

*Universidade de Santa Cruz do Sul*

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão

*Faculdade Santa Helena*

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior

*Universidade Federal de Roraima*

Prof.º Me. Jorge Soistak

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

*Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara*

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

*Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

*Faculdade Santana*

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho

*Universidade Federal Rural de Pernambuco*

**Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues**

*Universidade Norte do Paraná*

**Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa**

*Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP*

**Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes**

*Universidade Estadual do Centro-Oeste*

**Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda**

*Universidade Estadual de Ponta Grossa*

**Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes**

*Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Parauapebas*

**Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira**

*Instituto Federal do Acre*

**Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail**

*Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

**Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares**

*Universidade Federal do Piauí*

**Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros**

**Rodrigues**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda Santos**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues**

*Instituto Federal de Santa Catarina*

© 2023 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelo autor para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). Este livro, incluindo todas as ilustrações, informações e opiniões nele contidas, é resultado da criação intelectual exclusiva do autor. O autor detém total responsabilidade pelo conteúdo apresentado, o qual reflete única e inteiramente a sua perspectiva e interpretação pessoal. É importante salientar que o conteúdo deste livro não representa, necessariamente, a visão ou opinião da editora. A função da editora foi estritamente técnica, limitando-se ao serviço de diagramação e registro da obra, sem qualquer influência sobre o conteúdo apresentado ou opiniões expressas. Portanto, quaisquer questionamentos, interpretações ou inferências decorrentes do conteúdo deste livro, devem ser direcionados exclusivamente ao autor.

---

V648 Vidal Junior, Gilson de Castro

Programa Netuno: uma análise à luz da estrutura CDC de avaliação de programas [recurso eletrônico]. / Gilson de Castro Vidal Junior. -- Ponta Grossa: Aya, 2023. 51p.

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-481-4

DOI: 10.47573/aya.5379.1.221

Título 1. Brasil. Marinha - Operações navais brasileiras. 2 Estratégia naval.

CDD: 359.440981

---

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

---

## **International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora LTDA**

**AYA Editora©**

**CNPJ:** 36.140.631/0001-53

**Fone:** +55 42 3086-3131

**WhatsApp:** +55 42 99906-0630

**E-mail:** contato@ayaeditora.com.br

**Site:** <https://ayaeditora.com.br>

**Endereço:** Rua João Rabello Coutinho, 557  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil  
84.071-150

*Aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado. Não há passo que eu dê na vida sem pensar em honrá-los.*

# Agradecimentos

---

Ao SENHOR DEUS por todo o bem e misericórdia, Autor da minha vida e Razão da minha esperança eterna. A minha amada esposa, Lysiane, pelo apoio e compreensão durante esta árdua jornada. A minha sogra, Edilamar, por emprestar os ouvidos nos momentos em que precisei. Ao meu filho, Samuel Akim, um raio de sol em dias escuros. A minha mãe, Maria Luiza, por seu amor e paciência, Ao meu pai, Gilson, por sempre acreditar em mim, mesmo em momentos que eu não acreditava. Ao Professor Carlos Alberto, que aceitou o desafio de orientar um aluno difícil como eu. Ao Capitão Luciano, por me proporcionar a oportunidade de trabalhar no Programa Netuno, algo com o qual eu sempre sonhei, o sonho que vivo hoje. Ao Suboficial Seabra que me apoiou nos estudos durante os meus anos de carreira, me permitindo ver o nascimento do Programa Netuno nos primeiros eventos que dele trataram e sendo ainda hoje meu supervisor e amigo. Agradeço também aos componentes do Programa Netuno espalhados pela Marinha do Brasil, pois juntos, ainda que separados, trabalhamos arduamente para que a excelência seja alcançada em nossas Organizações Militares e, por conseguinte, na Marinha do Brasil.

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
Problema de pesquisa .....	15
Justificativa .....	17
Objetivos .....	18
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
Programa .....	19
Teoria do programa .....	19
Avaliação de programas .....	20
Estrutura para avaliação de programa CDC ....	21
Execução das etapas da estrutura de avaliação de programas CDC .....	22
<b>MÉTODOS .....</b>	<b>24</b>
População e amostra .....	24
Instrumento de coleta de dados.....	24
<b>ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS .</b>	<b>25</b>
Envolvimento dos militares com o programa ...	26
O alcance dos efeitos esperados nos processos da OM .....	29
As atividades do programa permitem a OM uma melhor aplicação das estratégias do comando... ..	30
Melhoria na utilização dos recursos da OM.....	33
Sugestões dos militares para melhoria do programa .....	34



<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
Apêndice A – Estrutura da Entrevista .....	44
Anexo A – Visão Geral da Estrutura para Avaliação de Programa CDC .....	46
<b>SOBRE O AUTOR .....</b>	<b>47</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>48</b>

# Apresentação

---

O Programa Netuno é o programa estratégico da Marinha do Brasil, baseado no GESPÚBLICA, que institucionalizou a gestão por excelência na Força. Utilizando o Modelo de Excelência em Gestão Pública, o Programa tem apresentado excelentes resultados nas Organizações Militares.

O Centro de Serviços Humanos para Controle e Prevenção de Doenças dos Estados Unidos da América se utiliza de uma estrutura de avaliação, não prescritiva, composta de 6 passos de avaliação prática que gravitam 4 padrões de efetividade, permitindo uma visualização da qualidade e efetividade do programa.

Esta pesquisa traz uma análise do Programa Netuno à luz da estrutura de avaliação de programas CDC. Uma avaliação do Programa Netuno por intermédio da estrutura CDC é apresentada para validar a efetividade do mesmo. Ademais, o objetivo desta pesquisa é conhecer, na visão dos militares que compõem as equipes do Programa Netuno, sugestões para que o Programa seja ainda mais efetivo, tenha melhor desempenho e resultados otimizados.

Boa leitura!

# Introdução

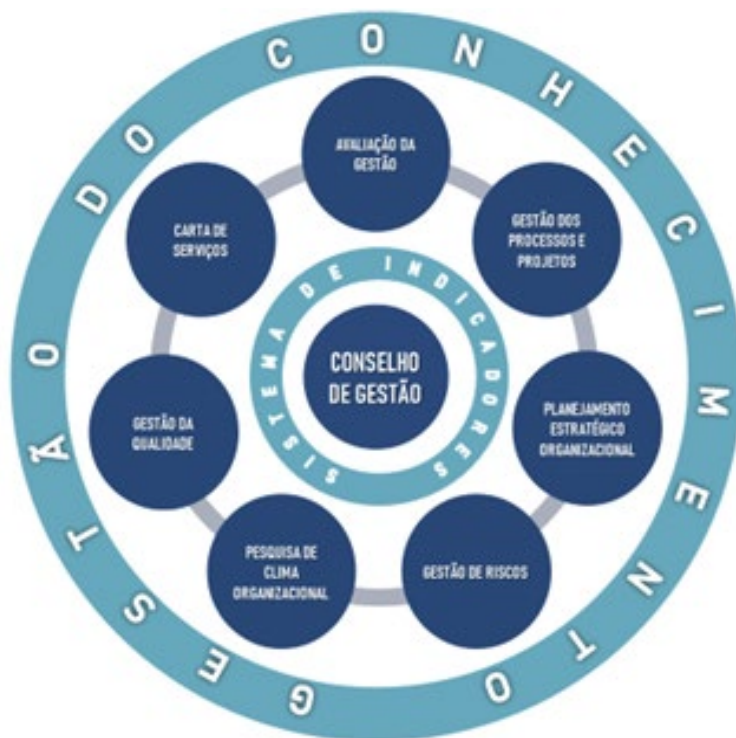
A busca da Marinha do Brasil (MB) por aplicar um modelo de gestão mais eficiente e a qualidade na execução de suas tarefas deu origem ao PROGRAMA NETUNO, que é fundamentado nos princípios de excelência gerencial do mundo corporativo, aplicados às Organizações Militares (OM) (BRASIL, 2018).

A finalidade deste Programa é contribuir com a melhora da administração organizacional, bem como da qualidade dos serviços prestados pelas OM, manter o nível de treinamento das tripulações, otimizar o emprego de recursos, aumentar a eficiência e eficácia, desenvolver elementos morais, intelectuais, profissionais e culturais a seus militares e reduzir desperdícios e custos, mantendo o controle financeiro da melhor forma possível (Brasil,2018).

O Programa Netuno é baseado no GESPÚBLICA e tem sua sistemática de trabalho baseada na capacitação profissional e na conscientização de que a qualidade é responsabilidade de todos. Visa também fortalecer o compromisso da Marinha do Brasil com a melhoria da qualidade da gestão das OM, a partir da orientação estratégica voltada para a excelência gerencial (BRASIL, 2019).

Tem entre seus objetivos fornecer ferramentas para melhoria e análise para promover eficiência dos processos e obter melhor aproveitamento dos recursos; Acompanhar e avaliar os processos da qualidade dos serviços prestados pelas OM; O incentivo a capacitação profissional; e Participação do pessoal por intermédio de treinamentos contínuos que aumentem eficiência e eficácia dos processos da OM (BRASIL, 2018).

**Figura 1 - Ferramentas do Programa Netuno**



**Fonte: Diretoria de Administração da Marinha**

Um objetivo que deve ser considerado de grande importância é a busca pelo reconhecimento e integração de toda a estrutura de pessoal pela busca e valorização da excelência em seus serviços e processos (Brasil, 2018).

A referência para avaliação da gestão do Programa Netuno é o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), que é recomendada pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Este modelo é construído sobre a premissa de que a administração pública deve ser excelente, conciliando esse imperativo com os princípios a que deve obedecer, os conceitos de linguagem, que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão (BRASIL, 2014). Tem como finalidade ampliar a eficiência e a produtividade das organizações públicas, se utilizando de princípios do setor privado (BRASIL, 2014).

O MEGP deve ser utilizado como referência, podendo ser remontado e adaptado da forma que melhor defina a gestão da Organização (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2021). Assim, o MEGP é uma orientação para que as organizações públicas possam se utilizar das melhores práticas de gestão aplicadas no meio privado, sem necessariamente perder o seu caráter de organização pública. As dimensões preconizadas pelo modelo são:



nº 37 da constituição:

“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, EC nº 19 1998)

O Governo Federal por intermédio do Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), com a finalidade de contribuir com a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e aumentar a competitividade do País. (BRASIL, 2005).

**Figura 3 - Logo Programa Netuno**



**Fonte: Diretoria de Administração da Marinha**

O referido Decreto em seu Art. 2º versa sobre os objetivos à formulação e implementação de medidas integradas de transformação em gestão no seu item III, “promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública”. (BRASIL, 2005).

Por intermédio do Ofício nº 176/2007 de 24 de maio de 2007 do Secretário-Geral da Marinha, a MB aderiu ao GESPÚBLICA. Com base neste Programa, a Marinha do Brasil (MB) criou o Programa Netuno em 2007, “com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços e da administração organizacional” (BRASIL, 2018), visando a “institucionalização das boas práticas de gestão, permitindo que a Organização Militar

(OM), *busque* a melhoria contínua dos processos inerentes a sua atividade, em busca da Excelência em Gestão. (BRASIL, 2019).

O Programa Netuno tem entre suas finalidades manter o adestramento da tripulação das OM, sempre buscando a otimização do emprego de recursos humanos, e, entre seus objetivos, instrumentalizar as OM com ferramentas de análise e melhoria de processos, promovendo eficiência por meio do melhor aproveitamento de recursos (BRASIL, 2018).

“O Programa Netuno é um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares (OM) e, conseqüentemente, proporcionar à Marinha do Brasil (MB) as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político - estratégica exigida pelo País.”

Em 2017 o Governo Federal extinguiu o GESPÚBLICA, cujas tarefas foram incorporadas à Plataforma de Cidadania Digital e ao Conselho Nacional de Desburocratização (BRASIL, 2021). A MB não extinguiu o Programa Netuno, visto que permanecem as razões para sua criação. O Programa “consolida a vocação, a disposição e o compromisso institucional com a melhoria da qualidade de gestão” das OM da MB. (BRASIL, 2018). Tendo como base a capacitação profissional e como referência os critérios de avaliação do MEGP, o Programa Netuno pretende implementar os processos de Gestão por Excelência na MB, sem desrespeitar os Costumes Navais (BRASIL, 2019). Para que o Programa alcance êxito é importante que toda a tripulação esteja envolvida e comprometida para que se possa alcançar o máximo de qualidade e, desta forma, otimizar os processos progressivamente (BRASIL, 2018).

## **Problema de pesquisa**

Brasil (2018) apresenta como finalidade do Programa Netuno “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços e da administração organizacional...” Dentro deste escopo, Brasil (2018) expõe que a consequência da aplicação do Programa é “,, proporcionar à MB as melhores condições para para estar pronta e adequada à estrutura Político - estratégica do País.”

O Programa Netuno trouxe para o âmbito da MB as boas práticas de gestão, advindas do setor privado, adaptando-as às tradições e costumes navais sem feri-los. A implementação do Programa e o uso das ferramentas gerenciais por ele apresentadas

permitem otimizar processos, aumentar a efetividade das ações e elevar padrões de qualidade dos serviços oferecidos pelas OM.

Como o próprio Programa preconiza, por suas bases no GESPÚBLICA e no MEGP, desde que haja uma mensuração e um gerenciamento, todo processo que pode ser otimizado, todo padrão pode ser elevado.

Esta pesquisa visa avaliar o Programa Netuno à luz da estrutura CDC de avaliação de programas e pela ótica da mais importante das “engrenagens” que o move, a equipe que o vivencia todos os dias.

Por mais que o próprio Programa Netuno tenha em si uma autoavaliação da gestão, baseada no MEGP, nesta pesquisa é apresentada uma avaliação pautada em um modelo diferente.

**Figura 4 - Autoavaliação da Gestão**



**Fonte: Diretoria de Administração da Marinha**

As equipes do Programa Netuno espalhadas por toda a MB buscam incessantemente a excelência, assim, nada mais justo que conhecer quais oportunidades de melhoria os mesmos enxergam para que a excelência esteja mais próxima todos os dias.

Neste contexto, busca-se avaliar o Programa Netuno e conhecer métodos e formas para elevar os padrões dos processos para que este alcance maior êxito. Assim, este



estudo procura responder a seguinte questão: Quais são as sugestões dos envolvidos no Programa Netuno para melhor desempenho e elevação de resultados obtidos pelo mesmo?

## **Justificativa**

Um dos grandes desafios do Programa Netuno, desde a sua criação até aos dias atuais, é cumprir as Orientações do Comandante da Marinha do Brasil (MB) de 2006 (BRASIL, 2006).

“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 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).”

O Programa surgiu da necessidade da MB de “Elaborar um Programa de Implantação da Excelência de Gestão na Marinha e mecanismos de acompanhamento das ações planejadas, em consonância com o Decreto nº 5.378/2005, que estabeleceu o GESPÚBLICA”. (BRASIL, 2006)

Segundo BRASIL (2018), o Programa Netuno visa cumprir sua finalidade de contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos serviços apoiado nas seguintes diretrizes básicas:

- Manter o treinamento da tripulação das OM, sempre buscando a otimização do emprego dos recursos humanos;
- Aperfeiçoar a estrutura administrativa, a fim de contribuir com a eficiência e eficácia das ações da OM;
- Valorizar o elemento humano, enfatizando o desenvolvimento e aperfeiçoamento das qualidades morais, profissionais, intelectuais e culturais, bem como as condições psicofísicas, e o aprimoramento das atividades assistenciais que possam repercutir favoravelmente no campo psicossocial; e
- Racionalizar os custos, combater o desperdício e perseguir a austeridade financeira em todos os níveis e atividades.

São utilizadas ferramentas gerenciais como Ciclo PDCA, 5W3H, Gráfico de Pareto, Diagrama de Ishikawa, entre outros, para auxiliar a visualização e permitir que os objetivos sejam alcançados. Os resultados são acompanhados por indicadores de desempenho e apresentados em reuniões do Conselho de Gestão. (Brasil, 2018)

Mais do que os resultados, o elemento humano é muito enfatizado nas publicações referentes ao Programa, uma vez que sua valorização e sua capacitação são sempre citados como peças fundamentais para o sucesso do Programa Netuno nas OM, o que traz relevância a este trabalho (BRASIL, 2019). A relevância deste tema, notadamente no âmbito das OM da MB, no que tange a busca pela otimização dos resultados obtidos pelo Programa justifica este estudo.

## **Objetivos**

### ***Geral***

Analisar o Programa Netuno à luz da estrutura CDC de avaliação de Programas e, com base nas sugestões dos envolvidos no Programa, identificar oportunidades de melhoria para elevar os resultados obtidos pelo mesmo.

### ***Específicos***

- Verificar o nível de envolvimento dos militares com o Programa;
- Verificar se o Programa atinge os efeitos esperados nos processos da OM;
- Examinar o quanto as atividades do Programa permitem a OM uma melhor aplicação das estratégias do Comando;
- Refletir se o Programa auxilia na melhor utilização dos recursos da OM; e
- Identificar como o Programa Netuno pode ser melhorado, a partir das sugestões dos militares envolvidos.

# Fundamentação Teórica

## Programa

Jannuzzi (2014) apresenta programas como “...empreendimentos complexos, que envolvem a contratação de pessoal técnico; disponibilidade de instrumentos; adequação de equipamentos públicos; alocação de recursos monetários; promoção de capacitação, de forma coordenada no tempo e no território”. Ala-Harja e Helgason (2000) tratam também sobre a definição de programa:

“ Por programa entende-se, geralmente, como um conjunto de atividades organizadas para realização dentro de um cronograma e orçamento específicos do que se dispõe para implementação de políticas, ou seja, para criação de condições que permitam o alcance de metas políticas desejáveis.”

O dicionário Michaelis, dentre suas definições, refere-se a programa como “proposição de um projeto que se pretende executar.”

## Teoria do programa

Eloi (2018) relata que a Teoria do Programa “ é uma estratégia de avaliação utilizada para avaliar programas e políticas públicas.” Wholey (1987) assevera que a Teoria do Programa é capaz de constatar “recursos, atividades e resultados pretendidos pelo programa, especifica cadeia causal que conduz aos recursos do programa, atividades, resultados intermediários e objetivo final.” Bickman (1987) define a Teoria do Programa como “...a construção de um modelo plausível e sensato de como um programa supostamente deve trabalhar.” Scheirer (1981) aponta que “...a Teoria do Programa esclarece as relações de causa e efeito e, assim, provê uma justificativa para o tratamento.” Funnell e Rogers (2011) assim definem Teoria do Programa:

“Teoria do Programa é uma teoria ou modelo explícito de como uma intervenção, um projeto, uma estratégia, uma iniciativa, uma política, contribui para uma cadeia de resultados intermediários e, finalmente, para os resultados pretendidos ou observados.”

## Avaliação de programas

Cohen e Franco (1993) enunciam que “Avaliar é fixar o valor de uma coisa...” Costa e Castanhar (2003) definem avaliação como “conjunto de técnicas que adota conceitos diferenciados para se referir muitas vezes aos mesmos procedimentos”. Os autores versam ainda sobre a avaliação sistemática programas e políticas sociais:

“...a avaliação sistemática, contínua e eficaz desses programas podem ser um instrumento fundamental para se alcançar melhores resultados e proporcionar uma melhor utilização e controle dos recursos nele aplicados, além de fornecer aos formuladores de políticas sociais e aos gestores de programas dados importantes para o desenho de políticas mais consistentes e para uma gestão pública mais eficaz.”

A afirmação de Costa e Castanhar (2003) é corroborada por Ala-Harja e Helgason (2000) que definem a avaliação de programa “...como uma análise sistemática de aspectos importantes de um programa e seu valor, visando fornecer resultados confiáveis e utilizáveis.” Os mesmos afirmam ainda que a avaliação de programa “...é uma ferramenta que visa oferecer informações quanto aos resultados obtidos por organizações e programas.”

A definição de avaliação apresentada pela OMS (2009) não difere em muitos aspectos das definições anteriormente citadas:

“Verificação sistemática e objetiva de uma iniciativa em curso ou terminada, a sua concepção, implementação e resultados. O objetivo é o de determinar a pertinência e grau de concretização de objetivos, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade.”

Posavac e Carey (1992) discorrem que “o uso das avaliações de programas cresceu rapidamente porque estas são necessárias para cumprir a obrigação de ajudar a avaliar o mérito e o valor de um programa”. Posavac e Carey assim definem a avaliação de programa:

“É a metodologia para conhecer a profundidade e extensão da necessidade de um serviço, se há probabilidade do serviço ser usado, se o serviço é suficientemente intenso para atender as necessidades identificadas e não atendidas, o grau em que o serviço é fornecido conforme planejado e se realmente às pessoas necessitadas a custos razoáveis e sem efeitos colaterais inaceitáveis.”

Silva e Costa (2002) asseveram que “Gestores e organizações públicas que utilizam instrumentos adequados de avaliação de programas e projetos tendem a obter maior qualidade no uso de seus recursos.” Segundo os autores, de posse das informações obtidas neste processo “... é possível identificar e incentivar os programas que funcionam com mais efetividade, eficiência e qualidade.” Shackman (1999) considera que “uma avaliação pode

ajudar um programa a melhorar seus serviços, mas pode também garantir que o programa está entregando os serviços certos.” Cunha (2018) reforça esta ideia quando expõe sobre o interesse cada vez maior dos governos sobre o estudo da avaliação de programas:

“O crescente interesse dos governos nos estudos de avaliação está relacionado às questões de efetividade, eficiência, accountability e desempenho da gestão pública, já que estes estudos se constituem em ferramentas para gestores, formuladores e implementadores de programas e políticas públicas.”

## **Estrutura para avaliação de programa CDC**

O Departamento de Saúde e Centro de Serviços Humanos para Controle e Prevenção de Doenças dos Estados Unidos da América (CDC) utiliza uma estrutura de avaliação para seus programas públicos de saúde, composto de 6 etapas para avaliação prática e 4 padrões para avaliação de efetividade, capazes de verificar de forma clara a efetividade da aplicação dos programas. O CDC Evaluation Working Group (1999) se referem aos padrões e etapas da seguinte forma:

### **ETAPAS PARA AVALIAÇÃO PRÁTICA**

- Envolvimento das partes interessadas: Os envolvidos, os afetados e os principais usuários;
- Descrição do Programa: Necessidades, efeitos esperados, atividades, estágio, contexto e modelo lógico;
- Focar na avaliação do programa: Objetivo, usuários, usos, questões, métodos e acordos;
- Reunir evidências confiáveis: Indicadores, fontes, qualidade, quantidade e logística;
- Justificar as conclusões: Padrões, análise, síntese, interpretação, julgamento e recomendações; e
- Garantir o uso e o compartilhamento das lições aprendidas: Projeto, preparação, feedback, acompanhamento e disseminação.

## PADRÕES DE EFETIVIDADE

- Utilidade: Atende a necessidade de informação dos usuários;
- Viabilidade: É realista, não incorre em riscos, detalhado e utiliza recursos de forma moderada;
- Propriedade: Procura de maneira legal, ética e com consideração o bem-estar dos envolvidos e afetados; e
- Precisão: Divulga e transmite informações de forma tecnicamente precisa

Figura 5 - Elements of the Framework



Fonte: cdc.gov

## Execução das etapas da estrutura de avaliação de programas CDC

CDC (1999) apresenta como são executadas cada uma das etapas de sua estrutura de avaliação de programas. O envolvimento das partes interessadas é descrito como “a promoção de contribuições e compartilhamento de competências entre os avaliadores e na conclusão da avaliação.” A descrição do programa como “o exame da forma com que o programa está sendo avaliado.” Focar na avaliação do programa é definido como “planejar com antecedência os rumos da avaliação e quais passos serão dados.”

A reunião de evidências confiáveis é definida por CDC (1999) como:

“Compilação das informações que os envolvidos percebem como confiáveis e relevantes para responder suas perguntas. Essas evidências podem ser experimentais, observacionais, qualitativas, quantitativas, ou pode incluir uma mistura de métodos.”

Ainda sobre a confiabilidade das evidências, CDC (1999) afirma que “depende

de fatores como a forma com que as perguntas foram estabelecidas, condições da coleta de dados, confiabilidade da medição, validade das interpretações e qualidade dos procedimentos de controle.”

Quanto à etapa da justificativa de conclusão, CDC (1999) define como:

“Fazer colocações em relação ao programa que são baseadas em dados que foram comparados com ideias pertinentes e defensáveis de mérito, valor ou significado; conclusões são justificadas quando estão ligadas a evidências consistentes coletadas de acordo com padrões e valores dos envolvidos.”

Para garantir o uso e o compartilhamento das lições aprendidas, CDC (1999) assevera que é necessário assegurar que:

- Os envolvidos estejam cientes dos procedimentos e conclusões da avaliação;
- O uso de descobertas que possam afetar nas decisões ou ações do programa devem ser consideradas; e
- Que os participantes do processo de avaliação tenham uma experiência benéfica.

# Métodos

Minayo (2002) percebe a metodologia como “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade.” A autora refere-se à pesquisa como “a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade.” Tozoni-Reis (2009) compreende pesquisa “como uma ação de conhecimento da realidade, um processo investigação minucioso e sistemático, seja ela natural ou social.” Minayo (2002) assim define a pesquisa:

“... a pesquisa é um labor artesanal, que não se prescinde da criatividade, se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular.”

## População e amostra

Receberam, por meios digitais, 54 militares componentes do Programa Netuno em diversas OM da MB por todo o Brasil, dos quais 38 responderam à entrevista, dos quais 19 apresentaram sugestões para melhoria de desempenho do Programa.

## Instrumento de coleta de dados

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica para aprofundamento dos conhecimentos sobre o Programa Netuno e a estrutura CDC de Avaliação de Programas.

Para obtenção das respostas foi utilizada uma entrevista estruturada, encaminhada aos componentes do Programa Netuno das diversas OM da MB por intermédio de meios digitais, sendo utilizada metodologia descritiva com abordagem quantitativa para interpretação dos dados coletados.

A entrevista consiste de 6 perguntas fechadas em escala Likert de 4 categorias e uma pergunta aberta. As 6 perguntas foram cuidadosamente planejadas para que pudessem clarificar os objetivos específicos deste estudo.



# Análise de Dados e Resultados

As perguntas respondidas pelos membros das equipes do Programa Netuno buscam entender suas percepções com relação ao nível de envolvimento dos militares que o compõem, o alcance dos efeitos esperados pelo Programa nas OM, o auxílio do Programa na utilização de recursos e sugestões dos componentes para melhoria de desempenho do Programa pela ótica dos mesmos.

As duas perguntas iniciais visam trazer a percepção dos componentes do Programa Netuno quanto ao seu envolvimento com o mesmo. A terceira pergunta visa uma reflexão sobre os efeitos esperados do Programa Netuno, o quanto são atingidos na visão das equipes do mesmo. A quarta e a quinta perguntas são destinadas a entender o quanto as atividades do Programa Netuno auxiliam o Comando a por em prática as suas estratégias. A sexta pergunta trata da melhoria da utilização de recursos por intermédio das atividades do Programa Netuno. A sétima e última pergunta procura conhecer, na visão dos componentes do Programa Netuno, sugestões para que o mesmo obtenha melhor desempenho e obtenha melhores resultados.

Os objetivos desta pesquisa estão diretamente relacionados às etapas de avaliação prática da estrutura CDC.

O envolvimento dos militares com o Programa Netuno, expressa a primeira etapa de avaliação prática da estrutura CDC que versa sobre o envolvimento das partes interessadas em um programa. Assim, há avaliação dos respondentes quanto às duas primeiras perguntas demonstra como o Programa Netuno é avaliado quanto a esta primeira etapa.

O alcance dos efeitos esperados nos processos da OM está diretamente ligado à descrição do programa, segunda etapa de avaliação prática da estrutura CDC. As respostas aqui apresentadas revelam o quanto os efeitos esperados são alcançados e se há alguma necessidade a ser atendida. Isto traz o entendimento sobre o quanto o Programa pode ser otimizado, fazendo com que se tenha dados relevantes quanto ao segunda etapa de avaliação prática da estrutura CDC, a descrição de Programa.

O auxílio das atividades do Programa Netuno à prática das estratégias de Comando e a melhoria na utilização de recursos, que envolvem as perguntas de 4 a 6, avaliam o Programa pela reunião de evidências confiáveis, pelo fato de tratarem de finalidades e diretrizes do Programa Netuno previstos em suas publicações e pelas respostas dos militares que vivenciam o dia-a-dia do Programa,

Somando-se os dados obtidos e analisados às sugestões, encontradas nas respostas da sétima pergunta, pode-se justificar as conclusões e compartilhar as lições aprendidas, encerrando o ciclo das etapas de avaliação de prática da estrutura CDC, aqui aplicada no Programa Netuno.

As etapas da avaliação orbitam os padrões de efetividade. Pode-se observar em cada etapa que cada padrão de efetividade é alcançado. Com isso pode-se avaliar os padrões de efetividade em cada etapa e encontrá-los de maneira macro, no Programa como um todo, percebendo toda a estrutura do Programa Netuno avaliada à luz da estrutura CDC.

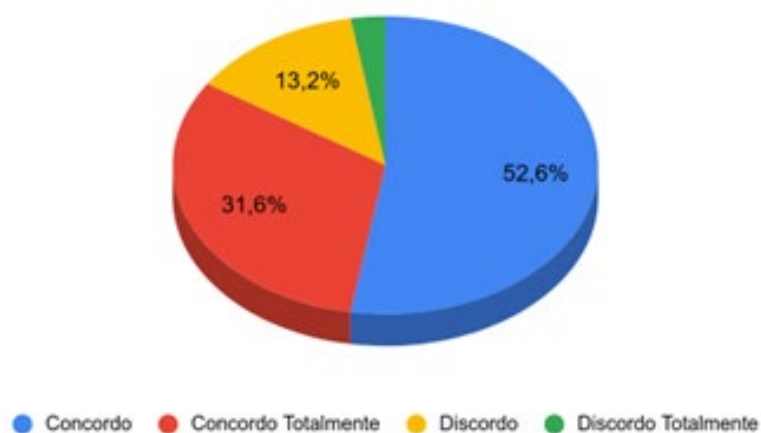
Desta forma, busca-se apresentar os resultados obtidos por intermédio desta coleta de dados, discutindo a análise dos mesmos.

## **Envolvimento dos militares com o programa**

Quando perguntados sobre a qualificação dos componentes para atuar no Programa Netuno, 52,6% responderam que concordam, 31,6% concordam totalmente, 13,2% discordam e 2,6% discordam totalmente.

### Gráfico 1 - Qualificação para atuar no Programa Netuno

1 - Os componentes do Programa Netuno possuem qualificações para as atividades inerentes ao mesmo?

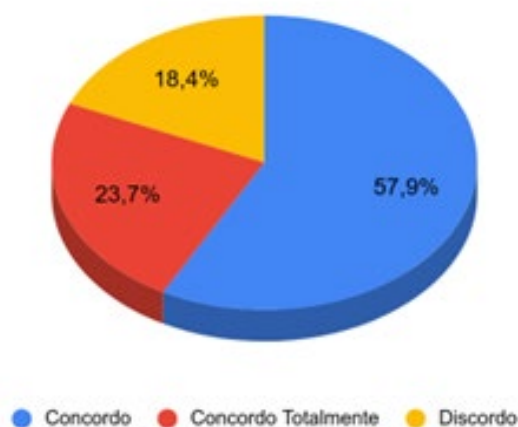


Fonte: Preparado pelo autor com base nos dados coletados

Ao serem perguntados quanto ao desenvolvimento de habilidades que possibilitem maior rendimento no exercício das atividades do Programa, 57,9% responderam que concordam, 23,7% concordam totalmente e 18,4% discordam.

### Gráfico 2 - Desenvolvimento de habilidades para melhora de rendimento

2 - Os componentes do Programa Netuno tem desenvolvido habilidades que lhes permitam ter melhor rendimento nas tar...



Fonte: Preparado pelo autor com base nos dados coletados

O comprometimento dos militares pôde ser percebido nas duas primeiras perguntas. A qualificação para a função revela a inclinação da alma do militar para a função. Quando apresentadas, pelos membros do Programa, respostas em direção à qualificação e

desenvolvimento de suas habilidades para o exercício da função, é revelado que há um envolvimento significativo entre membros e o Programa. Isto demonstra que a função é benquista pelos militares do Programa.

A maioria de concordantes (Concordo Totalmente e Concordo), traz a percepção de que os militares estão capacitados para assumir suas funções, bem como desenvolvem suas habilidades para tal exercício.

À luz do envolvimento das partes interessadas, etapa da avaliação prática da estrutura de avaliação de programas CDC, o fato dos militares se perceberem aptos para a função e desenvolverem suas habilidades para melhor lha desempenharem, traz uma avaliação positiva neste quesito, uma vez que indica que os envolvidos buscam progresso no exercício do dever.

A contribuição de cada um dos respondentes nestas questões valida a referida etapa, uma vez que as respostas coletadas compartilham uma ótica de dentro do Programa Netuno.

Os principais usuários do Programa Netuno são os seus próprios componentes. Os efeitos do Programa são produzidos em cascata, sendo gerados internamente, pelos processos produzidos, gerenciados e otimizados e, posteriormente, “irradiados” para toda a OM. Toda a tripulação é afetada pela produção do Programa Netuno.

Juntamente a tal etapa, o padrão de efetividade de utilidade é positivado quando da percepção que os envolvidos têm de capacidade e desenvolvimento de habilidades, pois isto denota que as informações necessárias aos componentes do Programa estão disponíveis.

O padrão de efetividade de viabilidade fica evidente quando há fácil acesso ao material para a aquisição de competências. A MB fornece materiais para atualização dos militares do Programa Netuno em seu sítio da intranet através de material próprio e/ou de outras instituições que trabalham com a gestão por excelência a custo zero para o militar.

O padrão de propriedade é validado quando as competências adquiridas pelos componentes do Programa Netuno, são transformadas em ferramentas e/ou processos otimizados que melhoram as condições de trabalho da OM.

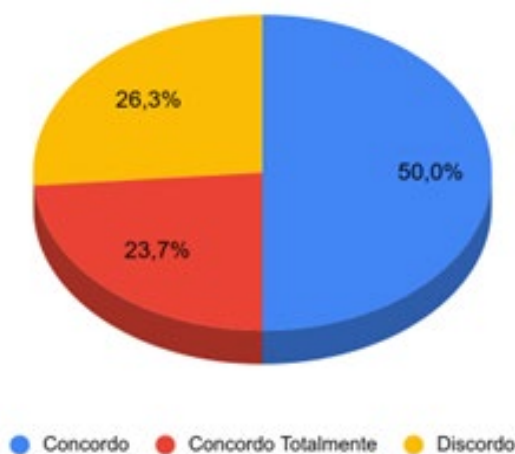
O padrão de precisão é percebido quando as competências dos militares do Programa e/ou necessárias para que um militar faça parte da equipe são explicitadas de forma tecnicamente precisa.

## O alcance dos efeitos esperados nos processos da OM

Perguntados se o Programa Netuno alcança os efeitos esperados em sua OM, 50,0% concordam, 23,7% concordam totalmente e 26,3% discordam.

**Gráfico 3 - Alcance dos efeitos esperados na OM**

3 - O Programa atinge os efeitos esperados na OM?



**Fonte: Preparado pelo autor com base nos dados coletados**

Respondendo sobre o atendimento do Programa Netuno às necessidades da OM, 52,6% concordam, 26,3% discordam e 21,1% concordam totalmente.

A terceira pergunta faz referência ao alcance dos efeitos esperados pelo Programa na OM. Os efeitos citados por Brasil (2018) permeiam outras respostas. A manutenção do adestramento, citada por Brasil (2018) como primeiro esperado, envolve tanto a capacitação do Programa Netuno, quanto a dos outros membros da tripulação. Desta forma, este efeito sendo alcançado, além de afetar positivamente a capacitação de todos os militares para suas atividades, consegue envolver toda a tripulação na melhoria dos processos, como sugerido por respondentes da pesquisa, elevando a qualidade dos serviços prestados e mantendo o aprestamento da tripulação das OM.

Os efeitos esperados nos processos das OM estão sendo alcançados. Isto é bem entendido. Estes efeitos tornam o cotidiano das OM, no que tange a qualidade de vida no trabalho, melhor às condições de trabalho.

Estes efeitos impactam diretamente na descrição do Programa, uma vez que as publicações descrevem os efeitos esperados, quais as diretrizes a serem seguidas para que os mesmos possam trazer os resultados desejados para a tripulação,

Este é um ponto que se traduz positivando os padrões de efetividade de utilidade e precisão, a medida em que os efeitos são atendidos, os resultados são divulgados à tripulação de forma técnica e clara.

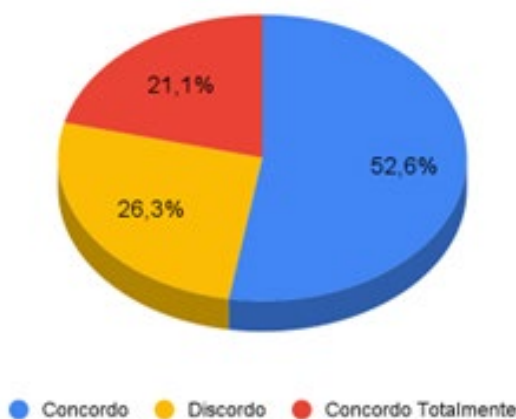
O padrão de efetividade de viabilidade é um efeito esperado, assim, o padrão de viabilidade e o efeito de otimização do uso de recursos se tornam um “loop”, pois um leva ao outro sendo impossível dissociá-los neste aspecto.

O padrão de propriedade, por se tratar do bem estar de envolvidos e afetados, torna-se também um “loop”, pois da mesma forma que o padrão de viabilidade, não há como separar o efeito de bem estar do padrão de efetividade correspondente.

## **As atividades do programa permitem a OM uma melhor aplicação das estratégias do comando**

**Gráfico 4 - Atendimento das necessidades da OM**

**4 - O Programa atende em sua OM as necessidades a que se propõe?**

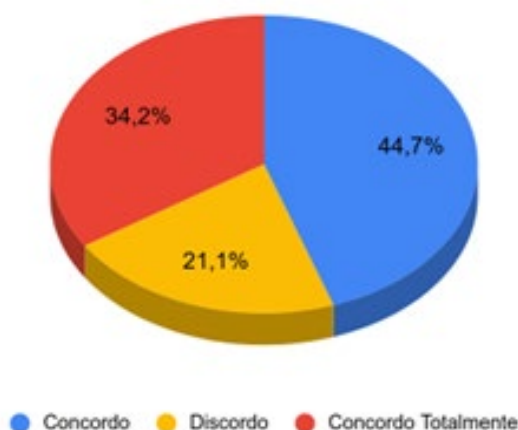


**Fonte: Preparado pelo autor com base nos dados coletados**

Com relação ao auxílio prestado pelo Programa Netuno para que as estratégias de Comando sejam postas em prática por intermédio de suas atividades, 44,7% concordam, 34,2% concordam totalmente e 21,1% discordam.

**Gráfico 5 - Auxílio ao Comando na prática de suas estratégias**

5 - As atividades do Programa auxiliam o Comando a por suas estratégias em prática?



**Fonte: Preparado pelo autor com base nos dados coletados**

Para a pergunta quanto ao auxílio do Programa Netuno na melhoria do uso dos recursos da OM, 47,4% responderam que concordam, 36,8% concordam totalmente e 15,8% discordam.

Com relação ao auxílio dado pelo Programa Netuno às práticas das estratégias do Comando, que englobam as repostas das perguntas quatro e cinco da entrevista, é perceptível que o militares do Programa Netuno acenam positivamente para com o cumprimento desta missão, ainda que entendam que as necessidades das OM podem ser melhor atendidos

A quarta pergunta faz referência ao atendimento das necessidades da OM, Brasil (2019) evidencia que o Programa Netuno tem um modelo de avaliação próprio para identificação das necessidades das OM.

“O Programa Netuno possui como base a avaliação dinâmica a utilização dinâmica da gestão de avaliação para identificar necessidades de melhoria constantes da OM, utilizando-se de um modelo próprio de excelência, adaptado do MEGP para a cultura naval.”

O fator interessante nesta questão é o maior número de discordantes em relação

àqueles totalmente concordantes. Estes números chamam a atenção por evidenciar que um a cada quatro componentes do Programa entende que, mesmo com instrumentos para avaliação, existe uma percepção de que as necessidades da OM podem ser melhor atendidas. Brasil (2019) assevera que a prática na excelência da gestão e sua prática são “...responsabilidade de todos”.

A pergunta cinco trata do auxílio ao Comando na prática de suas estratégias. Os militares do Programa Netuno percebem que este auxílio é prestado ao Comando. Dentro dos critérios de avaliação da gestão, Brasil (2018) enuncia a governança, como um dos itens da avaliação da administração.

“Analisa os procedimentos, critérios e métodos utilizados pela administração da OM (Comandante, Imediato e Chefes de Departamento) na tomada, comunicação e condução das principais decisões em todos os níveis da organização.”

O documento que contém as diretrizes estratégicas das OM da MB é o Planejamento Estratégico Operacional (PEO), que segundo Brasil (2019) “se constitui em um processo que abrange o estabelecimento das estratégias organizacionais, a sua implementação e monitoramento.” Brasil (2019) também o define como “...o documento que contém as diretrizes estratégicas, unificadas e integradas, no sentido de orientar as principais decisões e ações da organização.”

O PEO estabelece fatores de suma importância à gestão estratégica da OM (Brasil, 2019). O fato de ser monitorado pelo Conselho de Gestão (Brasil, 2019) confere dinamismo ao mesmo, uma vez que pode ser revisto quando objetivos estratégicos forem alcançados. (Salles, 2021)

Os padrões de efetividade são evidenciados muito claramente quando se olha para o apoio dado pelo Programa Netuno ao Comando.

A assessoria prestada pelo Programa Netuno ao Comando das OM fornece toda a informação necessária e de forma tecnicamente precisa, assim positivando os padrões de utilidade e precisão

O padrão de viabilidade fica explícito quando se percebe que a informação tratada e tecnicamente precisa que chega ao Comando não incorre em uso desmedido de recursos, uma vez que as ferramentas do Programa são suficientes para atender suas necessidades.

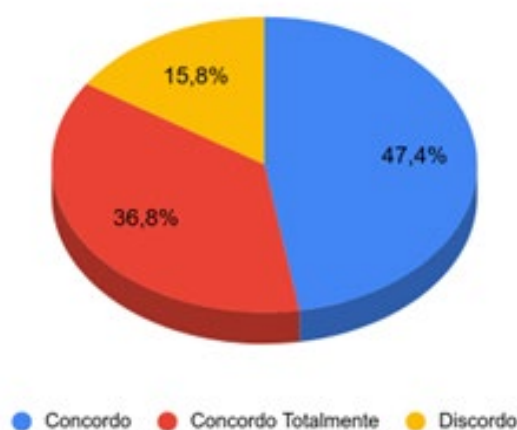


O Conselho de Gestão faz valer o padrão de propriedade. Os ajustes e acompanhamento dos rumos da gestão são as ferramentas que procuram o bem estar do Comando e, por conseguinte, de todos na OM.

## Melhoria na utilização dos recursos da OM

Gráfico 6 - Melhoria na utilização dos recursos da OM

6 - O Programa auxilia a uma melhor utilização dos recursos da OM?



Fonte: Preparado pelo autor com base nos dados coletados

A sexta pergunta trata do auxílio do Programa Netuno na melhoria do uso de recursos na OM. Brasil, 2018 assevera que este auxílio é uma das finalidades do Programa.

“racionalizar custos, combater o desperdício e perseguir a austeridade financeira em todos os níveis e atividades, incluindo os custos com a folha de pagamento, saúde, rancho, uniformes, assistência social e pensões.”

A percepção dos componentes é que os recursos têm sido melhor utilizados em suas OM. Isto demonstra que as ações tomadas pelo Programa têm trazido benefícios a suas OM.

A melhor utilização dos recursos é tida nas publicações como finalidade e efeito esperado (BRASIL, 2018) . Este é um quesito que traz em si o padrão viabilidade de efetividade, afinal este é definido pelo uso otimizado dos recursos.

O padrão propriedade de efetividade está intimamente relacionado ao item, pois o uso moderado de recursos tende a trazer bem estar econômico à OM.

Os padrões de utilidade e precisão mais uma vez se conectam, já que melhoria do uso de recursos busca atender necessidades e deve ser informada com a maior riqueza de detalhes técnicos possível aos envolvidos.

## **Sugestões dos militares para melhoria do programa**

A última pergunta foi aberta e dizia respeito às sugestões dos componentes das equipes do Programa Netuno para que este tenha um melhor desempenho.

Aspectos interessantes foram levantados pelos respondentes a esta questão. Chama a atenção o fato de uma parte significativa destes sugerir que os componentes do Programa devem se dedicar exclusivamente a sua função.

A sugestão dos militares do Programa Netuno de exclusividade na função ganha relevância, pois apesar da necessidade de envolvimento de toda a tripulação, os militares do Programa são os responsáveis por assessorar os Comandantes, bem como implementar os processos que irão corroborar com os objetivos estabelecidos por estes.

Ser função exclusiva (respondente 28).

Os militares do Programa Netuno não deveriam ter funções colaterais (respondente 36).

Permitir que os componentes do Programa Netuno tenham mais tempo para desenvolver as atividades inerentes ao Programa, evitando acúmulo de funções e encargos colaterais (respondente 4).

Uma das sugestões que corrobora com esta situação é o apoio do Comando. Uma das missões do Programa Netuno é auxiliar na gestão de bordo. O apoio do Comando é capaz de evitar um “hiato gerencial”. Este hiato se dá quando o Programa otimiza processos e/ou percebe discrepâncias que precisam ser sanadas, mas as mesmas não recebem a devida atenção do Comando, prejudicando a gestão, podendo causar transtornos àquele que deve ser assessorado.

O Programa Netuno necessita que a Alta Administração da OM dedique esforços e prioridades para a melhoria gestão, em busca da simplificação dos serviços de bordo, da extinção da cultura de “apagar incêndios”, da desburocratização das fainas de bordo, resultando em melhoria da qualidade de vida (respondente 30).

Capacitação foi outro tema abordado pelos respondentes como tendo importância para elevação da atuação do Programa Netuno.

Investir mais na formação dos Assessores do Programa Netuno, passando a ser

obrigatório que os titulares desta função possuam Curso de Planejamento Estratégico, Autoavaliação e outros inerentes ao Programa Netuno (respondente 27).

Investimento ainda maior na qualificação do pessoal (respondente 33).

Assim, alguns dos militares sugeriram maior investimento em capacitação que, segundo Brasil (2018), é uma das bases do Programa e efeito esperado no sentido da “valorização do elemento humano”. Esta valorização se dá por intermédio do desenvolvimento do militar enquanto pessoa e da manutenção do seu bem estar.

O reconhecimento, também na linha da “valorização do elemento humano”, foi mencionado dentre os fatores que podem trazer melhoria ao desempenho do Programa Netuno.

Foi apresentada a sugestão do reconhecimento de um militar do Programa Netuno como militar - padrão. É prática da MB nomear militares - padrão, que são os que mais se destacam por diversos aspectos pessoais e profissionais

Assim colo[sic] militar padrão, poderiam colocar o militar netuno junto do quadro, incentivando assim militares a benfeitorias para divulgar o programa netuno. (respondente 15).

Quanto ao envolvimento de toda a tripulação das OM e suas responsabilidades individuais, foi lembrado como um agente de melhoria de desempenho do Programa.

O envolvimento de toda a tripulação é importante para que se possa criar uma mentalidade voltada para o Programa Netuno (respondente 22).

Ainda que lembrado e relembado pelas publicações que norteiam o Programa Netuno, algumas OM não conseguem, por motivos variados, envolver toda a sua tripulação.

# Considerações Finais

A estrutura de avaliação CDC consegue de maneira clara dar uma visão do Programa avaliado, com suas etapas de avaliação prática gravitando os quatro padrões de efetividade.

A metodologia da pesquisa foi planejada com antecedência, baseada na entrevista estruturada e nas pesquisas bibliográficas, para que os rumos da avaliação fossem os melhores e mais assertivos possíveis, estabelecendo a primeira etapa deste estudo.

As informações obtidas a partir das entrevistas com os militares do Programa permitiram uma visão bem clara de como os mesmos percebem a atuação do mesmo.

Tendo em vista que suas respostas corroboram com as publicações que norteiam sua finalidade e objetivos de trabalho, pode-se dizer que dentro da estrutura CDC de avaliação, houve uma reunião de evidências confiáveis quanto ao funcionamento do Programa Netuno, configurando, neste estudo, a segunda etapa da avaliação.

É apresentado por Brasil (2018) o aperfeiçoamento da estrutura administrativa das OM. A otimização dos processos é uma das marcas do Programa Netuno. O uso das ferramentas gerenciais trazidas pelo mesmo para o âmbito das OM permite maior agilidade no gerenciamento de processos e projetos, mensuração de indicadores de desempenho e, por consequência, facilitam as tomadas de decisão e reações a situações adversas.

Brasil (2018) apresenta como finalidade do Programa Netuno “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços e da administração organizacional...” Dentro deste escopo, Brasil (2018) expõe que a consequência da aplicação do Programa é “,, proporcionar à MB as melhores condições para para estar pronta e adequada à estrutura Político - estratégica do País.”

O funcionamento do Programa Netuno enquanto Programa de Gestão por Excelência da MB tem trazido benefícios às OM nas quais é aplicado, melhorando seus processos e ocorrendo às práticas das mesmas. Isto justifica as conclusões aqui relatadas, sendo esta a terceira etapa desta avaliação.

Os respondentes das entrevistas, por intermédio da sétima pergunta, puderam

sugerir melhorias para o desempenho do Programa e otimização dos seus resultados, os quais foram bastante pertinentes, uma vez que refletem a realidade de suas OM. Isto aplica o compartilhamento das lições aprendidas, a quarta etapa desta avaliação.

As sugestões apresentadas pelos militares do Programa, apresentam contribuições importantes que, ao serem compartilhadas neste estudo, permitiram captar melhor a visão dos envolvidos e uma melhor avaliação do Programa, configurando-se assim a quinta etapa desta avaliação.

A entrevista estruturada utilizada para conhecer a visão dos militares que compõem o Programa Netuno, bem como a pesquisa bibliográfica para aprofundamento do conhecimento sobre o Programa e o Modelo CDC em sua estrutura de avaliação, permitiram apresentar tanto o Programa quanto a estrutura CDC de avaliação, Isto representa a sexta etapa.

Quanto aos quatro padrões de efetividade, sobre os quais as etapas da avaliação prática gravitam, as publicações que tratam do Programa Netuno com suas diretrizes, finalidades, objetivos, estratégias e ferramentas conduzem a percepção de que o mesmo possui em sua estrutura, por sua natureza de gestão por excelência.

O padrão de utilidade se revela pelo fato das publicações que versam sobre o Programa Netuno estarem disponíveis aos militares que fazem parte do Programa. Mesmo aqueles que não fazem parte da equipe do Programa têm acesso fácil a estas publicações.

O padrão de viabilidade, que incorre em ser realista, detalhado e utilizar recursos de forma moderada é encontrado no Programa Netuno em suas bases no GESPÚBLICA e no MEGP e é expresso por um dos seus efeitos esperados, a otimização do uso dos recursos.

Propriedade é um padrão apresentado na finalidade “valorização do elemento humano” e na busca pela “valorização da Força de Trabalho”. Isto denota a busca pelo bem-estar dos militares.

A precisão se revela nas próprias publicações, nas avaliações de gestão e nas reuniões do Conselho de Gestão, que fazem com que haja transmissão das informações necessárias com precisão, bem como a divulgação das mesmas por intermédio de outras

ferramentas.

Os objetivos específicos foram bem elucidados à luz das respostas obtidas na entrevista. Estas deram uma excelente noção da visão dos militares do Programa Netuno sobre a aplicação das práticas inerentes ao mesmo.

As respostas apresentadas pelos componentes do Programa Netuno demonstram que, dentro de suas finalidades, o mesmo opera de maneira eficaz.

A melhor utilização dos recursos da OM por intermédio das práticas do Programa Netuno é vista pelos membros do Programa positivamente. Sendo uma das finalidades do Programa, expressa muito bem o objetivo das práticas da gestão por excelência, otimizar processos e reduzir o desperdício de recursos.

O objetivo geral, conhecer as oportunidades de melhoria do Programa pelas sugestões apresentadas pelos membros da equipe nas OM foi alcançado. Este demonstrou o porquê de algumas necessidades das OM não serem atendidas na visão dos componentes do Programa Netuno.

Os militares sugeriram exclusividade na função, apoio advindo do Comando, maior investimento em capacitação, reconhecimento pelo trabalho produzido e envolvimento de toda a tripulação para uma visão de gestão por excelência.

Apesar das sugestões dadas pelos militares estarem previstas nos documentos que regem o Programa Netuno, algumas vezes não são postas em prática na sua íntegra.

O exercício da função do Programa Netuno exige dedicação total e constante atualização. O cerne do Programa é a gestão por excelência e o uso de ferramentas gerenciais. Isto exige constante aprimoramento técnico. A prática de funções paralelas prejudica o assessoramento ao Comando, o que, fatalmente, pode levar a resultados ineficientes nas OM.

A excelência é responsabilidade de todos, logo o envolvimento da tripulação das OM é importantíssimo para que os objetivos sejam alcançados e estratégias postas em prática.

Reconhecimento é uma necessidade de estima do indivíduo (Maslow, 2000). Esta

é uma necessidade também prevista nas diretrizes do Programa, necessita de apoio do Comando para ser sanada.

O Programa Netuno não é apenas um programa de excelência em gestão, ele permite uma visão holística da vida das OM, ele consegue causar efeitos em cascata benéficos a todos os tripulantes, do Comandante ao mais moderno dos marinheiros,

A avaliação dentro da estrutura CDC somente corrobora com este fato. Ainda assim, os resultados ainda podem ser melhores, pois não existe processo que não possa ser otimizado e padrões que não possam ser elevados.

Com base nas sugestões apresentadas e na avaliação do Programa, pode-se concluir que os resultados do Programa podem ser ainda melhores. Existe a vontade dos militares para isto, existe a qualificação para isto, a visão é voltada para isto, mas deve haver um posicionamento holístico para que não somente os processos, mas o seu pessoal, sua força de trabalho tenha melhores condições de se dedicar apenas ao Programa, de mãos dadas com o Comando, para que os altos padrões já alcançados se elevem ainda mais.

# Referências

AGUILLAR, M.J. e ANDER-EGG, E., Avaliação de serviços e programas sociais. Petrópolis, RJ: Vozes. 1994

ALA-HARJA, Marjukka; HELGASON, Sigurdur. Em direção às melhores práticas de avaliação. Revista do Servidor Público, [s. l.], ano 51, n. 4, p. 5-60, 12 dez. 2000.

ALMEIDA, Vicente de Paulo. AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS SOCIAIS: DE MENSURAÇÃO DE RESULTADOS PARA UMA ABORDAGEM CONSTRUTIVISTA. Pesquisas e Práticas Psicossociais, São João Del Rei, v. 1, n. 2, dez. 2006.

ARAÚJO, SÔNIA MARIA DE. Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: um estudo de caso no IFRN – Campus Natal/Central / Sônia Maria de Araújo. – Natal, 2010. 88f.

BICKMAN, L. (1987) (Ed.) Using program theory in evaluation. New Directions for Evaluation, Number 33. San Francisco: Jossey-Bass.

BRASIL, PROGRAMA GESPÚBLICA, MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

BRASIL. SGM 107 - Rev - 7: NORMAS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO. [S.I.]: MARINHA DO BRASIL, 2019. p. 4-1 - 4-9.

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

BRASIL. EMA 134 - Rev - 1: MANUAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA MARINHA. [S.I.]: MARINHA DO BRASIL, 2018. p. -4-1.

BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995. Disponível em <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 20/06/2021.

BRASIL. Primeiros passos para implantação e aprimoramento do Programa Netuno, MARINHA DO BRASIL, 2019. Disponível em: <<http://netuno.dadm.mb/?q=node/43>>. Acesso em: 27/06/2021.

BRASIL. Constituição Federal (1988). Emenda constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/bdtextual/const88/Con1988br.pdf>>. Acesso em 21/06/2021.

BRASIL. ORCOM: ORIENTAÇÕES DO COMANDANTE, MARINHA DO BRASIL, 2006

BRASIL. ORISSET: ORIENTAÇÕES DO SECRETÁRIO-GERAL DA MARINHA, MARINHA DO BRASIL, 2006

BRASIL. PORTAL PROGRAMA NETUNO, MARINHA DO BRASIL, 2021. Disponível em: <<http://netuno.dadm.mb/>>. Acesso em 09/07/2021.



Centers for Disease Control and Prevention. Framework for program evaluation in public health. MMWR 1999;48(No.RR-11):1-42.

Centers for Disease Control and Prevention. Overview of the Framework for Program Evaluation. MMWR, 1999.

COTTA, Tereza C. Metodologias de Avaliação de Programas e Projetos Sociais: análise de resultados e de impacto. Brasília, Revista do Serviço Público, ano 49, n. 2, abr./jun., 1998.

CUNHA, Carla Giane Soares da. AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS: tendências recentes e experiências no Brasil. Revista Estudos de Planejamento: Planejamento e Gestão em Perspectiva, [s. l.], ed. 12, 12 dez. 2018.

ELOI, Sueli de Souza Santos, Sistema de monitoramento e avaliação do Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES : um modelo a partir da Teoria do Programa / Sueli de Souza Santos Eloi. – Viçosa, MG, 2018.

FALCONI, Vicente. O verdadeiro poder. Minas Gerais: INDG, 2013.

FERNANDES, D.J. O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA: UMA FERRAMENTA DO PRIVADO PARA BEM ADMINISTRAR O PÚBLICO. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, p. 22, 2;3;4/jul 2009. Disponível em: <[https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/V-C-NEG-2009/T8\\_0166\\_0578.pdf](https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/V-C-NEG-2009/T8_0166_0578.pdf)>. Acesso em: 22 maio 2021.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Sobre o MEG. 2021. Disponível em: <<https://fnq.org.br/sobre-o-meg/>>. Acesso em: 31 maio 2021.

FUNNELL, S. C.; ROGERS, P. J.. Purposeful Program Theory: effective use of theories of change and logic models. Published by Jossey Bass, 2011

GABARDO, EMERSON, PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA, 2017. Disponível em: <<https://enciclopédia-jurídica.pucsp.br/verbete/82/edicao-1/principio-da-eficiencia>>. Acesso em: 20/06/2021.

HAFER, John C.; MARTIN, Thomas N. Job Involvement of Affective Commitment. Working Paper, Institute of Behavioural and Applied Management, University of Nebraska, Omaha, 2006

JANNUZZI, Paulo Martino. AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS SOCIAIS: CONCEITOS E REFERÊNCIAS DE QUEM A REALIZA. Estudos em Avaliação Educacional, São Paulo, v. 25, n. 58, p. 22-42, maio/ago 2014.

MARTIN, Ian; CAREY, John. Development of a Logic Model to Guide Evaluations of the ASCA National Model for School Counseling Programs. The Professional Counselor, [s. l.], v. 4, ed. 5, p. 455-466, 2014.

MARTINS, M. F.; SILVEIRA, S. F. R.; MARTINS, D. D. S.. Representação do programa de avaliação da qualidade da educação superior através da Teoria do Programa. Revista Brasileira de Administração Científica, v.12, n.1, p.265-277, 2021.

MASLOW A.H. Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

MATIAS-PEREIRA, J.A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. Administração Pública e Gestão Social, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MEDINA, Murilo, Mapeamento de Processos, CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE NEWTON BRAGA, MARINHA DO BRASIL, 2021. Disponível em:< <http://netuno.dadm.mb/?q=node/83>>. Acesso em:27/06/2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade. 21<sup>a</sup>. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

PEREIRA, A.G. É preciso ir além da estratégia: Para garantir uma implementação bem-sucedida do planejamento, seis elementos são fundamentais. HSM Management, [S. l.], 18 dez. 2020. Disponível em : <<https://www.revistahsm.com.br/post/e-preciso-ir-alem-da-estrategia>>. Acesso em: 15/07/2021.

POSAVAC, E.J. e CAREY, R.G, Program evaluation: methods and case studies. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 4<sup>a</sup> ed., 1992

RIBEIRO, Renato Jorge Brown; BILACHERIENE, Ana Carla. Construindo o Planejamento Público: Buscando a integração entre política, gestão e participação popular. São Paulo: Atlas, 2013.

SALLES, Arlyson Planejamento Estratégico Organizacional, CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE NEWTON BRAGA, MARINHA DO BRASIL, 2021. Disponível em:< <http://netuno.dadm.mb/?q=node/83>>. Acesso em:17/08/2021.

SANTOS, Andreia Rodrigues dos; A Teoria do Programa e seus múltiplos usos: Construindo Referências para a Avaliação de Desempenho do PRONATEC/Andréia Rodrigues dos Santos. Brasília. 2013. 98f.

SCHEIRER, M.A; Program Implementation: The Organizational Context. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1981.

SHACKMAN, Gene. What is program evaluation?: A beginners guide. [S. l.]: Center for Disease Control and Prevention, 1999. Disponível em:<<https://www.cdc.gov/eval/framework/index.htm>>. Acesso em: 14/07/2021.

SILVA, Pedro L. B.; Costa, Nilson R. A Avaliação de Programas Públicos: reflexões sobre a experiência brasileira. Relatório Técnico. Cooperação Técnica BID-IPEA. Brasília, IPEA, 2002.

SILVA JUNIOR, ANTONIO GONÇALVES DA. COMO GERENCIAR A MOTIVAÇÃO E A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DA MARINHA DO BRASIL PARA ALAVANCAR A EFICÁCIA DO PROGRAMA NETUNO. Orientador: Octavio Amorim Neto. 2012. 162 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS ESCOLA BRASILEIRA de ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro, 2012.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. Metodologia de Pesquisa Científica. 2<sup>o</sup>. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009. 136 p.

U.S. Department of Health and Human Services Centers for Disease Control and Prevention. Office of the Director, Office of Strategy and Innovation. Introduction to program evaluation for public health programs: A self-study guide. Atlanta, GA: Centers for Disease Control and Prevention, 2011.

WHOLEY, J. S. (1987). Evaluability assessment: Developing program theory. In L. Bickman (Ed.), Using program theory in evaluation. New Directions for Evaluation, Number 33. San Francisco: Jossey-Bass.

WORTHERN, B. R. *et al.* Avaliação de programas: concepções e práticas. São Paulo: Edusp; Gente, 2004

# Apêndice A – Estrutura da Entrevista

## PESQUISA UFRN TCC - PROGRAMA NETUNO

O Programa Netuno é o modelo de gestão utilizado pela MB, baseado no GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir com a melhora da administração organizacional e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas OM. Gostaria de conhecer um pouco da sua visão sobre este Programa Estratégico de Gestão por Excelência da MB em sua OM por intermédio deste breve questionário. \*Obrigatório

1 - Os componentes do Programa Netuno possuem qualificações para as atividades inerentes ao mesmo? \*

Concordo Totalmente

Concordo

Discordo

Discordo Totalmente

2 - Os componentes do Programa Netuno tem desenvolvido habilidades que lhes permitam ter melhor rendimento nas tarefas concernentes ao Programa? \*

Concordo Totalmente

Concordo

Discordo

Discordo Totalmente

3. O Programa atinge os efeitos esperados na OM? \*

Concordo Totalmente

Concordo

Discordo

Discordo Totalmente

4. O Programa atende em sua OM as necessidades a que se propõe? \*

Concordo Totalmente

Concordo

Discordo

Discordo Totalmente

5. As atividades do Programa auxiliam o Comando a por suas estratégias em prática? \*

Concordo Totalmente

Concordo

Discordo

Discordo Totalmente

6. O Programa auxilia a uma melhor utilização dos recursos da OM? \*

Concordo Totalmente

Concordo

Discordo

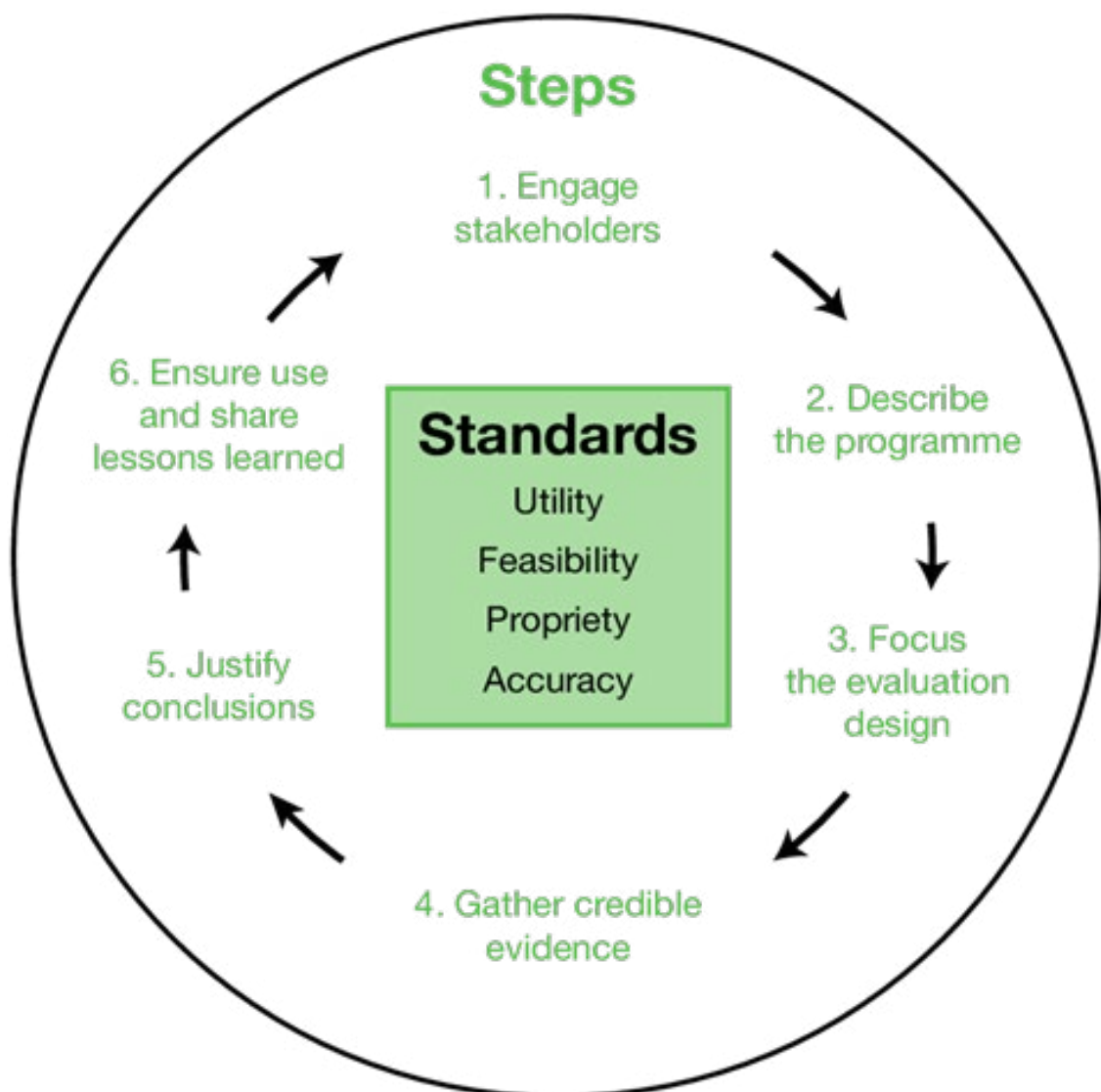
Discordo Totalmente

7. O(A) sr.(a) possui alguma sugestão para melhoria do desempenho do Programa?

# Anexo A – Visão Geral da Estrutura para Avaliação de Programa CDC

## Propósito

A avaliação eficaz de programa é uma forma sistemática de melhorar e contabilizar as ações, envolvendo procedimentos úteis, viáveis, éticos e precisos. A estrutura é prática, não prescritiva, projetada para resumir e organizar os elementos essenciais da avaliação do programa. O quadro compreende passos na avaliação do programa e padrões para uma avaliação eficaz do programa. A adesão destes passos e padrões permitirá uma compreensão do contexto de cada programa e irá melhorar a forma como o programa avaliações são concebidas e conduzidas (CDC, 1999).



---

## Sobre o Autor

### Gilson de Castro Vidal Junior

Possui MBA Executivo em Gestão Empresarial, Logística e Qualidade, pós-graduação em Gestão da Qualidade e Gestão Estratégica de Pessoas. Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2021). Atualmente Auxiliar de Gestão da Qualidade e Controle Interno, atuando principalmente nos seguintes temas: organização, planejamento e filosofia Lean, notadamente Six Sigma.

# Índice Remissivo

## A

avaliação 2, 8, 10, 12, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 28, 31, 32, 36, 37, 39, 40, 41, 46

## C

CDC 2, 8, 9, 10, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 36, 37, 39, 46

## E

equipamentos 19  
estratégia 19, 42  
estratégias 8, 18, 25, 26, 30, 31, 32, 37, 38, 45  
estrutura 2, 8, 10, 12, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 36, 37, 39, 46

## F

ferramenta 20

## G

gestão 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 28, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 42, 44  
gestão pública 20, 21

## H

habilidades 27, 28, 44

## I

instrumentos 19, 20, 32

## M

militares 8, 10, 11, 18, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39

## O

OM 8, 11, 15, 16, 17, 18, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 44, 45  
oportunidades 16, 18, 38  
organizações 12, 13, 20

## P

políticas 19, 20, 21  
políticas públicas 19, 21  
prática 10, 21, 24, 25, 26, 28, 31, 32, 35, 36, 37, 38,



---

45, 46

processo 15, 16, 20, 23, 24, 32, 39

processos 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 25, 28, 29, 30, 34,  
36, 38, 39

programa 8, 10, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 30, 34,  
35, 39, 41, 46

Programa 2, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,  
19, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36,  
37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46

Programa Netuno 2, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17,  
18, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38,  
39, 40, 44

programas 2, 8, 10, 16, 19, 20, 21, 22, 28, 40, 43

projeto 19

público 47

## **S**

sistema 5

sociais 20, 40





**AYA EDITORA**  
**2023**