

Revista Brasileira de Ciências Humanas

ISSN 3085-8178

vol. 1, n. 5, 2025

... ARTIGO 9

Data de Aceite: 13/11/2025

A GOVERNANÇA PÚBLICA NO COMANDO-GERAL DE APOIO DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Helmer Barbosa Gilberto

Força Aérea Brasileira. Missão Técnica Aeronáutica Brasileira em Assunção - Paraguai.

Adriana Villanova de Almeida

PECEGE-USP. Mestre em Administração
São Paulo, Brasil



Todo o conteúdo desta revista está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Resumo: A melhoria da capacidade operacional da Força Aérea Brasileira pode ser proporcionada por diversos fatores, entre eles pelo aprimoramento dos seus processos administrativos. Nesse contexto, detectou-se a necessidade de se investigar a Governança Pública exercida pelo Comando-Geral de Apoio [COMGAP], órgão responsável pela manutenção de toda a frota de aviões. O objetivo dessa pesquisa foi de identificar como a estrutura hierarquizada do COMGAP influencia a governança junto aos seus órgãos subordinados. Os dados foram obtidos por meio de três enquetes enviadas a essas Unidades onde foram alcançados resultados que apontaram para uma governança focada no Paradigma Burocrático do Comando Logístico. As ações administrativas estabelecidas proporcionaram a esse órgão um desempenho administrativo significativo. Por sua vez as Unidades Subordinadas apontaram uma lacuna na implementação da Governança em Rede. Ressentiram-se também de uma maior autonomia para definição de regras de relacionamento. Contudo, fruto das ações institucionais focadas em estratégias de governança, assim como da cultura organizacional que prioriza a modernização e a melhoria dos processos administrativos, as Unidades Subordinadas visualizaram COMGAP uma fonte asseguradora de ações administrativas compromissadas com boas práticas, entre elas a separação entre o trato pessoal e o institucional. Conclui-se dessa forma que a estrutura hierarquizada do COMGAP proporciona um ambiente **favorável para a geração de Valor Público.**

Palavras-chave: Governança pública; Paradigma burocrático; Governança em rede; Estrutura hierarquizada; Valor público.

Introdução

O tema governança ganhou força na década de 1990 em virtude de diversas crises financeiras mundiais. Nessa época o Banco da Inglaterra elaborou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa como forma de incentivar a divulgação de rotinas gerenciais que garantissem a essas instituições mais credibilidade (BRASIL, 2014).

Nessa trilha pela busca por melhor eficiência administrativa, o Tribunal de Contas da União [TCU], órgão do Governo Federal responsável pelo aprimoramento dos serviços públicos por meio do desenvolvimento da credibilidade na administração pública perante a sociedade, também publicou o seu Referencial Básico de Governança (BRASIL, 2014). Dessa forma as boas práticas aplicadas por esse Tribunal podem incrementar o desempenho organizacional das demais Instituições Públicas Nacionais.

Segundo esse mesmo documento, governança é um modo como as Organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre a sociedade, a alta administração, os servidores e os órgãos de controle. Nele também fica claro que governança tem diversos significados dependendo da perspectiva de análise. Uma das mais conhecidas está relacionada à Governança Corporativa.

Várias publicações e normas já seguiam esse mesmo rumo, entre elas a própria Carta Magna de 1988, focando objetivos semelhantes, quais sejam, de orientar a administração pública para o atingimento pleno dos cinco princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Esses caminhos serviram para estimular a Força Aérea Brasileira [FAB] a buscar em 2018 uma visão de futuro na qual fossem privilegiados os planejamentos estratégicos. Estes buscaram desempenhos mais precisos visando à obtenção de maior efetividade e economicidade da administração proporcionadas pela Governança Corporativa (BRASIL, 2018).

Nessa Diretriz, fica claro que a gestão estratégica da FAB deve abranger todas as áreas da instituição e que modernizar a área administrativa foi um dos pontos focais (BRASIL, 2019). Assim sendo, os atos administrativos da FAB se enquadram conforme a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (BRASIL, 2016) e ratificada por meio do Decreto nº 9.203 (BRASIL, 2017a), documentos que determinam a obrigatoriedade da Governança Pública no âmbito do Poder Executivo Federal.

Decorrente desse processo, vários registros oficiais foram emitidos, entre eles a Diretriz “Governança no Comando da Aeronáutica DCA 16-1” que busca estabelecer “a maneira como diversos profissionais, órgãos e instituições se organizam, interagem e procedem para atingir a boa governança”. Buscou-se dessa maneira contribuir, por meio da modernização dos

processos administrativos, para o cumprimento da Missão Síntese da FAB que é a de “defender o Brasil, impedindo o uso do espaço aéreo brasileiro e do espaço exterior para a prática de atos hostis ou contrários aos interesses nacionais” (BRASIL, 2018).

Nesse contexto, é necessário um poder aéreo mínimo com uma frota de aeronaves disponíveis capazes de serem empregadas a qualquer tempo, conforme rege a Estratégia Nacional de Defesa [END]. Este Marco estabelece que as Forças Armadas devem possuir como estratégia básica a capacidade de reverter qualquer ação bélica contra nosso País (BRASIL, 2016).

A importância da FAB no contexto da segurança e defesa do território brasileiro está consignada no Artigo 142 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), sendo o Comando Geral de Apoio [COMGAP] o órgão responsável pela entrega das aeronaves prontas para o preparo dos pilotos e para emprego real. Dessa forma, contribui com significativa parcela de poder militar aumentando as capacidades bélicas para a defesa dos interesses nacionais (Gilberto, 2019).

Para o atingimento dessas capacidades, o COMGAP é o órgão de Direção Setorial responsável pelo planejamento, gerenciamento e controle das atividades relacionadas ao apoio logístico de material e serviços correlatos tornando-se um dos principais gestores na busca do cumprimento constitucional da FAB (BRASIL 2017b).

A relevância da pesquisa advém da necessidade de investigação da governança exercida pelo COMGAP com vistas à melhoria dos seus processos administrativos e desse jeito proporcionar maior capacidade operacional para a FAB. Para isso, será necessário o levantamento de informações,

tanto deste órgão quanto das demais Unidades Subordinadas sob a lente das teorias sobre Governança Pública. Os Regulamentos Federais e as Diretrizes internas nortearão a busca pela legalidade das ações emanadas pela FAB.

O objetivo desse trabalho é de identificar como a estrutura hierarquizada do COMGAP influencia na governança junto aos seus órgãos subordinados.

Material e Métodos

Inicialmente foi realizada uma pré-leitura exploratória de autores e manuais referentes ao tema governança com ênfase na administração pública para que posteriormente fossem investigadas as características organizacionais e os métodos de governança utilizados no COMGAP para que a relação entre esse órgão e suas Unidades Subordinadas fossem analisadas pela ótica dos autores Martins e Marini (2014).

Foi adotada uma pesquisa de campo instrumentalizada pelo envio de três diferentes questionários, com o objetivo de se obter a confluência das respostas e assim ajustar o julgamento coletivo dos oficiais da alta administração das Unidades Militares envolvidas (Santos, 2001). Os questionários foram enviados pela plataforma “*Google Forms*” com a finalidade de que fossem levantadas as ações emanadas pelo órgão principal, o COMGAP, e a sua relação com a geração de Valor Público.

O envio desse tipo de questionário, segundo Lakatos (2001), possibilita o levantamento de dados no próprio local onde o fenômeno ocorre. A técnica utilizada foi a da observação direta extensiva que buscou atra-

vés das respostas os dados necessários para a análise do pesquisador (Lakatos, 2001).

O universo abordado englobou os oficiais da alta administração lotados ou prestando serviço no COMGAP e nas Unidades Subordinadas, pois apresentam características em comum (Marconi e Lakatos, 2007), além disso, é importante que se preserve a situação da vida real dos respondentes, assim como a preservação das características do objeto que foi estudado (Gil, 2007).

Foi utilizada também a metodologia aplicada por Andrade (2020), que realizou estudo semelhante em outro órgão de Direção Setorial da FAB, para suportar a coleta e o tratamento dos dados desta pesquisa. Foram adotados questionários e gráficos já consolidados pela autora como forma de espelhar a busca por informações por meio do método já convalidado no âmbito da Força Aérea. Essas ferramentas serão detalhadas posteriormente, contudo, torna-se oportuno nesse momento expor os dois modelos de gráfico radar que foram utilizados para apresentar as características da governança do COMGAP após o envio dos dois primeiros questionários, conforme a Figura 1.

Visualizou-se, entretanto, como limitação desta pesquisa a falta de espaço literal para que a abordagem proposta pelo mode-

lo de Martins e Marini (2014) fosse amplamente aplicada. Em face disso, serão escolhidos os elementos mais significativos para o atingimento do objetivo da pesquisa.

Nessa trilha, o método utilizado por Andrade (2020) ganhou relevância pela sua abrangência exploratória, porém, o uso das suas ferramentas de coleta e tratamento de dados também ficou restrito aos modelos selecionados por este pesquisador.

Assim, foi averiguada a relação da influência das características de uma Organização Hierarquizada nos elementos formadores do Valor Público de forma que essas informações fossem apresentadas em gráficos radar e por consequência proporcionar uma análise do equilíbrio entre esses elementos. Após isso, será possível pontuar ao COMGAP os resultados de sua governança perante os demais órgãos Subordinados.

Resultados e Discussão

A proposta deste trabalho foi de investigar dentro de Unidades Militares, de que forma os princípios da Governança Pública atuam na rede de relacionamento entre o COMGAP e suas Unidades Subordinadas. Para isso, torna-se necessário o estudo das características dessas organizações e dos



Figura 1: Gráficos Modelo: Paradigmas Burocráticos e elementos formadores da Cadeia de Governança

Fonte: Martins e Mota (2018)

princípios que regem sua Governança Pública para balizar a análise dos resultados.

Organizações Militares – Características

Inicialmente, é oportuno trazer a este estudo o que rege a Constituição Federal de 1988 sobre as Forças Armadas, que são instituições nacionais, permanentes e regulares e que têm suas responsabilidades claramente estabelecidas nesse normativo. Fundamentada nesse arcabouço legal, a Força Aérea Brasileira deverá ser capaz de: “Manter a soberania do Espaço Aéreo e integrar o Território Nacional com vistas à defesa da Pátria” (BRASIL, 2018). Em complemento, segundo o Art. 16. da Lei Complementar nº 97/1999 (BRASIL,

1999), cabe às Forças Armadas, como atribuição subsidiária geral, “cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, na forma determinada pelo Presidente da República”

Recentemente, essa atribuição ganhou notoriedade por meio do apoio prestado pela Força Aérea ao Ministério da Saúde [MS] para viabilizar a logística de realocação de pacientes entre os Estados brasileiros, de distribuição de medicamentos, oxigênio, vacinas e tantos outros insumos necessários ao combate à Epidemia do Corona Vírus (BRASIL, 2021).

Pelas características geográficas do Brasil e para a manutenção do apoio a essas operações, são necessárias várias aeronaves de grande porte que cumpram uma ampla gama de missões, entre elas: transporte aéreo logístico, evacuação aeromédica, busca e resgate, combate a incêndios e auxílio humanitário. Essa capacidade é provida pelo COM-

GAP que, em coordenação com as suas Unidades Subordinadas, suportam a demanda de manutenção de aviões com alta tecnologia embarcada e elevada disponibilidade para o voo. Nessa altura cabe lembrar que este estudo foi conduzido num ambiente com características próprias, que se diferenciam das Organizações do Governo Federal por possuir uma legislação específica que trata diretamente sobre o tema. Sendo assim, as instituições Militares apresentam uma cultura organizacional baseada em dois pilares principais, quais sejam, a disciplina e a hierarquia. Um desses normativos é o Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980) que estabelece que os militares devem se ater ao estrito acatamento das ordens emanadas de seus superiores, tanto quanto o perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes.

Em sua monografia sobre o tema governança, Andrade (2020) baseada no Estatuto dos Militares levantou, além da hierarquia e da disciplina, alguns outros valores que, segundo a autora, são cultuados nas organizações e que por analogia são de significativa relevância para este estudo, a saber: civismo; espírito de corpo (orgulho do militar pela organização onde serve); aprimoramento técnico-profissional; entre outros.

Nas instituições militares, a hierarquia não é somente um valor que deve ser respeitado, mas também atua como uma barreira que se coloca entre os indivíduos, de forma que a cadeia de comando seja preservada. Ressalta-se ainda que a hierarquia também possui a função de separar os níveis de decisão, isto posto, os oficiais mais graduados e com mais experiência e informações tomam decisões mais consolidadas (Andrade, 2020).

Dessa forma, torna-se oportuno nessa atual fase dissertativa uma adequação das características do ambiente militar estudado à ótica definida pelos autores escolhidos para a sustentação teórica desta pesquisa.

As características da carreira militar, apresentadas anteriormente, ganharão foco na determinação dos resultados das enquetes enviadas ao público alvo suportadas pelo modelo da Cadeia de Governança Pública criado por Martins e Marini (2014) no qual foram explorados os elementos formadores de Valor Público para o COMGAP, conforme a Figura 2.

De forma mais específica, foi averiguado junto a esse órgão de que forma ele exerceu sua governança determinada pelas capacidades e qualidades institucionais; pela colaboração entre agentes públicos na coprodução de serviços, e pela melhoria do desempenho na geração do produto final desejado, qual seja: o Valor Público (Martins e Marini, 2014).

O Regulamento do COMGAP, em seu Artigo 5º, define quais são as suas atribuições, onde focam claramente apresentadas ações de governança interna e externa

junto às suas Unidade Subordinadas. Entre elas destacam-se no inciso I: “planejar em alto nível, dirigir, coordenar, supervisionar e controlar todas as atividades relacionadas com o apoio logístico de material”; e no inciso VI: “orientar as OM subordinadas quanto às atividades logísticas que lhes são afetas, estabelecendo a coordenação entre estas” (BRASIL, 2017a).

Consequentemente, o COMGAP colabora com a manutenção da disponibilidade das aeronaves da Força Aérea Brasileira. Fica claro então que as atribuições citadas acima primam pela adoção de ações coordenadas regidas por princípios hierarquizados, característicos da administração de instituições militares, e que pelos princípios definidos pelos autores Martins e Marini (2014), nenhum dos elementos da governança pública pode ser pensado de forma isolada.

Assim sendo, esta pesquisa adotará o Modelo de formação de Valor Público, dos mesmos autores, pois governança é um método de se governar em rede e de forma colaborativa; é governar orientado para resultados; pois todos estes elementos juntos



Figura 2

Fonte: Martins e Marini (2014)

geram Valor Público sustentável (Martins e Marini, 2014).

Em complemento ao conhecimento gerado por esses dois autores, Pires e Gomi-de (2018) também apresentam três modos de governança que envolvem órgãos do Governo. Eles definiram que as interações entre o Governo, o setor privado e as organizações civis estão categorizadas pelo modo de governança baseado em Hierarquia, modo de governança em Rede e de Mercado. Nessa pesquisa, somente os dois primeiros receberão foco uma vez que não há intenção deste pesquisador estudar a relação entre o COMGAP e instituições privadas.

Sob esse ponto de vista, o estudo da Governança Pública no COMGAP ganha relevância, uma vez que, a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais, a colaboração entre os agentes (COMGAP e Unidades Subordinadas) ocorrerá um ambiente favorável para a geração de Valor Público (Martins, Mota e Marini, 2019).

Paradigma da Governança

Para dar início ao estudo sobre os elementos que compõe a Cadeia de Governança Pública estabelecidas por Martins e Marini (2014), foi elaborado o primeiro questionário sob o Título de “Em quais paradigmas você trabalha?” aplicado aos membros da alta administração do COMGAP com intuito de se realizar o diagnóstico do modelo de administração, do planejamento estratégico e de cada um dos elementos da Cadeia de Governança (Anexo I). Dessa forma identificou-se o padrão de governança adotado pelo COMGAP, conforme visualizado na Figura 3.

Um modelo de representação de intervenções públicas deve, portanto, não apenas incorporar os elementos do processo de governança, definidos para essa pesquisa segundo o modelo de Martins e Marini (2014), mas proporcionar, a partir de uma representação fidedigna, o desenvolvimento de processos mais sustentáveis de melhoria da governança (Martins, Mota e Marini, 2019).

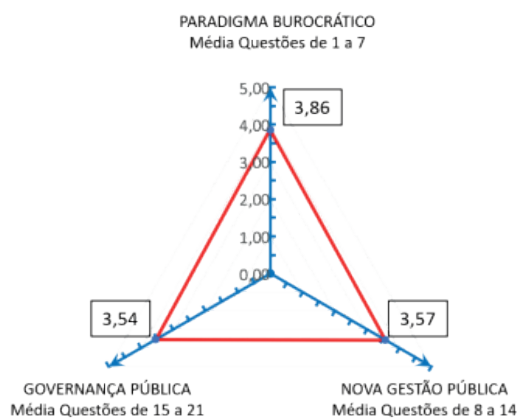


Figura 3: Paradigmas Burocráticos Fonte: Resultados originais da pesquisa

O gráfico acima apresenta a média das notas enviadas pelos respondentes, cujo maior valor configura a adoção do Paradigma Burocrático pela alta administração do COMGAP. Como já discutido anteriormente, a hierarquia e a disciplina são os guias basilares dessa instituição que objetivamente transcenderam os níveis da convivência e atingiram os níveis administrativos. Como a principal meta do COMGAP é a manutenção da Defesa Nacional, por meio da manutenção da frota de aeronaves da Força Aérea, o princípio da separação entre política e administração ficou claro pelo resultado obtido na enquete, de forma que a

impessoalidade ganhou relevância na busca pelos resultados institucionais, pois as regras e as metas estão claramente demonstradas no Regimento do COMGAP, caracterizando assim uma governança focada no Paradigma Burocrático.

Em complemento, entende-se que a cultura militar de cumprimento de ordens facilitou a adoção desse modelo de gestão na busca pela eficiência administrativa do COMGAP, como apregoado no Referencial de Governança do TCU (BRASIL, 2014). Tudo isso é representado pelo alto índice de disponibilidade da frota de aeronaves militares prontas com o gerenciamento dos recursos financeiros disponibilizados pelo Governo Federal.

A pronta-resposta dada frente aos diversos acionamentos da Força Aérea pelos Ministérios Federais no atendimento aos recentes casos de calamidade pública, também são indicadores de que o modelo de gestão do COMGAP, junto às suas Unidades Su-

bordinadas, vem sendo decisivo para a entrega do produto final deste órgão, qual seja: o cumprimento da missão constitucional da FAB.

Modelos de Governança

A segunda fase da investigação também foi instrumentalizada por meio de uma enquête, constante do ANEXO II, sob o título de “O modelo de governança do COMGAP junto às suas Unidades Subordinadas”. Esse levantamento teve como objetivo averiguar de que forma o COMGAP atua, por meio da sua alta administração, a partir dos quatro elementos formadores da cadeia de Governança Pública desenvolvido por Martins e Marini (2014), quais sejam: qualidade e capacidade institucional; colaboração; desempenho e valor público.

Os resultados apresentados foram compilados e demonstrados no gráfico constante da Figura 4 como forma de ex-

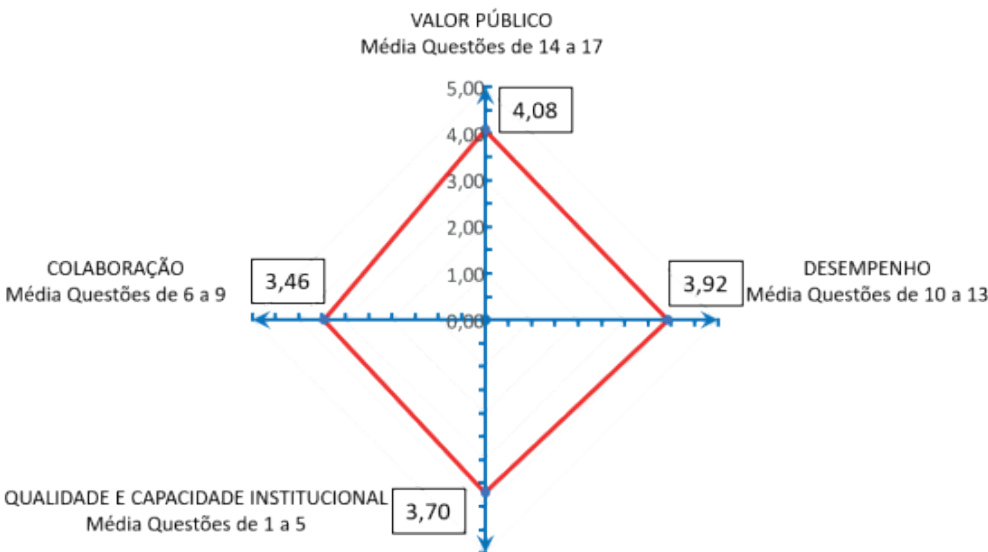


Figura 4: O modelo de Governança do COMGAP

Fonte: Resultados originais da pesquisa

pressar a percepção dos respondentes obtida pela média das respostas de cada vértice da figura. Portanto, obteve-se o maior índice no quesito “Valor Público”.

Os autores Martins e Mota (2018) apresentaram a existência de seis possibilidades de combinações possíveis para a análise das respostas. O desenho geométrico da figura formada pelos vértices do polígono define o modelo de governança adotado pelo COMGAP, conforme ANEXO III.

Entre as seis combinações possíveis, o gráfico aponta para o modelo do Equilíbrio Capacitante que, segundo Andrade (2020), traduz uma situação ideal para a administração pública, onde todos os elementos de governança interagem e atingem alto índice de desempenho e em proporções similares de indicadores.

A configuração com que esse gráfico se apresentou, ou seja, equilibrada, é para Martins (2018) uma demonstração de desempenho para o alcance de resultados na medida em que as ações administrativas acabam por gerar Valor Público de forma efetiva, eficaz e eficiente. Para esse autor, o Valor Público é o grande objetivo final que gera satisfação dos beneficiários e promove todo um conjunto de impactos provenientes de ações de excelência.

Com a finalidade de se obter uma análise de resultados mais aprofundada, baseada nas respostas enviadas pela alta administração do COMGAP, a seguir serão explorados os quatro elementos formadores desse modelo.

Qualidade e Capacidade Institucional

A primeira característica explorada pelo questionário teve como foco a investigação das percepções da alta administração do COMGAP sobre a Qualidade e a Capacidade da Instituição. Nesse aspecto, as respostas revelaram a capacidade da liderança dos gestores para a organização. Da mesma forma ficou evidenciado o desenvolvimento das competências do quadro funcional que por sua vez detém o conjunto relevante e atualizado de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para a execução da estratégia da Unidade. Na FAB a liderança é considerada uma fonte asseguradora para o exercício das boas práticas da governança. Nas Forças Armadas os principais cargos são distribuídos em conformidade com as capacidades e competências exigidas para o pleno exercício daquelas funções. Essa metodologia visa ocupar o cargo certo com a pessoa certa e por consequência assegurar que esses profissionais liderem os processos de trabalho e mantenham a doutrina

organizacional focada na disciplina e na hierarquia.

O conceito de Capacidade Institucional constitui o componente básico de qualificação para a geração de resultados e para formação de redes de governança. Essa característica está intimamente relacionada à Qualidade Institucional pois se relaciona com a liderança, com o domínio de competências e com prontidão para atuar dos membros da instituição (Martins e Marini, 2014).

No COMGAP, o desenho institucional revela que a liderança é exercida de forma vertical e hierarquizada. Esse modo de atuar canaliza a atenção para o entendimento dos

valores institucionais e para cumprimento das metas setoriais contribuindo diretamente para outro elemento relacionado às Qualidades e Capacidades Institucionais, ou seja, o do desenvolvimento de competências (Martins e Marini, 2014). Esses fatores são amplamente incentivados segundo as diretrizes do COMGAP, pois priorizam a obtenção das capacidades, habilidades e atitudes por parte do seu pessoal para o desempenho das suas funções de forma que se agregue valor ao produto final dessa Unidade: a obtenção do maior número de aeronaves disponíveis para o cumprimento da Missão da FAB (BRASIL, 2020).

Nota-se que os conceitos de Liderança, Qualidades e Capacidades se relacionam de forma próxima. Sobre isso, a FAB preconiza o desenvolvimento das pessoas e suas competências em prol da otimização dos resultados organizacionais. A política de capacitação é bem clara e estabelece os critérios mínimos, tanto aos membros da alta administração quanto aos militares das Unidades Subordinadas. Para isso foi instituído o Plano de Capacitação do COMGAP que abarca todas as faixas hierárquicas presentes dentro da instituição.

O último componente relacionado às Qualidades e Capacidades Institucionais é conhecido como o Desenho Institucional. Nessa dimensão são analisadas as capacidades e qualidades das instituições como um conjunto de atributos organizacionais que devem funcionar de forma harmônica englobando suas estratégias, estruturas, processos, quadros funcionais e recursos (tecnológicos, logísticos e financeiros) (Martins e Marini, 2014).

Como já citado anteriormente, a FAB em 2018 modernizou suas ações de forma a agregar maior eficácia na execução da sua

missão. Fez parte dessa diretriz o enxugamento das estruturas organizacionais visando garantir sua missão finalística. Outra medida implementada nessa essência foi o estabelecimento de um projeto institucional de mapeamento de processos. Assim foi otimizada a estrutura organizacional de forma que o fluxo administrativo transcorresse mais ágil e eficiente. Com os gargalos e as barreiras funcionais identificadas, novas capacidades foram implementadas na rotina administrativa tornando-se mais eficaz. Ao longo desse processo, notabilizou-se a manutenção dos valores institucionais, principalmente a hierarquia e a disciplina. Essas ações ocorreram em todos os níveis funcionais onde igualmente foram estabelecidos indicadores de gestão.

Colaboração

Esta fase do questionário explorou o relacionamento do COMGAP com as suas Unidades Subordinadas. Sobre esse aspecto foi levado em consideração a atuação entre os membros da alta administração desses órgãos quanto à capacidade de formação de redes de governança, por meio do estabelecimento de laços institucionais.

Pela ótica de Martins, Mota e Marini (2019), o avanço na qualidade das soluções institucionais, por meio da implementação ou monitoramento e da avaliação das políticas do COMGAP, amplia as redes de governança promovendo um ambiente de co-produção e co-criação.

Os mesmos autores destacam que as redes de governança combinam elementos de hierarquia compartilhada em um ambiente decisório de interlocução e mobilização e, ao mesmo tempo, de flexibilidade, experimentalismo e improvisação de soluções. Nesse

foco, ressaltam também que a governança é fruto de uma significativa rede de colaboração para a coprodução de serviços de forma interativa e dinâmica.

Olhando para o gráfico da Figura 4 nota-se que o componente Colaboração recebeu a mais baixa nota dentre os demais elementos do modelo de Martins e Mota (2018). Em contrapartida, os resultados obtidos por Andrade (2020) demonstraram que o Comando de Preparo [COMPREP], órgão objeto da pesquisa dessa autora, investiu amplamente em Workshops, Reuniões Doutrinárias e Intercâmbios. Dessa forma o componente Colaboração foi o item que recebeu a maior nota naquele estudo.

Depreende-se dessa maneira a existência de uma lacuna na composição do modelo de governança do COMGAP uma vez que não se identificou uma prática regular de trocas de experiências, como realizadas pelo COMPREP. Ficou evidente a necessidade de investimentos em ações daquela natureza para a solução dos problemas públicos inerentes à administração da disponibilidade da frota de aeronaves da FAB.

Desempenho e Valor Público

Esta seção tratará os elementos “desempenho” e “valor público” de forma integrada, na medida em que ambos constituem o caráter direcionador da governança para resultados. Desse modo, as Organizações podem pautar satisfatoriamente suas estratégias baseadas nas boas práticas da excelência (Martins e Marini, 2014). Para esses autores, a estratégia define os resultados por meio de ações eficazes, eficientes e efetivas. Tais conceitos foram reforçados por Martins, Mota e Marini (2019) quando afirmam que eles

são empreendidos na busca de melhores Desempenhos nas Organizações.

A Força Aérea, por sua vez, também adota esses conceitos de forma regimental. O Sistema de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica estabelece uma série de Iniciativas e Diretrizes que buscam mitigar os riscos e explorar o Desempenho das suas Organizações. Dessa forma maximiza-se o cumprimento da missão de cada uma. Sendo assim, o COMGAP estabeleceu diretrizes para implementar a política de otimização de recursos. Essa medida foca a melhoria da eficiência administrativa em busca do desenvolvimento e aperfeiçoamento dos indicadores de gestão tanto dos seus Projetos Orgânicos quanto das suas Unidades Subordinadas.

A confiança no Desempenho do COMGAP, focado na visão de futuro, na formulação de estratégias e na implementação de indicadores de Desempenho vem fortalecendo as boas práticas ligadas à governança. Essas medidas buscam garantir a melhor forma de Geração de Valor para as partes interessadas, quais sejam, suas Unidades Subordinadas. O alto grau de confiança demonstrado por elas, apontadas por meio da enquête (maiores notas obtidas), reforçam o alto padrão de Desempenho das ações administrativas do Comando Logístico.

Governança do COMGAP - Visão a partir das Unidades Subordinadas

A última fase da investigação foi dedicada ao levantamento da percepção, por parte da alta administração das Unidades Subordinadas ao COMGAP, para se averiguar de que forma os componentes desses órgãos percebem a governança exercida pelo

Comando Logístico. A coleta dos dados foi desenvolvida por meio do questionário sob o título de “Diagnóstico Unidades Subordinadas”.

Conforme preconizado no desenvolvimento desta pesquisa, foram obedecidos os passos da metodologia de Andrade (2020) que enviou às Unidades Subordinadas o mesmo questionário formulado para os membros da Alta Administração do COMGAP. Por consequência, foi possível o estabelecimento de uma analogia entre as percepções sobre o tema governança nesses dois diferentes níveis da administração pública.

O componente da Governança Pública de maior relevância, para Martins e Marini (2014), seguramente é a Colaboração. Na visão desses autores, a colaboratividade exercida por meio da Governança em Rede pode ser entendida como a arte de gerar Valor Público. A conexão entre os componentes da rede, ou seja, a governança entre as instituições é um passo natural, pois os indivíduos vivem numa sociedade em rede e fazem parte de um estado em rede.

Nota-se assim a relevância desse quesito para a formação de Valor Público nas Organizações. Em face desse destaque e em virtude das limitações deste estudo, somente o elemento “Colaboração” formador do modelo de Martins e Marini (2014) será analisado. Ressalta-se então, que este mesmo elemento “Colaboração” recebeu a menor média da enquête enviada ao COMGAP (3,46). Não surpreendente foi o resultado da percepção por parte das Unidades Subordinadas, onde os mesmos itens questionados, agora à alta administração dessas Unidades, obtiveram uma média geral de 2,59. Essa realidade pode ser observada a partir do momento em que o item número dois da enquête (ANEXO IV) recebeu a menor

avaliação (média 2,20) dentre as demais. Isto posto, ficou caracterizada a falta de um ambiente de coprodução e de cocriação para problemas públicos denotando assim uma lacuna na implementação ou no monitoramento das ações de Governança em Rede.

Gradualmente o conhecimento acerca da governança do COMGAP perante as suas Unidades Subordinadas ganhou solidez na medida em que as ações administrativas dos órgãos envolvidos foram exploradas. Nessa parte final se faz oportuno tomar como ponto de apoio o levantamento realizado por Andrade (2020) no COMPREP e a influência da Hierarquia na sua governança. Nesse órgão a Colaboração recebeu a média máxima no quesito, ou seja, a nota cinco quando os clientes (Unidades análogas às Unidades Subordinadas ao COMGAP) daquele Comando foram questionados sobre o assunto. Sendo assim, será possível traçar um paralelo entre os dados obtidos nesta pesquisa a respeito deste quesito. A autora afirmou que a hierarquia e a disciplina podem influenciar o trabalho em redes chegando até mesmo a restringi-los.

No COMPREP a autora observou que a atuação colaborativa se apresentou consolidada por meio de reuniões periódicas com outros grandes comandos, chamados de clientes, e até mesmo pela prática de reuniões matriciais internas. Apesar da excelente avaliação, foram apontados alguns óbices pela autora, como, por exemplo, a falta de autonomia para definir regras e alocar recursos.

Similar característica também foi encontrada no estabelecimento de laços institucionais com outras organizações, quais sejam, as Unidades Subordinadas. Após a análise das Diretrizes do COMGAP verificou-se que, por determinação hierárquica às

Unidades Subordinadas foram estabelecidos planos e metas que devem ser supervisionados pelo Comando Logístico. Assim, a descentralização de recursos e a liberdade para definir regras de relacionamento sistêmico-funcional foram prejudicadas pelo atual modelo adotado. A importância do estabelecimento das Redes é alvo de nota de Martins e Marini (2014), pois governança colaborativa é a governança em duplo sentido.

Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi de identificar como a estrutura hierarquizada do COMGAP influencia na governança junto às suas Unidades Subordinadas. De importância estratégica dentro da estrutura organizacional da FAB, esse Comando Logístico também sofreu modernização de seus processos administrativos e dessa forma vislumbrou-se a oportunidade de se investigar como o tema Governança Pública, que vem ganhando protagonismo junto aos órgãos federais, está contribuindo para a formação de Valor Público.

Os resultados obtidos apontaram que o COMGAP exerce uma governança voltada para o modelo “Paradigma Burocrático”, ou seja, que a alta administração desse órgão entende bem a separação entre relacionamento e administração. Ficou claro na enquête que a impessoalidade ganhou relevância na busca por resultados institucionais. Ressalta-se dessa forma que o ambiente hierarquizado e a cultura organizacional do cumprimento de ordens claramente influenciaram na determinação desse modelo. A alta administração do COMGAP entendeu então que as metas traçadas para as Unidades Subordinadas deveriam ser cumpridas em busca da eficiência administrativa.

A segunda enquête gerou o entendimento de que há um equilíbrio entre os quatro elementos formadores da cadeia de Governança Pública desenvolvido por Martins e Marini (2014). Esse modelo foi apresentado num gráfico radar que apontou na formação de Valor Público a fortaleza da administração do COMGAP. Isso mostra que suas ações são voltadas para a busca da eficiência e eficácia da sua governança. No início da pesquisa estabeleceu-se que, para o Comando Logístico, a Formação de Valor Público estaria relacionada às ações de governança que gerassem condições de se obter, junto às suas Unidades Subordinadas, os níveis ideais de disponibilidade das aeronaves da sua frota.

A formação desse modelo foi influenciada por algumas características funcionais desenvolvidas no COMGAP, entre elas a Qualidade e a Capacidade Institucional apresentadas na enquête. Destacaram-se nas respostas elementos relacionados à liderança exercida de forma vertical e hierarquizada pelos gestores em busca do desenvolvimento das competências e da qualificação dos seus subordinados. Dessa forma, as redes de governança se fortaleceram. Ressalta-se ainda a transformação do fluxo administrativo por meio de mapeamento de processos e a eliminação de gargalos e de barreiras funcionais identificadas em todos os níveis funcionais.

Percebeu-se também a possibilidade de se aperfeiçoar a gestão do COMGAP, uma vez que surgiu uma lacuna na prática regular de trocas de experiências. Essa característica evidencia a necessidade de ações corretivas de forma que as interações influenciem positivamente para a manutenção da disponibilidade da frota de aeronaves da FAB.

Não obstante alguns ajustes necessários apontados pela coleta de dados, a formula-

ção de estratégias e a implementação de indicadores de Desempenho, com foco numa visão de futuro, ou seja, na estratégia definida pelo COMGAP, vem fortalecendo as boas práticas ligadas à governança. Essas medidas garantiram, na visão do COMGAP, a Geração de Valor para as partes interessadas, quais sejam, suas Unidades Subordinadas. O Comando Logístico logrou êxito no desempenho das ações administrativas e dessa forma obteve um alto grau de confiança apontada por meio da enquete (maiores notas obtidas). Essas ações reforçaram o alto padrão de Desempenho do Comando Logístico.

O foco final adotado nesta pesquisa buscou a percepção das Unidades Subordinadas acerca da governança exercida pelo COMGAP. A terceira enquete explorou somente o item Colaboração do modelo proposto por Martins e Marini (2014). Os resultados obtidos anunciaram um contraponto quando correlacionados com a análise citada no parágrafo anterior. Para as Unidades Subordinadas existe uma lacuna na implementação das ações de Governança em Rede. Elas se ressentem da falta de liberdade para definir regras de relacionamento dentro do sistema hierarquizado. Isso acabou por prejudicar a formação de Redes de relacionamento entre as Unidades Subordinadas e o seu Comando Logístico.

Por fim, o objetivo desta pesquisa foi alcançado quando se constatou que as Unidades Subordinadas mesmo ao se ressentirem de uma maior autonomia e de uma maior troca de experiências na condução do relacionamento, dentro do sistema hierarquizado definido pelo COMGAP, encontraram nesse órgão uma fonte asseguradora de ações administrativas focadas em estratégias de governança a partir do estabelecimento de boas práticas. Em contrapartida, a cultura

organizacional da FAB, focada na modernização e na melhoria dos processos administrativos, recebeu excelente avaliação. Dessa forma, destaca-se que a separação entre o trato pessoal e o institucional gerou eficiência administrativa, assim como melhoria dos resultados organizacionais, traduzidos nessa pesquisa como a capacidade de manutenção das aeronaves da FAB em alto índice de disponibilidade. Enfim, a estrutura hierarquizada do COMGAP proporciona um ambiente favorável para a geração de Valor Público.

Referências

Andrade, S. K. P. 2020. Implantação da Governança Pública em Organização Hierarquizada: Estudo de Caso do Comando de Preparo da Força Aérea Brasileira. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração do Instituto Brasiliense de Direito Público. Brasília, Brasil.

BRASIL. 1980. Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Brasília, DF, Brasil: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm. Acesso em: 19 abr. 2019.

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

BRASIL. 1999. Lei complementar nº 97, de 09 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Brasília, DF, Brasil: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp97.htm. Acesso em: 1º out. 2019.

BRASIL. 2014. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2 – Brasília, Brasil: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 80 p.

BRASIL. 2016. Estratégia Nacional de Defesa. 1 ed. Ministério da Defesa Brasília, Brasil. Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/arquivos/estado_e_defesa/ENDPND_Optimized.pdf>. Acesso em: 01 out. 2020.

BRASIL. 2017a. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República Brasília, DF, Brasil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 01 out. 2020.

BRASIL, 2017b. Regulamento do Comando-Geral de Apoio ROCA 20-2. Comando da Aeronáutica, Brasília, Brasil.

BRASIL. 2018. Concepção Estratégica Força Aérea 100 – DCA 11-45. Comando da Aeronáutica, Brasília, Brasil.

BRASIL. 2019. DCA 16-1 Governança no Comando da Aeronáutica - Comando da Aeronáutica, Brasília, Brasil.

BRASIL. 2020. PCA 11-1. Plano Setorial do COMGAP. Comando da Aeronáutica, Brasília, Brasil.

BRASIL. 2021. NOTIMP. Noticiário de Imprensa – Comando da Aeronáutica, Brasília, Brasil. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/notimp>. Acesso em 17 fev 2021.

Gil, A.C. 2002. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. Atlas, São Paulo, Brasil.

Gilberto, H. B. 2019 O reaparelhamento das Forças Armadas do Brasil e o futuro das relações entre os Países da América do Sul. Tese de Doutorado do Curso de Política e Estratégia Marítimas, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, Brasil.

Lakatos, E. M. 2001. Metodologia do trabalho científico. 6. ed. São Paulo. Atlas.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. 2007. Metodologia do trabalho científico. 6.ed. Atlas, São Paulo, Brasil.

Martins, H. F. 2018. Governança para Resultados. p. 57-65. Boletim de Análise Político- Institucional. IPEA, Brasília, Brasil.

Martins, H. F.; Marini, C. 2014. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. p. 42-53. Revista do TCU 130, Brasília, Brasil.

Martins, H. F; Mota, J. P. 2018. IDP - Gestão Pública Contemporânea. pptx. 2018. 42 slides – Profs. Humberto Falcão Martins e João Paulo Mota, Brasília, Brasil.

Martins, H. F; Mota, J. P; Marini, C. 2019. Modelos de Negócio na esfera Pública: o modelo canvas de governança pública. p. 49-67. Cad. EBAPE.BR, v. 17, nº 1, Rio de Janeiro, Brasil.

Pires, R. R. C; Gomide, A. 2018. Governança e capacidades estatais a partir da abordagem dos arranjos e instrumentos de políticas públicas. p.25-32. Boletim de Análise Político- institucional n. 19, Semestral, Brasília, Brasil.

Santos, A. C. 2001. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. Revista de Administração. p. 25-32. v.36, nº2, abril/junho, São Paulo, Brasil. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v36n2p25a32.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2015.

ANEXO I

EM QUAIS PARADIGMAS VOCÊ TRABALHA?

O propósito desta enquete é de se pesquisar qual é o modelo de governança do COMGAP.

Este questionário será aplicado aos membros da alta administração do COMGAP com intuito de se realizar o diagnóstico do modelo de administração deste Comando Logístico.

Análise cada quesito tendo em mente a sua organização. Procure fazê-lo a partir dos dados objetivos de que eventualmente dispõe, mas também a partir da sua própria percepção da realidade organizacional.

Avalie cada um dos 21 quesitos e atribua uma nota que varia de zero a cinco. Marque cinco para “concordo plenamente” e zero para “discordo plenamente”.

Itens	Nota (0–5)
1. Nossa atuação é quase que exclusivamente no sentido de seguir, implementar, operacionalizar as políticas públicas e diretrizes emanadas do topo do Governo e/ou sistema político	
2. Buscamos regulamentar ao máximo nossa atuação para que nosso mandato institucional, jurisdição e competências sejam exclusivos e retem inequivocamente claros	
3. Nossa atuação sobre determinados problemas públicos é exclusiva e/ou preponderante	
4. Centralização e padronização são princípios essenciais para se assegurar os devidos controles de procedimentos e formalidades	

5. O cumprimento integral das regras leva ao alcance dos objetivos	
6. Impessoalidade e meritocracia baseadas em conhecimentos, experiência e obediência às regras predominam na formação e avaliação das equipes	
7. Controles formais, procedimentais (conformidade) bastam para responsabilizar os agentes públicos	
8. Nossa atuação é tanto no sentido de implementar as políticas públicas e diretrizes emanadas do topo do Governo e/ou sistema político, mas também no sentido de identificar o que a sociedade quer e propor ao topo do Governo e/ou sistema político	
9. Buscamos regulamentar nossa atuação de modo que eventuais sobreposições sejam explicitadas e solucionadas à base de competição	
10. Nossa atuação sobre problemas públicos é sobretudo regulamentar, buscando incentivar os agentes privados a atuar melhor sobre eles, por meio de privatização, terceirização e parcerias	
11. Descentralização e flexibilização são princípios essenciais para se assegurar o alcance de resultados	
12. Pactuação, incentivos e controles (estrito monitoramento e avaliação levam) ao alcance de objetivos	
13. Impessoalidade e meritocracia baseadas em comportamento empreendedor e eficiência predominam na formação e avaliação das equipes	
14. Controles formais para resultados, de órgãos oficiais e da sociedade, muito mais que procedimentais e regulamentares (conformidade) são essenciais para responsabilizar agentes públicos	

15. Nossa atuação é tanto no sentido de implementar as políticas públicas e diretrizes emanadas do topo do Governo e/ou sistema político, mas também no sentido de articular com outros agentes, identificar o que é melhor para a sociedade e propor ao topo do Governo e/ou sistema político	
16. Buscamos atuar em conjunto e colaboração com outros agentes públicos e privados, dentro e na fronteira regulamentar de nossa atuação, que também atuam sobre o problema público objeto da nossa missão	
17. Nossa atuação conjunta sobre problemas públicos é em rede, buscando capacitar, empoderar, cooperar e colaborar com outros agentes podendo isto implicar num aumento ou diminuição das estruturas estatais	
18. O relacionamento diferenciado, algumas vezes na fronteira da informalidade, com parceiros públicos e privados, é essencial para garantir atuação efetiva	
19. Interdependência, visão compartilhada, liderança compartilhada são essenciais para o alcance de resultados	
20. Meritocracia baseada em impessoalidade e informalidade humanizada predominam na formação e avaliação das equipes e conjuntos de parceiros	
21. Controles formais e informais, de órgãos oficiais e da sociedade, para princípios e resultados, muito mais que procedimentais e regulamentares (conformidade) são essenciais para responsabilizar agentes públicos	

Fonte: Martins e Mota (2018).

ANEXO II

AVALIE SEU MODELO DE GOVERNANÇA

O propósito desta enquete é de se pesquisar qual é o modelo de governança do COMGAP a partir dos 4 elementos que compõem seu conceito: qualidade e capacidade institucional; colaboração; desempenho; e valor público.

Análise cada quesito tendo em mente a sua organização, não a sua área específica. Procure fazê-lo a partir dos dados objetivos de que eventualmente dispõe, mas também a partir da sua própria percepção da realidade organizacional.

Avalie cada um dos 17 quesitos agrupados em 4 blocos e atribua uma nota que varia de zero a cinco. Marque cinco para “concordo plenamente” e zero para “discordo plenamente”.

	Nota (0-5)
1. QUALIDADE E CAPACIDADE INSTITUCIONAL	
1.1. Competências estão bem desenvolvidas: o quadro funcional detém o conjunto relevante e atualizado de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para executar a estratégia e atualizá-la.	
1.2. A organização está alerta em relação às demandas das partes interessadas, no sentido de que as conhece e orientada para respondê-las no tempo certo (por deter recursos e processos estruturados para tal).	
1.3. A atuação da organização (conforme definida em sua estratégia, no que diz respeito aos produtos que gera e as partes interessadas às quais se endereçam) está condiscente com a escala do problema público a ser enfrentado, sendo capaz de fazer uma diferença no sentido de resolvê-lo, atenuá-lo ou melhor conviver com ele.	

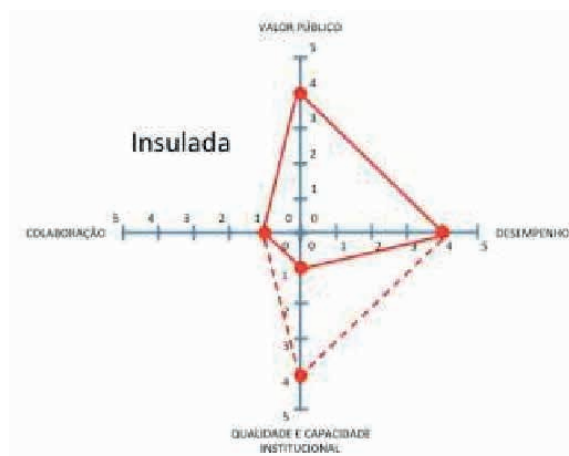
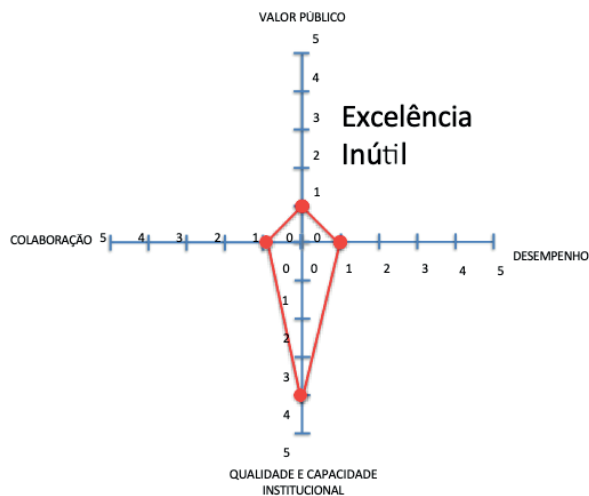
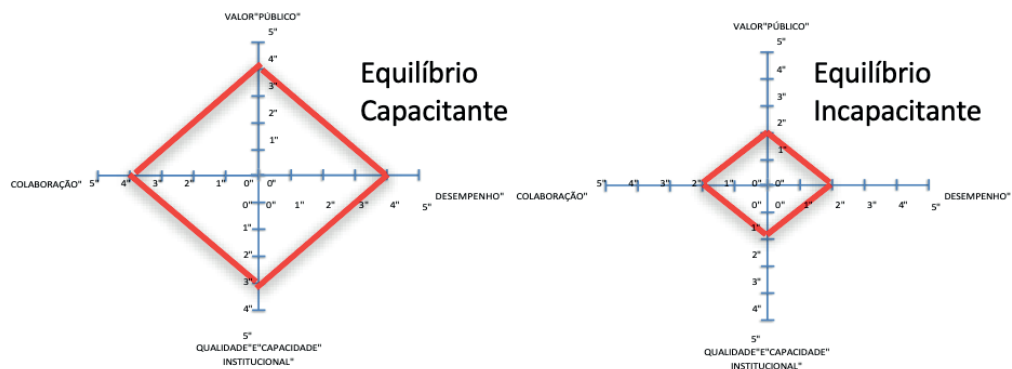
1.4. O modelo jurídico-institucional define bem o mandato institucional (competências e prerrogativas) e proporciona de forma adequada regras de gestão (contratações, compras, controles etc.) que facilitam a execução da estratégia, logrando um nível adequado de autonomia e flexibilidade.	
1.5. O modelo de gestão constitui um todo harmônico e alinhado, incluindo a estratégia, estrutura, processos, pessoas, tecnologia e recursos orçamentários/financeiros.	
MÉDIA DO BLOCO 1	3,70
	Nota (0-5)
2. COLABORATIVIDADE	
2.1. O relacionamento com parceiros maximiza a atuação organizacional por meio da formação de rede(s) de governança, estabelecendo laços institucionais com outras organizações governamentais, com organizações não governamentais ou com o setor privado empresarial.	
2.2. A(s) rede(s) de governança promovem um ambiente de co-produção e co-criação de soluções atuando na formulação, implementação ou monitoramento e avaliação de políticas públicas.	
2.3. A(s) rede(s) de governança combinam elementos de hierarquia (controles, regras, mecanismos de supervisão e coordenação) e, ao mesmo tempo, de flexibilidade, experimentalismo e improvisação de soluções.	
2.4. A(s) rede(s) de governança se pautam por um padrão de liderança compartilhada em um ambiente decisivo de interlocução e mobilização.	
MÉDIA DO BLOCO 2	3,46
	Nota (0-5)
3. DESEMPENHO	
3.1. A organização desenvolve um nível satisfatório de esforço: executa satisfatoriamente sua estratégia pautada por práticas de excelência e de forma econômica.	
3.2. O nível de esforço organizacional não subutiliza nem esgota sua capacidade operacional.	

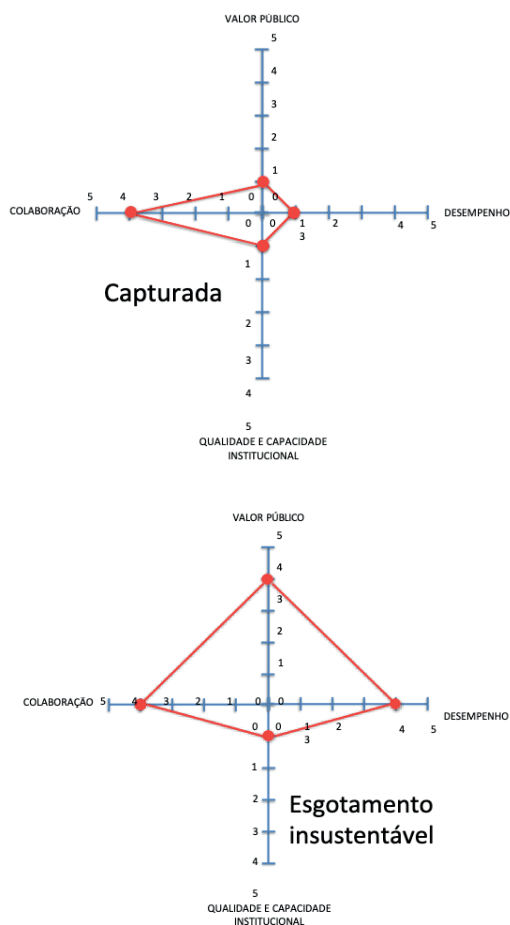
3.3. A organização alcança os resultados definidos pela estratégia: gera os produtos previstos (é eficaz), produz os impactos visados (é efetiva) mediante uma boa relação de custo-benefício (é eficiente).	
3.4. O nível de desempenho organizacional tem sido melhorado e otimizado ao longo do tempo.	
MÉDIA DO BLOCO 3	3,92
	Nota (0-5)
4. VALOR PÚBLICO	
4.1. O atual padrão de desempenho satisfaz visões, expectativas, demandas e interesses das principais partes interessadas (destacadamente os beneficiários diretos).	
4.2. O nível de confiança na organização é crescente.	
4.3. A atuação da organização/instituição promove o aumento da capacidade e resiliência da sociedade como um todo ou de algum segmento em superar obstáculos.	
4.4. A atuação da organização/instituição promove/reforça/dissemina valores cívicos, republicanos e sociais (de equidade, igualdade de oportunidades, solidariedade, não discriminação, dentre outros).	
MÉDIA DO BLOCO 4	4,08

Fonte: Martins e Mota (2018).

ANEXO III

MODELOS DE GOVERNANÇA





- a) Equilíbrio capacitante – é a situação ideal, em que todos os elementos de governança pública atingem alto índice e em proporção similar;
- b) Equilíbrio incapacitante – apesar de os elementos estarem em equilíbrio, todos apresentam baixo resultado;
- c) Excelência inútil – o órgão possui estrutura bem definida, organizada e com planejamento estratégico consolidado, mas isso não se reflete em atender as expectativas da sociedade nem em resultados que ela necessita;
- d) Insulada – o órgão produz resultados e é reconhecido, mas se isola e não busca parcerias que poderiam potencializar a solução de problemas públicos;
- e) Capturada – o órgão trabalha basicamente para atender às necessidades das parcerias, em detrimento dos resultados e da satisfação da sociedade; e
- f) Esgotamento insustentável – o órgão atende às necessidades da sociedade e das parcerias em um nível que deteriora a própria capacidade institucional.

Fonte: Andrade (2020)

DIAGNÓSTICO UNIDADES SUBORDINADAS

O propósito desta enquete é de avaliar como o COMGAP exerce sua governança perante as Unidades Subordinadas.

Analise cada quesito tendo em mente a sua organização, não a sua área específica. Procure fazê-lo a partir dos dados objetivos de que eventualmente dispõe, mas também a partir da sua própria percepção da realidade organizacional.

Avalie cada um dos 4 quesitos e atribua uma nota que varia de zero a cinco. Marque cinco para “concordo plenamente” e zero para “discordo plenamente”.

COLABORATIVIDADE	Média (0-5)
1. O relacionamento com parceiros maximiza a atuação organizacional por meio da formação de rede(s) de governança, estabelecendo laços institucionais com outras organizações governamentais, com organizações não governamentais ou com o setor privado empresarial.	2,67
2. A(s) rede(s) de governança promovem um ambiente de coprodução e cocriação de soluções para problemas públicos, atuando na sua formulação, sua implementação ou no seu monitoramento e avaliação.	2,20
3. A(s) rede(s) de governança combinam elementos de hierarquia (controles, regras, mecanismos de supervisão e coordenação) e, ao mesmo tempo, de flexibilidade, experimentalismo e improvisação de soluções.	2,90
4. A(s) rede(s) de governança se pautam por um padrão de liderança compartilhada em um ambiente decisório de interlocução (diálogo) e mobilização.	2,60

Fonte: Martins e Mota (2018).