

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) ALDERNEI MANHÃES DE SOUZA

PROGRAMA NETUNO:

a excelência em gestão na Marinha do Brasil.

Rio de Janeiro

2009

CC (IM) ALDERNEI MANHÃES DE SOUZA

PROGRAMA NETUNO:

a excelência em gestão na Marinha do Brasil.

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

Orientador: CF (IM) Claudio Rodrigues Corrêa

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2009

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais, **Jonas e Arivalda**, que sempre estiveram presentes na jornada da vida, apoiando-me pessoal e profissionalmente. Sem eles eu não teria chegado até aqui.

Aos meus queridos irmãos, **Valnei e Vanir**, pela amizade, união e força, fundamentais para manter a família unida.

Aos meus amados filhos, **Rafael e Thais**, que estiveram ao meu lado nessa jornada, apesar da distância e das horas em que estive ausente. Não há nada mais importante do que vocês na minha vida. Perdão pela ausência física, mas meu coração e meu pensamento sempre estarão acompanhando seus passos. O simples fato de existirem faz com que eu tenha forças para superar as dificuldades.

A **Adriana Fachini**, companheira amorosa e presente nos momentos difíceis, oferecendo carinho e motivando-me a seguir em frente.

Que **Deus** esteja sempre presente em nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Tenho muito a agradecer ao final deste trabalho, como requisito para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores, às pessoas que direta ou indiretamente contribuíram durante minha jornada durante o curso.

Inicialmente, gostaria de agradecer a **Deus**, por ter proporcionado serenidade e força para superar todos os obstáculos que surgiram durante minha jornada, sempre indicando o caminho da luz.

A **Simone** que, com sua serenidade, dedicação e carinho, conduz a criação, educação e formação dos nossos filhos para que sejam de pessoas de bem.

Ao nosso Encarregado **CF Sérgio Vieira Reale** pelo apoio durante o curso, sabedoria na solução dos problemas e profissionalismo na condução da turma.

Ao meu orientador **CF (IM) Cláudio Rodrigues Correa** pelos conhecimentos transmitidos e pela opinião acertada para a elaboração e correção do meu trabalho, de forma sempre ágil, correta e profissional.

Aos **instrutores da EGN e professores da COPPEAD**, pelos conhecimentos transmitidos que serão muito úteis para o nosso dia-a-dia como Oficiais, exercendo funções de Estado-Maior.

Aos **amigos da Turma C-EMOS 2009**, pela camaradagem e amizade, que estarão sempre guardados na minha lembrança. Em especial, ao amigo de turma **CC (IM) Laerte Inácio**, pelo apoio logístico desde a época do concurso até o final do curso.

O meu “muito obrigado” aos amigos que me apoiaram nessa fase da minha carreira.

RESUMO

A qualidade é uma das ferramentas essenciais no caminho rumo à excelência na gestão das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Hoje, as organizações buscam a produtividade com eficiência dos seus processos. A melhoria contínua é conseguida por meio de mudanças efetivas nas estruturas das organizações. Dessa forma o Estado, na busca da excelência em gestão, implementou reformas estruturais visando a simplificação dos processos administrativos e também um novo modelo de Administração Pública. Nesse contexto, a Marinha do Brasil continua buscando a melhoria dos seus processos, voltados para a gerência de pessoal. Várias foram as experiências gerenciais, porém nem todas obtiveram êxito. A Gestão pela Qualidade Total, a Gestão Contemporânea deixaram experiências na busca da melhoria contínua. Recentemente, o Programa NETUNO foi implementado como modelo de Excelência em Gestão, proposto pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Tal programa, composto de uma vertente gerencial, visa vencer barreiras e firmar-se como diferencial na Gestão da Administração Naval. Porém, como todo processo de mudanças, acarreta resistências e óbices que precisam ser superados. Pretende-se assim, contribuir para identificar as medidas necessárias para superar os óbices, de forma a poder aprimorar o Programa. Destarte, uma vez superadas as dificuldades e resistências, a Marinha poderá firmar-se como uma instituição forte e comprometida com a excelência em gestão. Dessa forma, serão utilizadas as medidas constantes do Plano de Gestão do Programa NETUNO, elaborado para consolidar aquele Programa como um processo administrativo voltado para a excelência em gestão. Para tanto foram identificados os principais óbices na implementação do Programa NETUNO, e relacionando às medidas dos diversos Grupos de Ações do referido plano de gestão. Portanto, poder-se-á fazer da Marinha do Brasil uma instituição cada vez mais forte e preparada para as adversidades, por meio de pessoal qualificado e pronto para enfrentar as mudanças.

Palavras-chave: Excelência em Gestão. Programa NETUNO. Qualidade.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMP –	Análise e Melhoria de Processos
AMRJ –	Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro
ANEMAR –	Anuário Estatístico da Marinha
AVG –	Autoavaliação da Gestão
BONO –	Boletim de Ordens e Notícias
CASNAV –	Centro de Análise de Sistemas Navais
C-EXP-AVG-OF-EAD –	Curso Especial de Planejamento Estratégico para Oficiais à Distância
CIAA –	Centro de Instrução Almirante Alexandrino
CIAW –	Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
CM –	Comandante da Marinha
ComOpNav –	Comando de Operações Navais
CPesFN –	Comando-Geral de Pessoal do Corpo de Fuzileiros Navais
DAdM –	Diretoria de Administração da Marinha
DAdM BOTEC –	Boletim Técnico da DAdM
DEnsM –	Diretoria de Ensino da Marinha
DFM –	Diretoria de Finanças da Marinha
DGMM –	Diretoria Geral do Material da Marinha
DPHDM –	Diretoria de Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha
ENANGRAD –	Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos em Graduação
EnANPAD –	Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FGV –	Fundação Getulio Vargas
GECON –	Gestão Contemporânea
GESPÚBLICA –	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
COSB –	Comissão de Simplificação Burocrática
GQT –	Gestão Pela Qualidade Total
HNMD –	Hospital Naval Marcílio Dias

MB –	Marinha do Brasil
OM –	Organização Militar
ORCOM –	Orientações do Comandante da Marinha
PBQP –	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDCTM –	Plano de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Marinha
PEO –	Planejamento Estratégico Organizacional
PGN –	Plano de Gestão do Programa NETUNO
PND –	Programa Nacional de Desburocratização
PQGF –	Prêmio de Qualidade do Governo Federal
QPAP –	Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública
RGA –	Reengenharia
SEM –	Sistema de Ensino Naval
SGM –	Secretaria Geral da Marinha
SPAN –	Sistema de Planejamento de Alto Nível da Marinha
SPD –	Sistema do Plano Diretor

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Representação gráfica do modelo de excelência em gestão pública.....	36
Figura 2 –	Ciclo de autoavaliação de gestão do GESPÚBLICA.....	38
Figura 3 –	Demonstrativo do percentual das OM capacitadas.....	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	O problema em estudo.....	11
1.2	Justificativa e contribuição do estudo.....	12
1.3	Objetivos.....	12
1.4	Estrutura do estudo.....	12
2	QUALIDADE E A EXCELÊNCIA EM GESTÃO – PROCESSOS E RESULTADOS.....	13
3	UMA TRAJETÓRIA EVOLUTIVA EM BUSCA DA EXCELÊNCIA.....	14
3.1	A reforma burocrática.....	15
3.2	A reforma administrativa.....	15
4	A EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA.....	16
4.1	Origens da gestão por excelência.....	16
4.2	O Programa Nacional de Desburocratização.....	16
4.3	O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade.....	17
4.4	O Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública.....	18
4.5	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.....	19
5	PROGRAMA NETUNO.....	20
5.1	Ferramenta utilizada na gestão naval em busca da excelência.....	20
5.2	Os critérios de excelência.....	21
5.3	Diagnóstico interno da organização.....	22
5.4	Situação atual.....	22
5.5	Plano de gestão do programa NETUNO	23
5.6	Aprimoramento do programa.....	23
6	PRINCIPAIS ÓBICES DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA NETUNO.....	24
6.1	Resistência a mudanças e descrédito gerado por programas anteriores.....	24

6.2	Falta de comprometimento de parte dos Comandantes e Chefes nos diversos níveis.....	25
6.3	Qualificação prévia do pessoal deficiente.....	26
6.4	Acúmulo de funções em razão da falta de pessoal.....	29
6.5	Alta rotatividade dos militares.....	29
7	PERSPECTIVAS.....	30
8	CONCLUSÃO.....	32
	REFERÊNCIAS.....	33
	ANEXOS.....	36

1 INTRODUÇÃO

O primeiro passo em direção à excelência em gestão começa com a concepção da qualidade nas atividades das organizações. O atingimento dos objetivos está relacionado à execução das tarefas com eficiência e eficácia, de acordo com a estratégia estabelecida pela organização. Segundo Austin e Peters (1985), “Excelência acima de tudo significa pensar grande e começar pequeno: a excelência acontece quando um propósito elevado e um pragmatismo intenso se encontram. [...] excelência não é para os de coração fraco.” Três elementos importantes estão implícitos nesse primeiro conceito de gestão: qualidade, produtividade e missão¹. Para atingir os objetivos traçados pela Alta Administração esses elementos devem concorrer simultaneamente toda organização pública deve possuir qualidade na gestão. Drucker (1975) argumenta que diante da missão estabelecida, os objetivos devem ser definidos de forma clara e realista, sendo fundamental para estabelecer as prioridades, estratégias, planos e as atribuições. Portanto, é estratégico saber “o que é o nosso negócio e o que ele deveria ser.” Segundo Chiavenato (1983, p. 83), “Essa capacidade de fazer bem feito aquilo que foi traçado como meta, vai além da competência técnica, devendo agregar valor ao que está sendo feito, que pressupõe planejar, organizar, conduzir, coordenar e controlar.” Nesse enfoque, complementa Lima (2007, p. 5), “[...] seja bem feito, não só para a organização pública, para seus servidores e para o governo, mas principalmente, para o destinatário de seus produtos, o cidadão, seja na condição de usuário ou de mantenedor.”

A interação da organização com os seus usuários é importante para identificar suas necessidades. Dessa forma, torna-se imprescindível que a organização mantenha constantes contatos com os seus usuários para extrair destes, e manter atualizados, os requisitos técnicos desejados dos produtos fornecidos e serviços prestados pela organização, com o propósito de maximizar um outro conceito derivado, qual seja a Qualidade Percebida: “É a qualidade que resulta da interseção entre a qualidade oferecida nos produtos/serviços prestados pela organização, sob sua própria ótica, e a qualidade esperada pelos seus usuários” (BRASIL, 2002, p. 2-2). . Se a qualidade oferecida não é compatível com a que o usuário deseja, tem-se o desperdício. Com isso, todos perdem: cidadão, organização, setor público, setor privado e a sociedade como um todo.

¹ A declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização (SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P., 2004, p. 48)

Na trajetória de mudanças estruturais ocorridas nas reformas do Estado, a busca da excelência em gestão esteve presente, onde a adaptação deve-se pautar pela prática. Conforme Lima (2007, p. 53), “Essas são oportunidades de melhoria da macro-organização pública e requerem mudanças mais amplas e profundas. Nestes casos, não é o modelo que tem que ser adaptado, é a prática da gestão que precisa mudar.” Assim, ocorreram no decorrer do tempo reformas institucionais, tais como: reforma burocrática e a reforma administrativa. A primeira na busca da simplificação dos processos da administração pública, enquanto que a segunda reflete a função gerencial como um novo modelo de Administração Pública. Tais reformas estiveram relacionadas à relevância dos programas ligados à tecnologia de gestão e à qualidade dos serviços prestados à sociedade, dentre os quais são mencionados neste trabalho: Programa Nacional de Desburocratização, Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública e Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

A MB, sincronizada com tais mudanças ocorridas no decorrer do tempo, atribuiu seu foco para a gerência de pessoal: “A Marinha entende que a qualidade em suas atividades é de responsabilidade de todos os seus integrantes.” (BRASIL, 2002, p. 3-1). Buscando o caminho da inovação implementou experiências como a Gestão Pela Qualidade Total (GQT) e a Gestão Contemporânea (GECON), ambas com enfoque gerencial. Mais recentemente a Administração Naval, motivada pela busca da Excelência em Gestão e visando a melhoria contínua, implementou o Programa NETUNO, em consonância com o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), considerando os resultados obtidos com os processos anteriores de melhoria de gestão.

1.1 O problema em estudo

Todo processo de mudança comportamental, por envolver pessoas com sentimentos e expectativas, está sujeito a sofrer resistências. Principalmente quando se busca atingir os resultados e conseguir a melhoria dos processos, onde há necessidade de atingir as pessoas, de forma a mantê-las motivadas. Com o GQT e a GECON não foi diferente. Houve resistência e descrédito quanto à sua eficácia, ocasionando diversos óbices. Percebe-se que a mudança pode ser aceita pela coletividade quando traz alguma realização pessoal que possa ser percebida pelas pessoas. Segundo Miyazaki (2008), o Programa NETUNO, como ferramenta voltada para uma vertente mais gerencial, propõe-se a vencer barreiras e manter-se como diferencial na Gestão da Administração Naval. Portanto, as medidas para superar os óbices serão fundamentais para o aprimoramento do Programa.

1.2 Justificativa e contribuição do estudo

Percebe-se que juntamente com a resistência a mudanças outros fatores precisam ser trabalhados para que o Programa NETUNO consiga atingir o efeito desejado. A falta de comprometimento por parte dos líderes nos diversos níveis, a melhoria na qualificação do pessoal, a carência de pessoal qualificado acarretando o acúmulo de funções, associados à alta rotatividade do pessoal em função da atividade profissional, são os principais óbices para o sucesso do Programa. Uma vez vencidas essas dificuldades, a MB poderá dispor de uma gestão de excelência voltada para a qualidade, com pessoas mais motivadas e produtivas. Assim, vencidos os óbices e visando a sustentabilidade do Programa teremos uma Instituição mais forte e comprometida com a excelência em gestão.

1.3 Objetivos

Pretende-se, com este estudo, expor o conceito de qualidade para a melhoria contínua, descrevendo a trajetória da Administração Pública na busca da Excelência em Gestão. Em seguida, por meio da descrição dos óbices citados anteriormente que podem vir a impedir o sucesso do Programa NETUNO na Marinha do Brasil (MB), apontar o que tem sido feito pela Administração Naval, conforme o Plano de Gestão do Programa NETUNO (PGN).

1.4 Estrutura do estudo

O presente estudo está fundamentado em pesquisa bibliográfica qualitativa e encontra-se organizado em oito capítulos. No primeiro destacam-se o problema, a justificativa e a contribuição do estudo e, em seguida, os objetivos pretendidos. No segundo, é abordada a qualidade inserida na Excelência em Gestão. No terceiro, aborda-se a trajetória das reformas administrativas. No quarto capítulo, encontram-se os programas implementados pelo Estado como fator de mudança gerencial. No quinto capítulo, discorre-se sobre o Programa NETUNO, sua origem, os critérios de excelência e o diagnóstico interno da organização com a análise dos óbices e considerações sobre o que tem sido feito para superá-los em prol do sucesso do Programa. No sexto, são descritos os óbices na implementação do Programa NETUNO. No sétimo capítulo, são tratadas as perspectivas do NETUNO, de acordo com o PGN. Por último, no oitavo capítulo, conclui-se o estudo com a crença de que o PGN possibilitará o aprimoramento da excelência em gestão no âmbito da MB.

2 QUALIDADE E A EXCELÊNCIA EM GESTÃO – PROCESSOS E RESULTADOS

A gestão voltada para a excelência busca a qualidade como essência nos seus processos e resultados para atingir os objetivos organizacionais. A competência gerencial na opinião de Lima (2007) deve ser conseguida por meio de processos construtores e mantenedores de valores públicos positivos, tais como: eficiência e resultado, tendo a qualidade como caminho e a excelência como destino. Sendo assim, o autor define eficiência como “fazer de modo certo”. Tal capacidade implica organizar racionalmente as operações do processo, para empregar bem os recursos disponíveis. Já os resultados, como produto direto, dizem respeito aos produtos ou serviços que devem ocorrer no âmbito externo do processo. Em termos de relevância, tendência e desempenho, os resultados ocorrem por meio de uma atuação eficiente, como afirma Chiavenato:

Toda organização existe, não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados. É em função dos *objetivos e resultados* que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada. Daí a ênfase colocada nos *objetivos organizacionais* e nos resultados pretendidos, como meio de avaliar o desempenho das organizações. Os *objetivos* são valores visados ou *resultados* desejados pela organização. A organização espera alcançá-los através de sua operação eficiente. Se esta operação falha, os *objetivos* ou *resultados* são alcançados parcialmente ou simplesmente frustrados. São exatamente os *objetivos* que justificam a existência e operação de uma organização (CHIAVENATO, 1983, p. 169).

Para isso pode haver a necessidade de implementação de mudanças visando a melhoria contínua dos processos. Portanto, ser eficiente não é fazer mais com cada vez menos recursos. Segundo Lima (2007, p. 8), “Não há registro de que algum gestor, satisfeito com seus resultados, tenha solicitado menos recursos orçamentários para o ano seguinte e, ao mesmo tempo, dobrado suas metas.” Uma gestão de qualidade deve estar focada em fazer a coisa certa e no tempo certo, visando os objetivos traçados. Nesse contexto, Lima (2007, p. 4) cita três elementos importantes nesse conceito de gestão “Uma gestão com qualidade é uma capacidade para fazer, bem feito e em tempo oportuno, o que deve ser feito.” No âmbito da MB, o conceito de qualidade é entendido como “[...] a totalidade em propriedades e características de um produto ou serviço, que confere sua habilidade para atender às necessidades explícitas ou implícitas do usuário” (BRASIL, 2002, p. 2-2).

Diferentemente da iniciativa privada, a Administração Pública não possui concorrentes. Porém, precisa ser eficiente nos seus processos para exercer com excelência o seu papel junto à sociedade, de forma transparente e sustentável.

3 UMA TRAJETÓRIA EVOLUTIVA EM BUSCA DA EXCELÊNCIA

Segundo Lima (2007) as mudanças são constantes no ambiente interno das organizações públicas. Tais mudanças deveriam ocorrer na busca de novos valores e novas práticas. Nesse sentido Chiavenato (1983) destaca que toda mudança é um problema que deve ser solucionado de forma racional, eficiente e que toda mudança organizacional não deve ser feita ao acaso, ao sabor da improvisação, mas sim planejada. Referindo-se à mudança proposta da administração empírica para a administração científica, torna-se necessário revitalizar e reconstruir as organizações. Lima (2007, p. 22) ao interpretar o pensamento de Taylor² cita, “A mudança, porém, na atitude mental e nos hábitos dos trezentos e muitos trabalhadores somente pode ser conseguida devagar [...] cooperando espontaneamente com a administração.” Fazendo referência às mudanças, em relação ao pensamento de Sun Tzu, Clavell (1996) afirma que as mudanças nas táticas favorecem a vitória.

Assim, exatamente como a água não mantém sua forma constante, também na guerra não há condições constantes. Os cinco elementos – água, fogo, madeira, metal, terra – não são sempre igualmente predominantes; as quatro estações dão lugar umas às outras. Há dias curtos e longos; a lua tem períodos minguantes e crescente. Quem conseguir modificar suas táticas em relação ao adversário e dessa forma, sair vencedor, pode ser denominado capitão celeste (CLAVELL, 1996, p. 42).

Porém, toda mudança gera resistência por parte das pessoas envolvidas no processo. Algo desconhecido, mudança do ambiente, insegurança, alteração da rotina são características que levam as pessoas a resistir. Segundo esse enfoque destaca Chiavenato (1983, p. 292), “Quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, essa mudança tende a ser interpretada pelo funcionário como algo que ele desconhece, e, portanto, algo que pode trazer perigo à sua segurança e tranquilidade.” As pessoas passam a resistir a qualquer tipo de mudança a ser implementada. Diante da transformação e das mudanças da sociedade a qualidade também sofreu mudanças. Com isso, ela vem evoluindo rumo à excelência em gestão. Segundo Pimenta (1995, p. 8), “A evolução da qualidade passou pelas seguintes fases, com suas respectivas ênfases: inspeção – produto, controle da qualidade – processo, garantia da qualidade – gerência e gestão pela qualidade total – pessoas.” Sob esse enfoque ressalta Eleutério (1994, p. 1), “A qualidade surgiu lentamente. Do ponto de vista didático, pode-se considerar a existência de quatro fases distintas na evolução desse conceito: a inspeção, o controle estatístico da qualidade, a garantia da qualidade e a qualidade total.”

² Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o fundador da Administração Científica. Provocou verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da sua época (CHIAVENATO, 1983, p. 38).

Essa trajetória em busca da excelência tem sido percorrida através dos tempos na Administração Pública. Várias reformas foram implementadas, visando a melhoria contínua, voltadas para o processo e visando atingir resultados, ou seja, relacionada ao modo de fazer as coisas. Segundo (Lima, 2007, p. 52), “A excelência em gestão pública é um padrão superior de gestão se comparado ao melhor padrão gerencial contemporâneo, sem, no entanto alterar a sua natureza pública [...] ser uma gestão excelente sem deixar de ser pública.”

3.1 A reforma burocrática

Somente em 1956 surge a primeira iniciativa do governo brasileiro com a preocupação sobre o excesso de burocracia. Na ocasião, o então presidente Juscelino Kubitschek (1902-1976) cria a Comissão de Simplificação Burocrática (COSB). Comenta Lima (2007, p. 20), “[...] a finalidade de tal iniciativa seria promover a simplificação das normas e rotinas administrativas, evitando a duplicidade de atribuições, quantidade excessiva de pareceres e despachos desnecessários.”

3.2 A reforma administrativa

Em 1967³ surgem modificações consideráveis na Administração Pública, interferindo na sistemática de ingresso no serviço público e redesenhando a estrutura organizacional do Estado. Segundo Lima (2007) essa reforma destaca-se pelo desenho da estrutura organizacional, com a administração direta e indireta; estabelece ampla descentralização; trata da delegação de competência como instrumento de descentralização; e o controle voltado para o processo. Nesse contexto, argumenta que a Reforma Gerencial surge como novo modelo de Administração Pública onde se prioriza a qualidade do serviço público, profissionalizando, aperfeiçoando e qualificando seus servidores, visando o melhor atendimento ao cidadão, usuário e cliente dos serviços prestados pelo Estado.

Isso pode ser possível com a regularidade do comportamento dos agentes públicos em busca de resultados para a sociedade de forma contínua e ininterrupta, sob o risco de fracassar. Assim, argumenta Miyazaki (2008, p. 46), “Essas organizações só se tornarão uma realidade quando perceberem que a capacidade de aprendizado contínuo e veloz se constitui em uma das únicas vantagens competitivas.”

³ Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.

4 A EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

Os esforços empreendidos no passado estavam voltados para a qualidade. Nessa busca por novas tecnologias, foram implementados diversos programas, visando operacionalizar as mudanças gerenciais introduzidas nos órgãos públicos. Assim, cita Lima (2007, p. 43), “A estratégia da reforma foi reavaliada, sendo que os projetos relacionados à dimensão institucional-legal perderam sua ênfase, atribuindo relevância os programas ligados à tecnologia de gestão e à qualidade dos serviços prestados ao cidadão.”

4.1 Origens da gestão por excelência

Todas as reformas agregaram algum conhecimento, contribuindo que de certa forma para melhorar a gestão pública. Com isso as organizações passaram a buscar novas tecnologias, visando a excelência em gestão. Em meio às transformações experimentadas, algumas metas não foram atingidas, porém mesmo as reformas que não deram certo deixaram algum ensinamento para o aprimoramento da gestão. Nesse contexto, a MB, apesar das limitações iniciais, esteve integrada ao conceito de melhoria contínua, baseada na qualidade. Segundo Eleutério (1994) o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ) foi pioneiro no âmbito da MB com a implantação do Departamento de Controle de Qualidade, há cerca de quarenta anos. Essa foi uma iniciativa precursora para o sucesso da construção naval. Tal iniciativa tinha como objetivo a busca da conformidade e a prevenção de defeitos. Tal procedimento baseava-se na idéia de que seria menos oneroso identificar os erros e defeitos de construção o mais cedo possível. Nesse sentido, percebe-se que a MB continua labutando e evoluindo em busca da excelência em gestão.

4.2 O Programa Nacional de Desburocratização

No âmbito da administração pública, Beltrão⁴ (2002, apud LIMA, 2007) apresenta a formulação de que o centralismo burocrático é o problema mais grave da administração pública brasileira de origem cultural e centenária. Segundo Lima (2007), somente em 1979⁵ é instituído o Programa Nacional de Desburocratização (PND) como a primeira proposta de

⁴ BELTRÃO, Hélio. *Descentralização e liberdade*. Brasília: Editora Universidade de Brasília/Instituto Hélio Beltrão, 2002.

⁵ Decreto nº 83.740, de 18 de julho de 1979.

reorientação da administração pública. Sendo que a partir desse programa foi plantada a semente do atual GESPÚBLICA. Constituindo-se no importante passo rumo à excelência em gestão.

4.3 O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade

Lima (2007) cita que o Governo criou em 1990 o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), com a finalidade de sensibilizar e mobilizar o setor produtivo nacional, para torná-lo mais competitivo, em vista das mudanças ocorridas. Nesse período o foco da qualidade na administração pública incidia na mobilização dos servidores e na melhoria de processos, utilizando ferramentas da qualidade.

Nesse contexto, ressalta Oliveira (1995, p. 3), “[...] com abordagem de novas visões administrativas ficaram evidenciadas durante o governo Collor, que além de incentivar a abertura da economia e, conseqüentemente, de uma maior competitividade das empresas, lançou o PBQP.”

Pimenta (1995, p. 34) afirma, “[...] em 1990 surgiu, no âmbito da Administração Federal, o PBQP, ao qual a MB aderiu a partir de 1992, por intermédio de ofício do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) aos Órgãos de Direção Setorial (ODS).” Nesse documento, determinava-se a implementação de um programa de qualidade e produtividade para toda a MB, inserida no PBQP; a criação de indicadores de qualidade e produtividade; a associação do PBQP ao Plano de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Marinha (PDCTM); e a assunção por parte da Diretoria Geral do Material da Marinha (DGMM) da liderança, da organização e da condição do referido assunto, tendo em vista a experiência anterior.

Eleutério argumenta (1994, p. 30), “Apesar de o PBQP existir desde novembro de 1990, a MB só passou a fazer parte dele a partir do início de 1992 por força de um ofício do CEMA⁶. O documento marcou o início da era da qualidade na MB, dirigido aos ODS⁷.” Mais uma vez a MB mostra-se integrada ao pensamento da melhoria contínua e da qualidade na gestão.

⁶ Chefe do Estado Maior da Armada.

⁷ Órgãos de Direção Setorial.

4.4 O Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública

Começa-se a pensar na Administração Pública voltada para aplicação gerencial, com a adoção de mudança de valores e processos. Segundo Miyasaki (2008) foi instituído em novembro de 1996 o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP). Tal programa propõe a inserção da administração pública gerencial por meio da mudança comportamental, de valores e da revisão dos processos de trabalho da administração pública. Como destaca Lima (2007) “O desafio dessa nova fase do Programa era torná-lo, efetivamente, um instrumento de transformação da gestão pública, orientando-a para resultados e para o cidadão.”

A estratégia então adotada estabelecia, em dezembro de 1996, a avaliação, pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, do grau de aderência da gestão aos princípios da administração pública gerencial por intermédio do Prêmio Nacional de Qualidade – categoria Administração Pública – sob os sete seguintes critérios: Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente, Informação e Análise, Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, Gestão de Processos e Resultados. Apesar de ter sido o único focado nas dimensões de gestão e cultural, o Programa deixou de ser considerado prioritário pela Reforma (MIYASAKI, 2008, p. 23).

A MB continua trilhando no caminho da inovação gerencial, por meio do aprimoramento e dedicação do seu pessoal, na implementação da qualidade da sua gestão organizacional. A Gestão Contemporânea (GECON) esteve voltada para as modernas técnicas de gestão. “A metodologia e os procedimentos de GECON constituem-se numa valiosa ferramenta para que os Comandantes e Diretores busquem a excelência de suas unidades, alinhados com as modernas práticas adotadas na administração pública.” (BRASIL, 2002, p. V). Os conceitos e princípios da GECON, baseados nas prioridades da Alta Administração, visam atingir os objetivos estratégicos traçados em busca de resultados.

Nesse sentido, Miyasaki (2008) ressalta que a importância da excelência em gestão deve constituir-se no objetivo maior a ser alcançado pela GECON, contribuindo para uma melhor confiabilidade do Poder Naval e maior eficiência e eficácia do Sistema de Planejamento de Alto Nível da Marinha (SPAN) e do Sistema do Plano Diretor (SPD). A nível de OM os resultados estão voltados para as expectativas e necessidades dos seus usuários. Nesse contexto, acrescenta que a valorização do elemento humano deve constituir-se como prioridade e representar uma preocupação constante para a administração naval, por meio do desenvolvimento e aperfeiçoamento das qualidades morais, profissionais, intelectuais e culturais, seu aprimoramento físico e seu bem estar psicossocial.

4.5 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

Em 2005 o Governo instituiu o Programa Nacional de Gestão e Desburocratização⁸ (GESPÚBLICA), fruto das experiências anteriores. Segundo Lima (2007, p. 51) o propósito desse novo modelo de gestão é contribuir para a qualidade dos serviços, gerando ganhos sociais. Como cita Miyazaki (2008), tal programa tem a finalidade de aumentar a capacidade do Estado, de forma a racionalizar e melhorar a administração pública. Assim, aumentaria a competência do governo para formular, executar e avaliar as políticas públicas. Dessa forma, assim como o PQSP, o GESPÚBLICA buscou o estado da arte não deixando de ser público. Portanto, implementou a gestão de excelência contemporânea, sem violar a natureza pública, por meio de um Modelo de Excelência em Gestão. Argumenta Lima (2007) que o GESPÚBLICA possui uma abordagem sistêmica, com as seguintes características: enfoque sistêmico, gestão participativa, gestão baseada em processos e informações, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional e foco em resultados. Também, promove um movimento de mudança na administração pública, por meio de uma transformação comportamental, cujo foco passa a ser gerencial. Segundo Lima (2007, p.49), “O desafio do Estado e dos sucessivos governos que o colocam em movimento é de natureza gerencial, pois quanto maiores forem as demandas sociais e menores os recursos para atendê-las, mais capacidade de gestão será exigida.”

Do ponto de vista do arcabouço legal, que ampara os programas de Excelência em Gestão, pode-se considerar três níveis de atuação: o Estratégico, estabelecido no art. 39 da Constituição Federal, determina o envolvimento direto dos servidores no processo decisório sobre a política de administração e remuneração de pessoal, “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.” No Tático, identificamos o GESPÚBLICA. Ensina Lima (2007, p. 59), “Essa abordagem sistêmica da gestão dá sentido à proposta do GESPÚBLICA, pois está entranhada na concepção teórica e na aplicação prática do Programa.” Enquanto que no Operacional, temos o Programa NETUNO. “Esse instrumento é uma ferramenta de gestão configurada em um modelo de gerenciamento organizacional que visa a melhorar a operacionalidade das OM [...]” (BRASIL, 2007, p.2).

⁸ Instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, a partir da fusão do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e do Programa Nacional de Desburocratização.

5 PROGRAMA NETUNO

Nesse contexto, iniciou-se no âmbito naval uma nova fase na gestão. Em 24 de maio de 2007, foi assinado o Ofício nº 176/2007, da Secretaria Geral da Marinha (SGM), oficializando a adesão da MB ao GESPÚBLICA. Dessa forma abriam-se as portas para realização de uma parceria, visando a gestão baseada na excelência, por meio da implementação do Programa NETUNO na MB.

5.1 Ferramenta utilizada na gestão naval em busca da excelência

Clavell (1983, p. 54) argumenta, “A arte da guerra nos ensina a não confiar na probabilidade de o inimigo não vir, mas na nossa presteza em recebê-lo; não na chance de ele não atacar, mas em vez disso, no fato de que tornamos nossa posição invulnerável.” Portanto, ensina com esse pensamento estratégico, que devemos estar preparados para as adversidades. Para o setor público, no qual estamos inseridos, o grande inimigo está associado à ineficiência que resulta no desperdício. Lima (2007) ressalta que não basta a um programa como o GESPÚBLICA estabelecer o futuro desejado e ações para atingi-lo. As mudanças incluem novas práticas de gestão, novos hábitos, valores e regras de comportamento. Portanto, é preciso estar preparado para as mudanças.

Dando continuidade à busca da excelência no âmbito naval, diante das constantes mudanças ocorridas no âmbito da MB, o Comandante da Marinha determinou a implementação em 2005 do Programa NETUNO visando a aplicação das modernas técnicas de gestão nas Organizações Militares (OM) da MB. Para isso, foram utilizados os conceitos do GESPÚBLICA.

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 programa 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) (BRASIL, 2006a, p. 3).

Após o estudo, a DAdM elaborou um relatório abordando a gestão pública na MB e propôs um plano para implantação do Programa NETUNO, tendo sido aprovado pelo Comandante da Marinha, em 24 de outubro de 2006. Diante disso, o Comandante da Marinha determinou a implantação do Programa no âmbito da MB, que ocorreu a partir de 2007,

estabelecendo outubro de 2008 como o prazo limite para completar a implantação⁹.

Visando o aprimoramento da gestão na MB, o Comandante da Marinha determinou a implementação de medidas destinadas à permanente aplicação do Programa NETUNO em todos os setores da MB, de forma a contribuir para a melhoria das práticas de gestão¹⁰.

5.2 Os critérios de Excelência

O Modelo de Excelência adotado está baseado na capacitação dos recursos humanos e na formulação de ações voltadas para resultados, na satisfação dos clientes (internos e externos), no estímulo para motivação e na valorização de todos os integrantes da MB, na otimização dos processos, no gerenciamento de projetos, na compatibilidade, na melhoria do aprendizado e na proatividade. Essas ações são mensuráveis, quantitativa ou qualitativamente, e distribuídas em requisitos. Estes são agrupamentos cujo objetivo maior é reproduzir de forma lógica a condução de temas essenciais de um negócio e que são denominados de Critérios e Itens. O Modelo de Excelência da Gestão, constante do ANEXO A permite obter uma visão sistêmica da gestão organizacional (BRASIL, 2002, p. 2).

Esse modelo de gestão pública adotado é composto por critérios que, interligados, possibilitam a análise da organização segundo enfoques distintos¹¹, divididos em quatro grandes blocos: Planejamento, Execução, Controle e Ação Corretiva.

a) o primeiro bloco – planejamento – composto de três critérios direcionadores da ação e do processo de decisão;

b) o segundo bloco – execução – constituído de pessoas capacitadas e motivadas executando tarefas bem concebidas para produzirem resultados traçados pela alta administração, tendo em vista a missão e visão da organização;

c) o terceiro bloco – controle – verificação dos resultados, por meio do grau de eficiência, eficácia e efetividade; e

⁹ Orientações do Comandante da Marinha para 2008 (ORCOM 2008), orientação específica A-15 – Aprimoramento da Gestão na MB – determina o prosseguimento da implantação do Programa NETUNO em todos os setores da MB, cumprindo o calendário aprovado e divulgado, de forma a contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão. A SGM deverá encaminhar Mensagem “SITREP ORCOM” para apreciação do CM, até 15OUT2008.

¹⁰ Orientações do Comandante da Marinha para 2008 (ORCOM 2008), orientação específica A-13 – Aprimoramento da Gestão na MB. Implementar medidas destinadas à permanente aplicação do Programa NETUNO em todos os setores da MB, de forma a contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão. SGM encaminhar Mensagem “SITREP ORCOM” para apreciação do CM, até 15OUT2009.

¹¹ <http://www.dadm.mb>

d) o quarto bloco – ação corretiva – refere-se à gestão da informação e do conhecimento. As ações corretivas possibilitam medir as diferenças entre o que foi previsto e o que foi realizado. Proporciona qualidade ao processo decisório e correção de desvios.

5.3 Diagnóstico Interno da Organização

Para que se possa gerenciar de maneira eficaz é necessário medir resultados e avaliar os procedimentos durante a realização das tarefas inerentes aos processos internos. A autoavaliação da gestão visa a obtenção de um diagnóstico interno, elaborado pelos próprios membros da organização, objetivando qualificar e dimensionar o desempenho das práticas de gestão e resultados institucionais. Deve-se ter em mente a missão, a visão de futuro e os valores organizacionais. O ciclo de melhoria estabelece o encadeamento contínuo de ações de autoavaliação e melhoria contínua de gestão, por meio da análise dos critérios de Excelência descritos acima e respectivos requisitos (BRASIL, 2002, p.5).

Para que haja uma gerência eficaz é necessário medir os resultados alcançados, por meio de uma avaliação estruturada. O Ciclo de Autoavaliação de Gestão do GESPÚBLICA, constante do ANEXO B está baseado nos critérios do Prêmio de Qualidade do Governo Federal (PQGF). Tal sistema serve de parâmetro para medir os resultados alcançados (BRASIL, 2002, p.5).

5.4 Situação atual

O Programa NETUNO, inicialmente proporcionou a capacitação do pessoal para atuarem de forma consciente junto aos Comitês nas diversas OM. Na busca pela excelência em gestão, a capacitação profissional foi adotada como a base do Programa, caracterizando-se por ações destinadas à avaliação da gestão, à melhoria de processos e à gerência de projetos (BRASIL, 2009, p. 7). Atualmente, a DAdM, responsável por prover os recursos para ampliação e atualização dos conhecimentos técnicos sobre Qualidade e Produtividade e sobre Gestão, continua atuando e mantendo acompanhamento da capacitação profissional e da autoavaliações de gestão. Passados dois anos da implantação do NETUNO aquela Diretoria elaborou um Plano de Gestão de forma a contribuir para a contínua evolução e emprego pelas OM (BRASIL, 2009, p. 11).

5.5 Plano de Gestão do Programa NETUNO (PGN)

O PGN foi estruturado inicialmente com a implantação de um Núcleo de Apoio Gerencial na DAdM. Esse núcleo estabeleceu ações para potencializar a aplicação do Programa NETUNO em todas as OM da MB, visando a internalização da excelência em gestão na Marinha. O Plano apresenta o seguinte efeito desejado “Consolidação do Programa NETUNO como um processo administrativo focado na excelência em gestão, compatível com uma Marinha moderna, equilibrada e balanceada, pronta para o cumprimento de sua missão.”

Para atingir esse efeito desejado o Plano foi organizado em quatro áreas de atuação distintas, cada uma com suas ações a empreender, formado pelos seguintes Grupos de Ações (BRASIL, 2009, p.13):

- a) aperfeiçoamento;
- b) ensino e gestão do conhecimento;
- c) motivação; e
- d) comunicação.

Para cada área de atuação foram criados grupos de ações, cujas tarefas e responsabilidades constam do ANEXO C, inclusive atribuindo prazos para implementação. A estrutura e ações propostas são flexíveis, possibilitando a evolução gradual e contínua, de acordo com as novas necessidades (BRASIL, 2009, p.13).

5.6 Aprimoramento do Programa

Conforme visto, as ações do Núcleo de Apoio Gerencial da DAdM visam potencializar a aplicação do Programa no âmbito das diversas OM, com a internalização da excelência em gestão, visando o aprimoramento do NETUNO. Assim, as ações buscam empreender medidas destinadas à autosustentação e aprimoramento do Programa; atualizar os conhecimentos na área da gestão pública, atuando junto ao Sistema de Ensino Naval (SEN) e às OM; fomentar o engajamento para a conquista de melhores práticas de gestão; e intensificar a divulgação interna e externa do Programa (BRASIL, 2009, p. 21). Para que esse propósito fosse atingido estabeleceram-se objetivos e indicadores, constantes do ANEXO D, para fins de acompanhamento e controle. Assim, foi estabelecido um espaço temporal que vai até dezembro de 2012, para que a MB tenha 100% das OM aplicando as práticas de excelência em gestão preconizadas pelo Programa NETUNO.

6 PRINCIPAIS ÓBICES DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA NETUNO

Conforme descrito anteriormente, como foco deste estudo descreve-se os óbices abaixo, de domínio público e que podem comprometer a garantia de sucesso do Programa NETUNO. Tais óbices, descritos no trabalho desenvolvido por Miyazaky (2008, p. 49)¹² serão em seguida relacionados às medidas adotadas pela Administração Naval constantes do PGN, de forma a sanear-los.

6.1. Resistência a mudanças e descrédito gerado por Programas anteriores

No processo de busca da eficiência a organização pode sofrer transformações e fazer com que a previsibilidade do comportamento, maior consequência da organização, escape ao modelo preestabelecido. Chiavenato (1983, p. 291) descreve como disfunções da burocracia “[...] exagerado apego aos regulamentos, excesso de formalismo, resistência a mudanças, despersonalização do relacionamento, categorização como base do processo decisório e superconformidade às rotinas.[...]” Essas disfunções ficam explícitas no comportamento de resistência das pessoas frente às mudanças, uma vez que estão acostumadas com as rotinas pré-estabelecidas. Dessa forma, descreve Almeida (1993, p. 32), “Este aspecto é de fundamental importância quando estamos falando de formalização ou informalização de algum processo existente por inércia, ou seja, na base do **sempre foi feito assim!**.”

Eleutério (1994, p. 34) cita, “A Marinha, por se tratar de uma instituição nacional, baseada na hierarquia e na disciplina, tem uma forte cultura organizacional [...] reage de forma cautelosa às novidades e às mudanças abruptas.” Da mesma forma cita Lima (2007, p. 213), “Assim, a resistência das pessoas não se dá pelo fato de não quererem mudar, mas porque não concordam com a estratégia estabelecida, muitas vezes por não conseguirem perceber nela alguma possibilidade, por menor que seja, de realização pessoal.” Argumenta Michaelson (2001, p. 59), “Se o exército estiver confuso e receoso, os governantes vizinhos tirarão vantagem disso e criarão problemas. Isso é o mesmo que trazer a anarquia para as tropas, jogando fora a possibilidade de vitória.” Dessa forma, retrata a importância da

¹² Foram utilizadas por aquele autor pesquisas quantitativas, qualitativas e documentais, cujos resultados estatísticos constam dos apêndices daquela monografia e não foi foco deste estudo.

motivação das pessoas para atingirem os resultados esperados. Nesse sentido a excelência em gestão, independente da intensidade da mudança organizacional visa garantir bons resultados. Para isso, é fundamental o papel dos agentes que trabalharão nesse processo de transformação, na condição de gerentes e facilitadores, garantindo a motivação das pessoas em prol de um objetivo comum. Ainda nesse enfoque, cita Lima (2007, p.14), “Sabe-se que não se motiva ninguém, mas é preciso dar oportunidade para que as pessoas se identifiquem com o desafio, motivem-se e façam a mudança.”

6.2. Falta de comprometimento de parte dos Comandantes/Chefes nos diversos níveis

Michaelson (2005, p. 60), referindo à estratégia militar, ressalta a importância do envolvimento do comandante, “[...] as ordens só poderiam ser dadas por um oficial que estivesse realmente ao lado das tropas, envolvido e totalmente a par da situação.” O líder é citado por Clavell (1983, p. 24), “Na guerra, portanto, deixe que seu grande objetivo seja a vitória e não campanhas extensas. Por isso deve ser sabido que o comandante dos exércitos é o árbitro do destino do povo, o homem de quem depende a nação.” É preciso estar preparado e pensar no futuro com o aprendizado do passado. Traduzindo o pensamento de Clausewitz, a posição do Chefe é ressaltada por Barroso (1979, p. 128), “Forte na sua confiança dum melhor conhecimento das coisas, o chefe deve manter-se firme como uma rocha, contra a qual se vem despedaçar a onda. É um papel difícil.”

Ainda persiste o desinteresse dos militares pelo NETUNO, de acordo com consulta ao site da Diretoria de Administração da Marinha (DAdM)¹³. Miyazaki (2008, p. 51) argumenta, “É digno de destaque, nessa ocasião, o desnível no comprometimento observado entre as OM, bem como o pouco interesse demonstrado pela insignificante quantidade de perguntas sobre o Programa e registradas na página da intranet da DAdM.” Além da baixa prioridade atribuída, por Oficiais e Praças¹⁴, aos afazeres do Programa no dia-a-dia da OM.

Segundo Lima (2007, p. 78) a excelência em gestão pública depende, em grande parte, da capacidade individual de gerentes e gerenciados trabalharem de forma integrada e harmônica. Constitui-se de um pré-requisito para um aprendizado contínuo, de forma a dar continuidade e sustentabilidade ao seu desenvolvimento. A mobilização das pessoas exerce um papel fundamental nesse processo. É preciso convencê-las das vantagens de romper com a

¹³ <http://netuno.dadm.mb> – dúvidas frequentes.

¹⁴ Aquele que possui graduação inferior à de Oficial na hierarquia militar: Suboficial, Sargento, Cabo e Marinheiro.

realidade e estabelecer parcerias com os diversos níveis gerenciais da organização. Ainda nesse enfoque, Miyazaki (2008), apud Tolovi Junior (1994, p. 9) ensina, “Se o envolvimento da alta administração é básico para o sucesso, o nível gerencial é crucial para sua sustentação.”

Diante do exposto, infere-se que o comprometimento do Comandante, Oficiais e praças é fator fundamental para o sucesso do programa. A criação dos comitês foi um avanço nesse sentido, revelando a importância da liderança. Nesse sentido, fazendo alusão a Sun Tzu, menciona Clavell (1983, p. 27), “O general é o sustentáculo do Estado: se o sustentáculo for forte em todos os aspectos, o Estado será forte; se está defeituoso, o Estado será fraco.” Corroborando com tal pensamento cita Miyazaki (2008, p.51), “Para que o comprometimento ocorra é necessário que exista uma força motora na organização – definida como liderança – que propicie um clima saudável de realização e de produtividade.” Para que o Programa NETUNO tenha êxito junto à tripulação, basta que os líderes empenhem-se em difundir o conceito difundido no âmbito naval.

Todos os militares devem ser incentivados a aprimorar sua capacidade de liderança, buscando: a constante atualização técnico-profissional; a capacidade de perceber a situação e mudar adequadamente o estilo de liderança a ser exercido; aprimorar o relacionamento com outras Instituições, nacionais e estrangeiras; o conhecimento da conjuntura econômica e social; e a sensibilidade no trato com os subordinados. Esses militares devem ser capazes de compreender e usar todos os recursos que lhes permitam identificar e resolver problemas, formular hipóteses e avaliar a situação em prazos cada vez mais exíguos. Merece destaque o papel dos oficiais em cargo de chefia, comando ou direção. A eles são confiadas as mais elevadas e complexas responsabilidades, que repercutem no destino da Instituição. Portanto, eles não devem se limitar ao incentivo da prática da liderança em suas OM, mas devem exaltar e ser exemplo, de todas as maneiras possíveis, dos conceitos, princípios e valores da liderança naval (BRASIL, 2004, p. 2-2).

6.3 Qualificação prévia do pessoal deficiente

Todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, procuram fazer as coisas bem feitas e as pessoas inseridas nessas organizações seguem essa idéia. Segundo Lima (2007, p. 3), “Todas as pessoas têm uma idéia natural do que significa qualidade. Algumas até perguntam por que falar de qualidade se todos ao fazerem alguma coisa, certa ou errada, procuram fazê-la bem feita ou, pelo menos, da melhor forma possível, e isso é qualidade.” O programa de melhoria da qualidade, visando a excelência, necessita internalizar nas pessoas a importância de fazer as coisas da melhor maneira. Uma vez implementado o NETUNO e atingida a situação desejada, será preciso mantê-lo de forma efetiva, dando-lhe estabilidade para que, a longo prazo, transforme-se em padrão de comportamento organizacional. Comenta

Lima (2007, p. 212), “A internalização da nova situação por um número significativo de pessoas promove a institucionalização da mudança na organização, ou seja, a nova situação passa a ser o padrão de normalidade da ação da organização.” Portanto, o treinamento contínuo e direcionado para a melhoria da gestão por parte do público interno precisa ser incentivada e executada com afinco. Com treinamento continuado, por meio de uma gerência motivadora o nosso pessoal sentir-se-á valorizado e mais produtivo. Por meio de uma integração gerencial entre as diversas OM de forma a compartilhar experiências positivas e aprender com os erros, de forma que a MB possa crescer como um todo, maior do que a soma das partes. Nesse sentido poderemos ter uma Marinha reconhecidamente forte e preparada para as mudanças, possuindo pessoal qualificado e pronto para qualquer adversidade e desempenhando com Excelência em Gestão as suas atribuições.

Uma organização chefiada por um Líder organizacional requer uma assessoria competente e bem adestrada. Para alcançar um nível de excelência, é exigido um envolvimento pessoal do Líder. Desenvolver essa assessoria criativa e inovadora exige do Líder tempo, maturidade, sabedoria e paciência. Embora gerenciar informações seja importante, o Líder precisa investir em qualidade e treinamento do seu pessoal para que eles, com lealdade e coragem moral, assessorem convenientemente o chefe (BRASIL, 2004, p. C-1).

A quebra de paradigmas deve ser incentivada e buscada como um objetivo da organização. Observa-se ainda nas OM a descrença nos programas de melhoria de gestão, fruto das experiências anteriores, mencionadas anteriormente. Porém, cada experiência deixou ensinamentos que vão se acumulando e formando um conhecimento específico para as OM em forma de aprendizado. Lima (2007, p. 118) destaca, “O aprendizado é, antes de tudo, uma característica essencial do Modelo de Excelência em Gestão Pública.” O NETUNO, diferentemente dos demais programas de qualidade, foi implementado de forma mais consistente que os programas anteriores, seguindo a sequência abaixo relacionado ao modelo de excelência em gestão (MIYAZAKI, 2008, p. 98):

- a) por meio da capacitação de pessoal com a formação de facilitadores, abrangendo a autoavaliação, análise e melhoria de processos e por fim, o planejamento estratégico;
- b) autoavaliação e plano de melhoria de gestão;
- c) prontificação do planejamento estratégico; e
- d) validação.

A MB tem proporcionado aos seus integrantes a oportunidade de participarem de conclaves relacionados à gestão, visando o aprimoramento profissional, como forma de capacitação e até mesmo como fator motivacional. Recentemente a MB participou dos

seguintes eventos: 10º Congresso Internacional da Gestão – Mudança, Gestão e Oportunidades¹⁵, XXXIII Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)¹⁶, XX Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos em Graduação (ENANGRAD)¹⁷ e ExpoManagement 2009¹⁸. Da mesma forma a DAdM tem incentivado os militares a consultarem sites relacionados à gestão da qualidade, constantes do ANEXO E.

A capacitação intelectual e profissional, transformando teoria em prática aumentou a eficiência da gestão no âmbito naval. Foram apresentadas soluções práticas e inovadoras contribuindo para que a MB esteja mais preparada para atuar em um ambiente de mudanças. Esse é o desafio estratégico proposto pela Alta Administração Naval: a formação e qualificação de pessoal. Diante disso o Programa NETUNO teve sua base voltada para essa capacitação por meio de cursos de Autoavaliação da Gestão (AVG), Análise e Melhoria de Processos (AMP) e Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), ministrados por professores da Fundação Getulio Vargas (FGV/RJ), multiplicadores dos núcleos regionais do GESPÚBLICA e instrutores da DAdM, Centro de Análise de Sistemas Navais (CASNAV) e Comando-Geral de Pessoal do Corpo de Fuzileiros Navais (CPesFN) (BRASIL, 2009, p. 8).

Nesse sentido, em 2008, foram mantidos entendimentos com a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) visando à condução dos cursos do Programa NETUNO, via Sistema de Ensino Naval (SEN) (BRASIL, 2009, p.7). Em decorrência desses entendimentos, foram elaborados e revistos currículos para os cursos de AVG, AMP e PEO (BRASIL, 2009, p. 9), que passaram a ser oferecidos pelo SEN por intermédio do Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW) e do Centro de Instrução Almirante Alexandrino (CIAA). Constituiu-se, então, a estrutura para o preparo do pessoal e a pertinente aplicação dos conhecimentos.

A aplicação dos conhecimentos auferidos é fundamental para a consolidação do Programa. Essa aplicação é monitorada por meio de validações das autoavaliações de gestão, conduzidas pelos ODS e pelos Comandos dos Distritos Navais. Os resultados são acompanhados pela DAdM, visando o aprimoramento das gestões das OM para atingir a excelência em gestão (BRASIL, 2009, p.10).

¹⁵ http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/10_congresso_inter.

¹⁶ <http://www.anpad.org.br/eventos.php>.

¹⁷ <http://www.enangrad.org.br/o-evento>.

¹⁸ http://br.hsmglobal.com/contenidos/expomanagement_2009.html.

6.4 Acúmulo de funções em razão da falta de pessoal

Um dos grandes desafios do Programa NETUNO é conseguir superar esse problema, que já faz parte do dia a dia das OM, tendo em vista o desequilíbrio entre as inúmeras atribuições e o efetivo de pessoal para executá-las. A implantação de um novo programa impõe a necessidade de atribuir novas tarefas, além daquelas que já são exercidas pelo pessoal (MIYAZAKI, 2008). Após a implementação do programa, as pessoas poderão absorver os conceitos e valores inerentes à gestão por excelência. Após essa fase, poderão colher frutos no ambiente de trabalho. Em relação à sobrecarga de atribuições, argumenta Miyazaki (2008, p. 52), “No entanto, destaca-se que, com o transcorrer de sua implantação e de sua incorporação, a tendência será a de extinção dessa sobrecarga, uma vez que a excelência será integrada aos processos e às atividades diárias da OM.”

6.5 Alta rotatividade dos militares

A eliminação desse problema tende a elevar a capacidade do sistema de gestão, pois as boas práticas não se sustentarão sem a colaboração por um período mínimo de tempo. Nesse sentido, Lima (2007) aponta a rotatividade como uma ameaça a qualquer tipo de melhoria gerencial. Atribui esse problema à ameaça a qualquer ação de melhoria gerencial. Por outro lado, a metodologia de implantação do NETUNO por meio da capacitação de pessoal – multiplicadores, proporcionará uma crescente transferência de conhecimento de forma sinérgica, desde que incentivada pelos dirigentes das OM. Os militares, desde que motivados, levarão os conhecimentos do programa para as OM onde forem servir disseminando experiências anteriores.

Cabe registrar o procedimento de disseminação do Programa NETUNO, por meio de Boletins de Ordens e Notícias (BONO), divulgando seus procedimentos e práticas voltadas para a Excelência em Gestão, conforme a tabela constante do ANEXO F. Tal iniciativa faz com que as pessoas estejam constantemente informadas, onde quer que estejam servindo, dos acontecimentos relacionados ao programa. A DAAdM disponibilizou a legislação, os manuais e modelos referentes ao programa, dando conhecimento dos assuntos relacionados ao Programa NETUNO, constante do ANEXO G. Tais procedimentos possibilitam uma maior internalização do NETUNO pelas OM.

7 PERSPECTIVAS

O PGN resume de forma clara e objetiva, onde e de que forma a Administração Naval poderá alcançar a excelência em gestão. Após a implementação do programa, constata-se a necessidade de treinamento e capacitação continuada, conforme Demonstrativo do Percentual de OM Capacitadas, constante do ANEXO H. Assim, as OM poderão usufruir dos benefícios provenientes das práticas utilizadas para a melhoria contínua dos processos.

Em uma situação idealizada, pretende-se que a excelência em gestão seja um valor reconhecido e cultivado pelas OM em todas as suas atividades. A eficiência, a eficácia e a economicidade na aplicação dos recursos sejam marcos de nossa atuação diuturna. O pessoal, nosso maior patrimônio, seja continuamente valorizado, motivado e treinado. [...]. As melhorias dos sistemas de gestão das OM sejam compartilhadas, promovendo sinergia ultrapassando os limites da OM para refletir-se na instituição como um todo. Desta forma, a Marinha será reconhecida como instituição cujas práticas administrativas estejam alinhadas à excelência em gestão em suas mais diversas iniciativas e atribuições (BRASIL, 2009, p. 11).

Dessa forma, as perspectivas para a utilização do Programa NETUNO, como ferramenta de Excelência em Gestão, são as melhores possíveis, tendo em vista o seu propósito, “ [...] estabelecer ações para potencializar a aplicação do Programa Netuno em todas as OM da MB, de modo que a excelência em gestão seja internalizada na Marinha, tornando-se autossustentável” (BRASIL, 2009, 13). Foram implementadas as medidas abaixo visando a melhoria contínua, em contrapartida aos principais óbices identificados na implementação do Programa Netuno, conforme descrito como objetivo deste estudo. São elencadas as ações dos diversos Grupos de Ações descritos na seção 5.5 deste trabalho, em contrapartida aos óbices apresentados por Miyazaki (2008):

a) resistência a mudanças e descrédito gerado por programas anteriores:

PGN nº. 12 - Acompanhar as ações do Sistema de Ensino Naval (SEN) direcionados ao Programa NETUNO.

PGN nº. 16 - Estimular as organizações a fazerem uso continuado do Programa NETUNO.

PGN nº. 17 - Estimular as OM a buscarem premiação externa;

b) falta de comprometimento de parte dos Comandantes/Chefes nos diversos níveis e baixa prioridade atribuída, por Oficiais e Praças, aos afazeres do Programa NETUNO no dia-a-dia da OM:

PGN nº. 2 - Institucionalizar o Conselho de Gestão, em aperfeiçoamento ao Conselho Econômico, ampliando os assuntos tratados nas reuniões mensais das OM, incluindo o acompanhamento das realizações e metas de gestão.

PGN nº. 3 - Utilizar o Sistema de Inspeções da Marinha nas ações de melhoria contínua da gestão das OM.

PGN nº. 5 - DAdM desenvolver e disponibilizar instrumentos de planejamento para as OM, em complemento aos cursos de capacitação em Planejamento Estratégico.

PGN nº. 13 - Monitorar e promover ações de acompanhamento e assessoria às OM;

c) qualificação prévia do pessoal deficiente:

PGN nº. 11 - Qualificação de pessoal com formação avançada em Administração/Gestão Pública.

PGN nº. 15 - Promover a capacitação para o Programa NETUNO;

d) acúmulo de funções em razão da falta de pessoal:

PGN nº. 6 - Utilizar o Sistema de Estatística da MB, a fim de obter subsídios para melhores práticas administrativas; e

e) alta rotatividade dos militares:

Tendo em vista a peculiaridade desse problema, não foi possível identificar uma medida para saná-lo, uma vez que foge à alçada das OM responsáveis pela implementação do NETUNO e também, devido à peculiaridade da atividade militar.

Por fim, ainda há muito que fazer na busca pela excelência. Com o advento do PGN pretende-se aprimorar a excelência em gestão, para que seja internalizado pelas pessoas nas diversas OM nas mais diversas atividades.

8 CONCLUSÃO

A qualidade está na essência de toda gestão voltada para a excelência. Valores organizacionais, tais como eficiência e busca por resultados devem ser utilizados pela gerência. Enquanto que o primeiro está relacionado ao modo certo de fazer as coisas, o segundo é fator para o qual a organização, em constante mudança, deve ser dimensionada, estruturada e orientada. Sendo assim, as mudanças ocorrem na medida em que se busca uma melhoria na qualidade por resultados. Na trajetória pela busca da excelência, o Estado formulou várias reformas, dentre as quais se ressaltam: a Reforma Burocrática e a Administrativa. Enquanto a primeira promoveu a simplificação das normas e rotinas administrativas, a segunda estabelece ampla descentralização; trata da delegação de competência como instrumento de descentralização; e o controle voltado para o processo.

Todas as reformas agregaram algum valor para melhorar a gestão pública. Na busca por novas tecnologias, foram implementados programas, visando operacionalizar as mudanças gerenciais introduzidas nos órgãos públicos. Programas ligados à tecnologia de gestão e à qualidade dos serviços prestados ao cidadão, tais como: PND, PBQP e QPAP. Mais recentemente o Governo lançou o GESPÚBLICA. Seguindo o modelo de excelência em gestão desse último, a MB adotou em 2007 o Programa NETUNO, destinado a aprimorar a gestão das OM e, conseqüentemente, proporcionar à MB as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País. Vários óbices foram identificados tais como: resistência a mudanças e descrédito gerado por Programas anteriores; falta de comprometimento de parte dos Comandantes/Chefes nos diversos níveis e baixa prioridade atribuída, por Oficiais e Praças; qualificação prévia do pessoal deficiente; acúmulo de funções em razão da falta de pessoal; alta rotatividade dos militares.

As perspectivas para a utilização do Programa NETUNO, como ferramenta de Excelência em Gestão, são as melhores possíveis. Conforme demonstrado, várias medidas foram implementadas, por meio do PGN, em contrapartida aos principais óbices identificados na implementação do Programa. Para que o Programa tenha êxito junto à tripulação, é fundamental que os líderes empenhem-se em difundir o conceito de excelência no âmbito naval. A busca pela excelência deve ser perseguida. Com o PGN será possível aprimorar a excelência em gestão, internalizando tal conceito nas diversas atribuições das OM. Com treinamento, motivação e integração gerencial entre as diversas OM, a MB poderá ser reconhecida como uma instituição forte, diante das mudanças, contando com pessoal qualificado e pronto para vencer adversidade, por meio de uma excelência em gestão.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Léo G. *Gerência de processo: mais um passo para a excelência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 144 p.

AUSTIN, Nancy; PETERS, Tom. *Excelência acima de tudo*. Rio de Janeiro: Record, 1985. 470 p.

BARROSO, Teresa Barros Pinto. *Da Guerra*. Tradução de Maria Teresa Ramos. São Paulo: Editora Perspectivas e Realidades, 1979. 787 p. Título original: *Von Krieg*

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*, 1988. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 10 jun. 2009.

_____. *Decreto n. 3.335, de 11 de janeiro de 2000*. Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências. Poder Executivo, Brasília, DF Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3335.htm>. Acesso em 12 jun. 2009.

_____. *Decreto n. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005*. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPUBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Poder Executivo, Brasília, DF, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 05 abr. 2009.

_____. *Decreto n. 83.740, de 18 de julho de 1979*. Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências. Poder Executivo, Brasília, DF Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D83740.htm>. Acesso em 02 jun. 2009.

_____. *Decreto-Lei n. 200 de 25 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm>. Acesso em 10 jun. 2009.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. *Relatório sobre implantação da gestão pública na Marinha do Brasil*, Rio de Janeiro, 2006. Anexo A do Ofício 254/2006 da DAdM. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em: 22 jun. 2009.

_____. *DADMBOTEC 50-007/2007: Implantação do Programa Netuno*. Rio de Janeiro, 2007. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em: 27 jul. 2009.

_____. *Plano de Gestão do Netuno*, Rio de Janeiro, 2009. Anexo A do Ofício 407/2009 da DAdM. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em: 23 jun. 2009.

BRASIL. Estado Maior da Armada. *EMA-131: Manual de Gestão Contemporânea*. Brasília, DF, 2002. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.ema.mb>>. Acesso em: 06 jul. 2009.

_____. *EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha*. Brasília, DF, 2004. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.ema.mb>>. Acesso em: 22 jul. 2009.

BRASIL. Gabinete do Comandante da Marinha. *Orientações do Comandante da Marinha para o Ano de 2006*. Brasília, DF, 2006a *apud* BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. *Relatório sobre implantação da gestão pública na Marinha do Brasil*, Rio de Janeiro, 2006. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.gcm.mb>>. Acesso em: 26 jul. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 617 p.

CLAVELL, James. *A Arte da Guerra: Sun Tzu*. Tradução de José Sanz. Rio de Janeiro: Record, 1983. 111 p. Título original: *The Art of War by Sun Tzu*.

DRUCKER, Peter F. *Administração: tarefas, responsabilidades e práticas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1975. 408 p.

ELEUTÉRIO, Jean Jules. *A Implantação da Gestão pela Qualidade Total no Corpo de Fuzileiros Navais*. 1994. 55 f. Monografia (Curso de Política e Estado Maior) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 1994.

FARIAS, Roseane Milanez de. *Reforma Administrativa: na busca pela qualidade do Serviço Público*. 2000. 48 f. Monografia (Pós Graduação em Direito Administrativo) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000. Disponível em <http://www.tce.pe.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=57&Itemid=437>. Acesso em 03 jun. 2009.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. *A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA*. Rio de Janeiro: Qualitymark., 2007. 248 p.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. *Programa de Gestão Estratégica e Desburocratização na Administração da USP*. 2007a. Disponível em: <<http://www.paulodaniel.com.br>>. Acesso em: 06 jun. 2009.

MICHAELSON, Gerald A. *Sun Tzu: A Arte da Guerra para Gerentes*. Tradução de Heitor Pitombo. Rio de Janeiro: Editora Record, 2005. 304 p. Título original: *Sun Tzu: The Art of War for Managers*.

MIYAZAKI, Cyro Yoshiro Malafaia. *Um novo desafio para as nossas lideranças: Programa NETUNO, um compromisso de todos nós, marinheiros*. 2008. 117 f. Monografia (Curso de Política e Estado Maior) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2008.

OLIVEIRA, Alberto Delano de. *Gestão pela Qualidade Total: uma experiência de implantação em um estabelecimento de ensino militar*. 1995. 55 f. Monografia (Curso de Política e Estado Maior) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 1995.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Burocracia Pública e Reforma Gerencia*. Revista do Serviço Público, número comemorativo dos 50 anos. Versão de 11 de agosto 2007. Disponível em <<http://admufms.files.wordpress.com/2007/09/burocracia-e-reforma-gerencial.pdf>>. Acesso em 20 jul. 2009.

PIMENTA, João Carlos de Oliveira. *A Gestão pela Qualidade Total*. 1995. 52 f. Monografia (Curso de Política e Estado Maior) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 1995.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. *Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos*. Rio de Janeiro. Reichmann & Affonso, 2004. 178 f.

ANEXO A

Representação Gráfica do Modelo de Excelência em Gestão

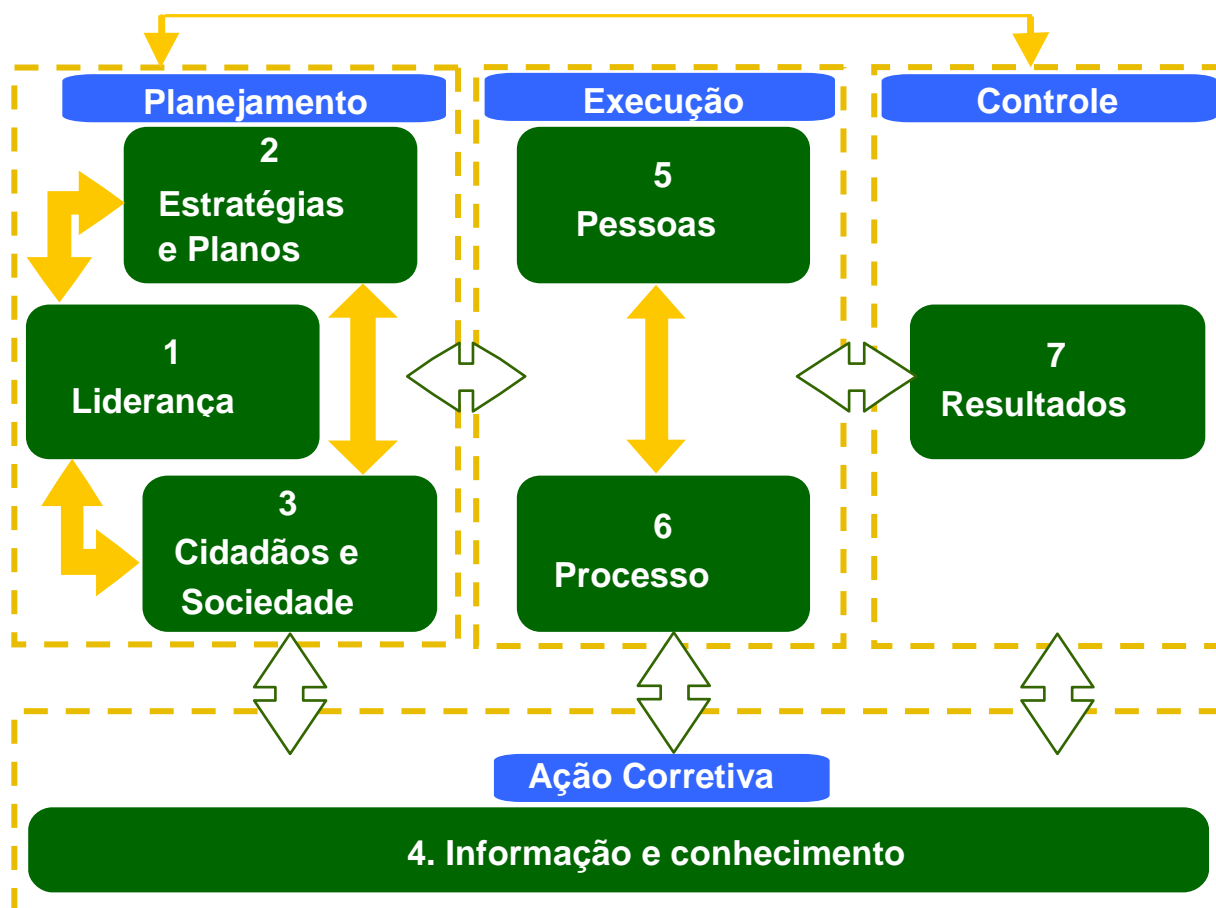


FIGURA 1 – Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública
 Fonte: Lima (2007, p. 92).

Descrição dos critérios de excelência:

1 Liderança: 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.

2 Estratégias e Planos: examina o processo de formulação das estratégias administrativas, os desdobramentos em planos de ação e o sistema de medição adotado para acompanhamento da evolução de suas implementação.

3 Cidadãos e Sociedade: Análise da organização no cumprimento de suas tarefas institucionais, identificando como as necessidades dos cidadãos e da sociedade são atendidas pelos serviços prestados. No caso das OM que atendem ao público (Capitanias, Delegacias e Agências), como os serviços prestados satisfazem as demandas das pessoas.

4 Pessoas: avalia as condições existentes no ambiente de trabalho e a capacitação e desenvolvimento da força de trabalho, buscando verificar se são propícios à melhoria do desempenho, à participação e ao crescimento das pessoas e da OM.

5 Processos: examina a gestão dos processos principais e de apoio, visando a operação eficaz e eficiente dos mesmos e a melhoria contínua.

6 Resultados: avalia a evolução do desempenho da organização em todos os critérios anteriores, fazendo uso de informações comparativas de outras organizações semelhantes e a evolução dos indicadores da própria OM.

7 Informação e conhecimento: examina a gestão e a utilização das informações, a partir dos métodos e ferramentas aplicados para identificá-las, torná-las disponíveis e utilizá-las dentro da OM.

Fonte: BRASIL, 2007.

ANEXO B**Ciclo de Autoavaliação de Gestão do GESPÚBLICA**

Figura 2 – Ciclo de autoavaliação da gestão

Fonte: Anexo A (10), do Ofício nº 254/2006, da DAdM. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. Relatório sobre a implantação da gestão pública na MB (BRASIL, 2006, p. 6).

Inicialmente, durante o estágio inicial de implantação do NETUNO foi adotado o Instrumento de Avaliação de 250 pontos, e, a partir do terceiro ano de implantação do programa as OM passariam a adotar o Instrumento de Avaliação de 500 pontos.

ANEXO C

Tarefas e Responsabilidades dos Grupos de Ação

1 Grupo de Ações de Aperfeiçoamento

PGN nº 1 - Institucionalização do Programa Netuno na MB.

A DAdM deverá coordenar, em conjunto com os Órgãos de Direção Setorial (ODS), a condução de ações que garantam resultados positivos decorrentes da implantação do Programa Netuno nas OM da MB. Para isso, o controle das ações no âmbito dos ODS deverá ser de responsabilidade do Conselho de Gestão Setorial, que funcionará nos moldes do Conselho de Gestão das OM. A DAdM deverá prestar apoio e orientar as ações desses conselhos.

PGN nº 2 - Institucionalizar o Conselho de Gestão, em aperfeiçoamento ao Conselho Econômico, ampliando os assuntos tratados nas reuniões mensais das OM, incluindo o acompanhamento das realizações e metas de gestão.

DAdM atualizar o Capítulo 3 da SGM-301 (Normas sobre Administração e Financeira e Contabilidade) e, após isso, incluir o assunto na SGM-107 (Normas Gerais de Administração). As propostas devem ser encaminhadas até 31 de Agosto de 2009.

PGN nº 3 - Utilizar o Sistema de Inspeções da Marinha nas ações de melhoria contínua da gestão das OM.

DAdM elaborar e propor alteração no Volume II (Listas de Verificação) do EMA-130 (Manual de Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha), adequando-o à nova dinâmica de autoavaliação, ou seja, atribuindo pontuação para a nova lista G-1 - Programa Netuno, que será composta de algumas questões provenientes das listas atuais, acrescida de outras perguntas nos oito critérios do Programa Netuno (Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade; Informação e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados). Esta nova lista substituirá a lista de verificação G-1- GECON sendo aplicada, como piloto, nas OM do setor SGM. A proposta deve ser encaminhada até 31 de Agosto de 2009.

DAdM aproveitar a sistemática de Visitas Técnicas (VISITEC), em especial aquelas destinadas a verificações multidisciplinares nas OM visitadas, de modo a colher informações sobre o andamento dos sistemas de gestão das OM e propor ações de melhoria.

PGN nº 4 - Rever a sistemática de elaboração de Planejamento Estratégico.

Dispensar algumas OM de elaborarem o Planejamento Estratégico, em especial aquelas cujas atividades sejam menos complexas, devido à natureza de suas atribuições. A proposta deve ser encaminhada até 31 de Agosto de 2009.

PGN nº 5 - DAdM desenvolver e disponibilizar instrumentos de planejamento para as OM, em complemento aos cursos de capacitação em Planejamento Estratégico.

DAdM incluir um capítulo na SGM-107 (Normas Gerais de Administração), com instruções para elaboração de Planejamento Estratégico destinado às OM em geral, de acordo com a natureza de suas atividades. As propostas devem ser encaminhadas até 31 de Agosto de 2009.

PGN nº 6 - Utilizar o Sistema de Estatística da MB, a fim de obter subsídios para melhores práticas administrativas.

DAdM propor captação de novos dados gerenciais a fim de compor o Anuário Estatístico da Marinha (ANEMAR). Prazo até 30 de Outubro de 2009.

PGN nº 7 - Incentivar a Gestão de Processos, sustentada por recursos de Tecnologia da Informação, incluindo os Sistemas Digitais Administrativos (Ex.: SiGDEM e LEGISMAR).

DAdM divulgar as facilidades e benefícios para a excelência da gestão das OM com a utilização das ferramentas disponíveis no SiGDEM e LEGISMAR. Prazo até 30 de Novembro de 2009.

PGN nº 8 - Utilizar os recursos de Inteligência disponíveis nas OM da MB, em apoio ao planejamento e processo decisório.

DAdM com o apoio de elementos do Sistema de Inteligência da Marinha (SIM), deverá orientar as OM na utilização dos recursos em apoio ao processo administrativo/decisório. Prazo até 30 de Novembro de 2009.

PGN nº 9 - Estreitar laços com o MPOG.

DAdM incrementar a aproximação com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) nos assuntos relacionados à excelência da gestão nas organizações por meio de visitas frequentes e contatos telefônicos.

DAdM envidar esforços para a Marinha compor o comitê gestor do GESPÚBLICA.

PGN nº 10 - Aumentar o relacionamento com o Exército Brasileiro (EB), a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e outros órgãos que desenvolvam assuntos relacionados com a excelência em gestão.

DAdM incrementar a aproximação com essas instituições por meio de visitas frequentes, participação em congressos, contatos telefônicos e com o envio de representantes para compor bancas de validação.

2 Grupo de Ações de Ensino e Gestão do Conhecimento

PGN nº 11 - Qualificação de pessoal com formação avançada em Administração / Gestão Pública.

DAdM encaminhar proposta de Doutorado / Mestrado / MBA no campo da Gestão Pública, contemplando linhas de pesquisa relacionadas à Teoria das Organizações.

PGN nº 12 - Acompanhar as ações do Sistema de Ensino Naval (SEN) direcionados ao Programa Netuno.

DAdM, com a participação da DEnsM, avaliar e propor atualizações do conteúdo programático das OM do Sistema de Ensino Naval (SEN) nos assuntos relacionados à Gestão Pública.

DAdM, com a participação da DEnsM, estipular vagas (quantidade e quais OM devem participar), nos cursos presenciais ou à distância, que deverão ser oferecidas pelo Sistema de Ensino Naval (SEN).

DEnsM avaliar posteriormente a qualidade dos cursos ministrados, comunicando sua avaliação à DAdM.

DAdM propor temas relacionados ao Programa Netuno para a elaboração de trabalhos acadêmicos nos cursos de Política e Estratégia da Marinha (C-PEM), do Curso de Estado Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS), C-SUP e do Curso de Aperfeiçoamento Avançado (C-ApA).

PGN nº 13 - Monitorar e promover ações de acompanhamento e assessoria às OM.

DAdM atuar pontualmente nas OM com desempenho inferior a 200 pontos e naquelas que não demonstraram tendência positiva nas três últimas avaliações, atribuindo tratamento diferenciado a essas OM, atendendo suas especificidades.

DAdM analisar periodicamente os resultados das validações visando orientar as ações corretivas necessárias.

PGN nº 14 - Revisar o Manual de Gestão Contemporânea da MB.

DAdM propor atualização do EMA-131 (GECON) até 30 de novembro de 2009.

PGN nº 15 - Promover a capacitação para o Programa Netuno.

DAdM levantar as necessidades de capacitação de pessoal nas OM e disponibilizar vagas em cursos.

DAdM acompanhar e propor atualizações, quando necessárias, nos programas dos cursos do SEN.

3 Grupo de Ações de Motivação

PGN nº 16 - Estimular as organizações a fazerem uso continuado do Programa Netuno.

DAdM realizar palestras motivacionais para o pessoal da MB.

DAdM propor a realização de premiações periódicas para as OM que se destacarem na implementação do Programa Netuno.

DAdM e estabelecimentos do Sistema de Ensino Naval (SEN) emitir certificados para aqueles que concluíam os cursos relacionados ao Netuno.

PGN nº 17 - Estimular as OM a buscarem premiação externa.

DAdM, mediante orientações dos ODS, selecionar OM para participarem em premiações regionais e nacionais.

4 Grupo de Ações de Comunicação

PGN nº 18 - Divulgar os conceitos, as práticas e os resultados do Programa Netuno, bem como as demais medidas adotadas para fortalecimento da cultura de excelência em gestão.

DAdM coordenar a realização de seminários e fóruns periódicos, para divulgação dos resultados alcançados.

DAdM organizar a realização de um simpósio em Setembro/Outubro de 2009.

DAdM realizar palestras nos cursos de Comandantes e Diretores de OM, evidenciando a importância do Programa na Marinha, os desafios que serão enfrentados e as OM que obtiveram resultados concretos.

DAdM atualizar e enriquecer o sítio eletrônico do Programa Netuno na intranet e desenvolver sua versão para a Internet.

DAdM massificar a divulgação por meio de canais já existentes.

DAdM divulgar as OM com melhores resultados alcançados na autoavaliação.

DAdM divulgar o Programa em eventos navais.

DAdM, em conjunto com o Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM), elaborar filme institucional para divulgação do Programa Netuno.

DAdM elaborar e distribuir materiais de divulgação relacionados ao Programa Netuno.

PGN nº 19 - Consolidar o fluxo de informações.

DAdM estabelecer fluxo de informações entre os Conselhos de Gestão e o Núcleo de Apoio à Gestão até 30 de Novembro de 2009.

PGN nº 20 – Criação de Selo do Programa Netuno

DAdM desenvolver selo a ser utilizado em documentos administrativos e de relações públicas, visando divulgar o Programa Netuno.

Fonte: BRASIL, 2009, p. 14.

ANEXO D

Objetivos e Metas do PGN

Conforme visto, as ações relacionadas neste plano buscam empreender medidas destinadas à autossustentação e aprimoramento do Programa; atualizar os conhecimentos na área da gestão pública, atuando junto ao Sistema de Ensino Naval (SEN) e às OM; fomentar o engajamento para a conquista de melhores práticas de gestão; e intensificar a divulgação interna e externa do Programa.

Para que estes propósitos sejam alcançados faz-se necessário o estabelecimento de objetivos, suas respectivas metas e indicadores para acompanhamento e controle.

Todo esse conjunto de instrumentos irá contribuir para o registro das ações empreendidas de modo a garantir a efetividade do PGN.

Assim, ficam estabelecidas as seguintes metas e indicadores:

Objetivo 1 - Institucionalização do Programa

a) Meta 1 - Até Dez/2011, ter 100% das OM com seus respectivos Planos de Melhoria de Gestão e Planejamento Estratégico devidamente elaborados.

Indicador: Quantidade de OM que possuem os instrumentos / Quantidade de OM na MB;

b) Meta 2 - Até Dez/2012, ter 100% das OM aplicando as práticas de excelência em gestão preconizadas pelo Programa Netuno.

Indicador: Quantidade de OM que realizaram autoavaliações / Quantidade de OM na MB;

c) Meta 3 - Até Dez/2011, ter 95% das OM com pessoal capacitado nos três cursos do Programa Netuno

Indicador: Quantidade de OM que tenham atingido a quantidade de cursados de acordo com o tamanho de seu efetivo / Quantidade de OM na MB.

Obs: só serão considerados os militares / civis que possuírem os três cursos.

d) Meta 4 - Até Dez/2011, dispor de um sistema informatizado para a dinâmica de autoavaliação e o controle dos indicadores.

Indicador: Acompanhamento das etapas do projeto do sistema em pauta.

Objetivo 2 - Evolução da Gestão

a) Meta 1 - Até Dez/2011, 40% das OM da MB devem possuir uma taxa de crescimento de suas pontuações de 20% ou mais em relação à avaliação anterior.

b) Meta 2 - Até Dez/2013, 60% das OM da MB devem possuir uma taxa de crescimento de suas pontuações de 20% ou mais em relação à avaliação anterior.

c) Meta 3 - Até Dez/2015, 80% das OM da MB devem possuir uma taxa de crescimento de suas pontuações de 20% ou mais em relação à avaliação anterior.

Indicador: Quantidade de OM que tenham obtido taxa de crescimento em suas pontuações superiores a 20% em relação às suas avaliações anteriores / Quantidade de OM na MB.

Os objetivos, metas e indicadores poderão sofrer atualizações, em função de análises periódicas.

Fonte: BRASIL 2009, p. 21.

ANEXO E

Sites Sugeridos pela DAdM para Consulta

1 Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) –
<http://www.portalpeg.eb.mil.br>Portal

Estabelece o Sistema de Excelência no Exército. Projeto de Consolidação do PEG-EB: dar continuidade às atividades do PEG-EB em todos os níveis do Exército, utilizando os critérios preconizados pelo Programa GESPÚBLICA do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, buscando consolidar as modernas práticas de gestão, visando a elevar o nível de operacionalidade da Força Terrestre

2 Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) –
<http://www.portalqualidade.com.br/programas/pgqp> -

No processo inicial do Programa, a meta era de que no ano 2000 metade das pessoas em atividade no Estado estivessem usando as ferramentas e os conceitos da Qualidade Total. Com o tempo, este objetivo foi sendo aperfeiçoado e expandido. Com o sucesso da implantação do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, o Rio Grande do Sul passou a ser reconhecido em todo o Brasil como o Estado que mais avançou na disseminação dos conceitos e na aplicação permanente das técnicas e ferramentas de qualidade, melhorando os resultados das organizações gaúchas.

3 Portal Gestão Pública – <http://www.gespublica.gov.br>

A Rede de Gestão é um espaço virtual que coloca à disposição da administração pública brasileira um conjunto de organizações públicas e privadas que tem em comum um mesmo objeto de estudo e atuação: a gestão, além de criar um ambiente de colaboração e interação com vistas à troca de informações e experiências sobre o tema. Criada para atender as instituições participantes no desenvolvimento da articulação e da interlocução consistente em torno da gestão pública, a Rede também responde a necessidade da administração pública de apoio competente, indicações confiáveis e referências reconhecidas na demanda de estudos, serviços e produtos associados a gestão.

4 Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) – <http://www.fnq.org.br>

É uma entidade privada e sem fins lucrativos que foi criada em outubro de 1991 por representantes de 39 organizações brasileiras dos setores público e privado. Sua principal

função era administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação em todo o território nacional, bem como fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais. Em 2004, ao completar 13 ciclos de premiação, a até então chamada de FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade havia cumprido seu papel inicial, voltado ao estabelecimento do PNQ, seguindo as melhores práticas internacionais. Em 2005, a FPNQ lançou projeto a fim de se tornar, até 2010, um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre Excelência em Gestão.

5 Movimento Brasil Competitivo (MBC) – <http://www.mbc.org.br>

Instituição que visa estabelecer, documentar, implementar, manter e melhorar continuamente a eficácia deste, desdobrando a Política da Qualidade. Possui o seguinte propósito “Promover a competitividade através de um Sistema de Gestão da Qualidade, que melhore continuamente, buscando a satisfação das partes interessadas.”

6 Grupo Gera Ação – <http://www.hotsitespetrobras.com.br/geracao>

Conjunto de organizações e instituições com foco para a promoção de ações voltadas para a área de qualidade, produtividade e competitividade.

Fonte: <http://www.dadm.mb>.

ANEXO F

Relação de BONOS

1 BONO 705, de 7/11/2006 – SGM: Comandante da Marinha aprovou o programa de excelência de gestão na Marinha denominado “NETUNO”

2 BONO 254, de 26/4/2007 – DAdM: Programa Netuno - 1º Simpósio de Práticas de Gestão

3 BONO 276, de 4/5/2007 – DAdM: 1º Simpósio de Práticas de Gestão - Programa Netuno

4 BONO 281, de 8/5/2007 – ComOpNav: 1º Simpósio de Práticas de Gestão - Programa de Gestão) do Governo (GESPÚBLICA)

5 BONO 395, de 27/6/2007 –CM: Programa NETUNO

6 BONO 405, de 3/7/2007 – SGM: Programa NETUNO – fases

7 BONO 560, 4/9/2007 – DAdM: Programa NETUNO - DAdM BOTECA 50-007/2007

8 BONO 614, de 24/9/2007 – DAdM: Programa Netuno - Capacitação de pessoal nos Distritos Navais. Pesquisa de Opinião máquinas copiadoras

9 BONO 864, de 21/12/2007 – DAdM: Programa Netuno - Auto-avaliação e validação

10 BONO 111, de 25/2/2008 – CASNAV: Prêmio Nacional da Gestão Pública - Programa Netuno

11 BONO 208, de 28/3/2008 – DAdM: Portal do Programa Netuno

12 BONO 312, de 9/5/2008 – SGM: Programa Netuno - Premiação CASNAV

13 BONO 420, de 19/5/2008 – DFM: OUVIDORIA-NETUNO

14 BONO 493, de 18/7/2008 – HNMD: Programa Netuno - HNMD - Certificado de Reconhecimento de Gestão

15 BONO 767, de 21/10/2008 – CIAW: Programa Netuno - Curso Especial de Planejamento Estratégico para Oficiais à Distância (C-ESP-PLE-OF-EAD)

16 BONO 862, de 24/11/2008 – Secretaria Geral da Marinha (SGM): Programa Netuno - Observada a finalidade do Programa, a CCCPM participou do Prêmio Qualidade Rio - PQRIO, Ciclo 2008

17 BONO 144, de 4/3/2009 – CIAW: Curso Expedito de Avaliação de Gestão para Oficiais para Oficiais à Distância (C-EXP-AVG-OF-EAD)

18 BONO 171, de 17/3/2009 – DPHDM: Inclusão da Revista Navigator no sistema de avaliação QUALIS

19 BONO 299, de 30/4/2009 – CIAA: Cursos Especiais de qualificação de pessoal para o PROGRAMA NETUNO

20 BONO 318, de 7/5/2009 – CIAW: Curso Especial de Planejamento Estratégico na MB para Oficiais à Distância (C-ESP-PLE-OF-EAD)-Extra-PGI

21 BONO 344, de 19/5/2009 – DAdM: Programa Netuno - Ano Nacional da Gestão Pública

Fonte: <http://netuno.dadm.mb>.

ANEXO G

Material Relacionado ao Programa NETUNO Disponível para “Download”

1 Documentos de Criação do Programa Netuno

2 Instrumento de Avaliação 250 Pontos

3 Instrumento de Avaliação 500 Pontos

4 Material do Curso de Avaliação de Gestão

5 Material do Curso de Análise e Melhoria de Processos

6 Material do Curso de Planejamento Estratégico Organizacional

7 Documentos de Apoio

8 Rede Nacional de Gestão Pública

Fonte: <http://netuno.dadm.mb>.

ANEXO H

Percentual de OM capacitadas

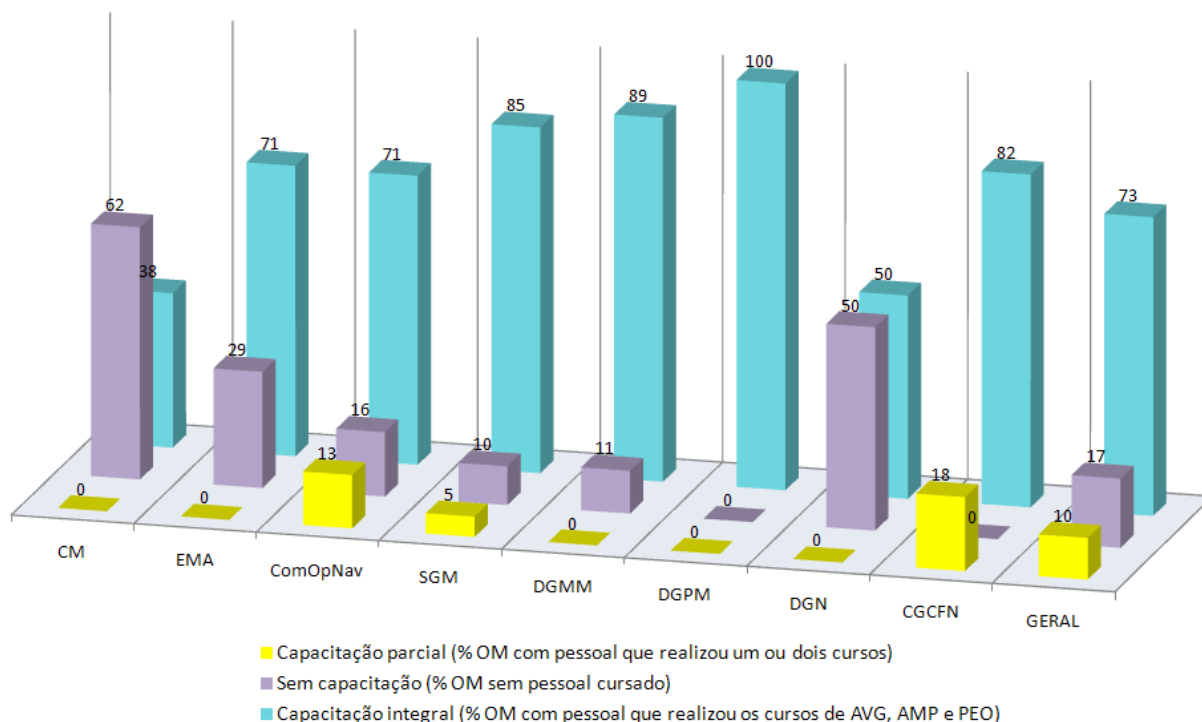


Figura – Demonstrativo do percentual das OM Capacitadas
 Fonte: BRASIL, 2009, p. 14.

O primeiro ciclo de capacitação de pessoal foi iniciado em SET2007, prioritariamente para as OM localizadas fora da sede e em algumas OM da sede, indicadas pelos respectivos ODS. Este ciclo inicial foi concluído em 18SET2008. Considerando-se os treinamentos realizados desde 2007, foram atendidas 301 OM, representando 83% do total de OM da MB, que providenciaram o treinamento de seu pessoal em, pelo menos, um dos cursos do Programa, tendo sido capacitados cerca de 1707 militares e servidores civis. Deste total, tivemos 43% de Oficiais, 50% de Praças, e 7% de Servidores Civis.

Visando ampliar a capacitação e atingir as OM com reduzido número de cursados, percebe-se a necessidade de novos treinamentos, dentro de uma sistemática permanente que alimente ciclos contínuos de melhoria da gestão nas OM. Neste intuito, em 2008, foram mantidos entendimentos com a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) visando à condução dos cursos do Programa Netuno, via Sistema de Ensino Naval (SEN).