

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) PAULO CESAR DE BARROS

PROGRAMA NETUNO: aspectos da excelência em gestão e da cultura organizacional que
podem auxiliar sua implantação

Rio de Janeiro

2009

CC (IM) PAULO CESAR DE BARROS

PROGRAMA NETUNO: aspectos da excelência em gestão e da cultura organizacional que
podem auxiliar sua implantação

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

Orientador: Prof.: Albertino de Jesus Pereira

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2009

RESUMO

A evolução constante das organizações fundamentou-se, principalmente, nas inovações tecnológicas e na mudança de percepção pelos consumidores, de suas preferências e de seus direitos. Este avanço nas organizações privadas focou-se especialmente em fazer mais com menos, a menores custos e com maior qualidade, tanto em produtos como em serviços. O conceito de qualidade, contudo, não se restringiu apenas aos produtos e serviços, e passou a ser considerado também nos métodos administrativos, no ambiente de trabalho, nos treinamentos, nas relações com os fornecedores e no desenvolvimento das pessoas. As organizações públicas brasileiras com a crescente incorporação de atribuições junto à população, além da necessidade frequente de adequação de orçamentos, viu-se forçada a absorver estas novas práticas, adotando seguidos programas para implantação da qualidade culminando com o atual Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Na Marinha do Brasil não foi diferente e hoje ela, após um longo período de experiências na busca da qualidade, depara-se com o desafio de prosseguir nesta direção, ao manter como uma de suas prioridades a execução do seu programa de qualidade denominado Programa NETUNO. Este trabalho tem por propósito analisar as origens, os conceitos e o atual estágio de implantação do Programa NETUNO na Marinha do Brasil, identificando os principais óbices e examinando-os à luz das teorias referentes à excelência em gestão, assim como dos aspectos concernentes à cultura organizacional, com vistas a melhoria dos processos e resultados das Organizações da MB. Dentro deste propósito conseguiu-se visualizar a evolução dos programas de qualidade no serviço público, a implantação e as dificuldades de inserção do Programa NETUNO na Marinha e, em outras organizações, as dificuldades de implantação de processos de qualidade baseados no GESPÚBLICA, especificamente, no Exército Brasileiro e na Petrobrás. Foi possível também entender que, compreendendo e empregando algumas das características da Excelência em Gestão tais como: a Gestão Participativa, a Valorização das Pessoas e o Aprendizado Organizacional, e ainda da cultura organizacional, é possível influenciar as pessoas e contribuir para a melhoria das práticas e processos, rompendo as resistências das lideranças e dos servidores civis e militares da Marinha do Brasil ao Programa NETUNO.

Palavras-chave: Gestão Pública; GESPÚBLICA; Programa NETUNO.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	10
Figura 2 -	Representação gráfica das Características Contemporâneas da Excelência em Gestão.....	17

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BONO -	Boletim de Ordens e Notícias
DAdM -	Diretoria de Administração da Marinha
EB -	Exército Brasileiro
GECON -	Gestão Contemporânea da MB
GESPÚBLICA -	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GQT -	Gestão pela Qualidade Total
MB -	Marinha do Brasil
ODS -	Órgão de Direção Setorial
OM -	Organização Militar
PEG-EB -	Programa Excelência Gerencial
PIM -	Programa de Instrução Militar
QCP -	Quadro de Cargos Previstos
ORCOM -	Ordens do Comandante da Marinha
SGM -	Secretaria Geral da Marinha

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	PROGRAMA NETUNO: ORIGENS, CONCEITOS E O PANORAMA ATUAL	8
2.1	A Administração Pública e a qualidade.....	8
2.2	Os fundamentos do Programa NETUNO.....	9
2.3	Ações iniciais para implantação do Programa NETUNO.....	11
2.4	Principais óbices identificados na implantação do Programa NETUNO.....	13
2.5	Principais óbices enfrentados pelo Exército Brasileiro e as ações da Petrobrás, na implantação de sistemas de qualidade.....	14
3	A EXCELÊNCIA EM GESTÃO E AS PESSOAS DAS ORGANIZAÇÕES	17
3.1	A Gestão Participativa.....	17
3.2	A Valorização das Pessoas.....	18
3.3	O Aprendizado Organizacional.....	19
4	CULTURA ORGANIZACIONAL: BASE E CARACTERÍSTICA MAIOR DAS ORGANIZAÇÕES	20
4.1	Uma visão da Cultura Organizacional.....	20
4.2	O conceito de Lentes Culturais.....	21
4.3	Cultura Organizacional e mudança.....	22
4.3.1	Internalização de valores: a verdadeira mudança.....	22
4.3.2	Mudança pressupõe comprometimento das lideranças.....	24
5	CONCLUSÃO	24
	REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

A Marinha do Brasil (MB) destaca-se na Administração Pública como Força Armada moderna e de vanguarda, principalmente, no que se refere aos seus processos administrativos e sistemas computacionais. Há mais de 15 anos, entretanto, a MB vem buscando alinhar-se às modernas práticas de gestão, utilizando-se da implementação de seguidos programas de qualidade sem ter obtido, contudo, resultados expressivos e de forma generalizada em suas Organizações Militares (OM).

Em 2007, a MB recomeçou esta empreitada por meio da adoção do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), batizado na Força como Programa NETUNO. Ao final do primeiro ano de implementação, entretanto, já se percebem dificuldades observadas em experiências anteriores, anunciando, talvez, um novo fracasso:

[...] podem parecer óbvios, mas devem ser dignos de muita atenção por representarem dificuldades e empecilhos – velhos conhecidos da família naval – responsáveis, também, pelos insucessos de diversos programas de qualidade e de gestão no mundo contemporâneo [...] (MIYAZAKI, 2008, p. 50).

Em que pesem todas as dificuldades inerentes à implantação de qualquer programa nas organizações, as instituições públicas normalmente necessitam ainda lidar com situações de restrições orçamentárias, limitações a contratações de novos servidores e dificuldades materiais de toda ordem. Apesar deste contexto desfavorável, impõe-se uma pergunta: visto que Organizações Militares do Exército Brasileiro e diversos outros órgãos da Administração Pública direta já colhem os resultados do GESPÚBLICA, de que forma a Marinha do Brasil pode superar as resistências à implantação do Programa NETUNO e beneficiar-se dos resultados positivos desta prática?

Segundo Juran (1993, p. 16), “qualidade é adequação ao uso”, ou, Juran (1993, p.17), “características de um produto que atendem necessidades de clientes” e ainda, “ausência de deficiências”. Entretanto, o entendimento sobre qualidade que se busca para as instituições deve ser mais amplo, não devendo se restringir apenas ao produto final. Ele deve envolver todos os setores da empresa, seus processos e o relacionamento com a sociedade. A questão da qualidade deve ser entendida, implantada e praticada como requisito para sobrevivência das organizações e permanecer como diferencial entre elas.

Uma organização pública que tem qualidade na gestão é, portanto, uma organização que tem capacidade de cumprir sua missão. Fazer o que tem que fazer, bem feito, e acessível a todos os seus destinatários (LIMA, 2007, p. 4).

O Programa NETUNO foi elaborado com base no programa GESPÚBLICA, o

qual foi estabelecido no âmbito do Governo Federal pelo Decreto nº 5.378, de 23fev2005. Na MB, as Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM), determinaram:

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 a aprimorar o desempenho Institucional, focado na valorização e capacitação humana e caracterizado por ações que otimizem processos e permitam o gerenciamento de projetos, levando-se em consideração os resultados obtidos com os processos anteriores de Gestão da Qualidade Total (GQT), Gestão Contemporânea (GECON) e Reengenharia (RGA) (2006b, citado por BRASIL, 2006a).

Em 24 de Maio de 2007, foi assinado o Ofício nº 176/2007, no qual o Secretário-Geral da Marinha oficializou a adesão da Marinha do Brasil ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

O propósito deste trabalho é analisar as origens, os conceitos e o atual estágio de implantação do Programa NETUNO, identificando os principais óbices, e examiná-los à luz de teorias concernentes à excelência em gestão, bem como aspectos atinentes à cultura organizacional, com vistas a melhoria dos processos e resultados das Organizações da MB.

No segundo capítulo serão analisadas as origens, os conceitos e o panorama atual do Programa NETUNO, além das principais ações e óbices enfrentados até o momento, assim como as dificuldades enfrentadas durante a implantação do programa de qualidade no Exército Brasileiro e exemplos de ações realizadas na Petrobrás.

No terceiro capítulo serão abordados aspectos referentes à excelência da gestão, especificamente a Gestão Participativa, a Valorização das Pessoas e o Aprendizado Organizacional e, no quarto capítulo, serão apresentados temas referentes à cultura organizacional que podem contribuir para a melhoria dos processos nas organizações.

Para a confecção deste estudo, realizou-se pesquisa bibliográfica (documental), por meio de técnicas de levantamento seletivo de bibliografia e documentos, leitura analítica, fichamento e análise comparativa e a pesquisa descritiva, por meio de análise de dados e interpretação dos resultados.

2 PROGRAMA NETUNO: ORIGENS, CONCEITOS E O PANORAMA ATUAL

A preocupação com a qualidade no serviço público não é recente. Algumas práticas nocivas que forjaram a característica do serviço público brasileiro em seus primórdios, tais como a admissão de servidores sem concurso e a excessiva carga burocrática, com o passar de gerações de administradores, foram sendo identificadas e, ao mesmo tempo, surgiram ações em busca de um serviço público de qualidade, que migrou do foco no método e na tarefa para o foco no cidadão.

Tais ações foram por diversas vezes editadas no serviço público, assumindo sua forma atual denominada GESPÚBLICA e, na Marinha do Brasil, Programa NETUNO. Esta evolução histórica, assim como os principais conceitos e a situação da implantação do Programa serão objeto de estudo nas seções seguintes deste capítulo.

2.1 A Administração Pública e a qualidade

Os movimentos iniciais visando melhorias no aparelho estatal brasileiro, manifestaram-se com foco mecanicista, ou seja, priorizando a estrutura organizacional e alguns poucos procedimentos administrativos, não passando portanto de tímidas reorganizações internas do Estado. O marco inicial deu-se na Reforma Burocrática de 1930, visando principalmente os critérios de admissão de servidores e o desenvolvimento de carreira e promoções baseada no mérito. Em 1956, por ato do então Presidente Juscelino Kubitschek (1902-1976), registrou-se a primeira preocupação da administração pública com o excesso de burocracia, ao ser criada a Comissão de Simplificação Burocrática, com a finalidade de promover a simplificação de normas e rotinas administrativas (LIMA, 2007).

Seguiram-se dois movimentos: o primeiro em 1967, com a Reforma Desenvolvimentista, que desenhou alterações consideráveis quanto ao ingresso no serviço público e na estrutura organizacional do Estado e, o segundo, o Programa Nacional de Desburocratização que, em 1979, pretendia garantir o respeito à dignidade das pessoas e protegê-las da opressão burocrática. O foco da mudança inicia uma tendência a servir o cidadão, sem ainda fazê-lo mudar de atitude e perceber seus direitos (LIMA, 2007).

De 1990 a 1995, os conceitos de qualidade e produtividade começaram a ser considerados no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, motivado principalmente pelo setor produtivo nacional, e pelo desafio de sobreviver em um mundo em mutação, mais competitivo e exigente (MIYAZAKI, 2008). O foco nesta fase evidencia-se pelo uso das

ferramentas da qualidade.

No período de 1995 a 1998, iniciou-se a Reforma do Aparelho do Estado com fulcro em três dimensões: uma institucional, uma cultural e outra gerencial, enfocando desta feita o resultado, os processos e a satisfação do cidadão. Um dos passos mais significativos foi traduzido pela criação do Prêmio Nacional de Qualidade, tendo uma categoria específica denominada “Administração Pública”, onde enfatizou-se a gestão organizacional e o cidadão usuário. Surge a prática dos ciclos de auto-avaliação e de melhoria da gestão, alicerces práticos daquilo que aflorou em 2005 no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (LIMA, 2007).

Percebe-se, nesta evolução histórica, uma importante característica que é a exaustão do modelo burocrático e a adoção contínua de modelos de gestão, que passam a valorizar a qualidade dos serviços visando o cidadão e os ganhos sociais.

Apesar das peculiaridades que cercam as instituições públicas, a tendência natural no aprimoramento dos seus serviços, foi a de buscar na iniciativa privada modelos de excelência como parâmetros a serem adotados. As grandes inovações surgiam nas linhas de montagem, nas fábricas e nas grandes corporações que aplicavam e aperfeiçoavam as diversas teorias administrativas, tornando inevitável este fluxo de experiências do setor privado para o setor público.

A impropriedade, todavia, residiu em absorver experiências de empresas, onde o foco dos ganhos traduz-se nos resultados financeiros, em detrimento dos reais ganhos do setor público que devem ser sociais. Esta tendência, aos poucos reverteu-se tornando cada vez mais evidente a diferença entre os setores público e privado, ressaltando o verdadeiro significado de ser público.

2.2 Os fundamentos do Programa NETUNO

O Programa NETUNO importa os métodos adotados pelo GESPÚBLICA. Ele se constitui de um sistema de gestão, alicerçado em sete pilares integrados e inter-relacionados, os quais se moldam a um conceito superior que nada mais é que o Ciclo PDCA¹ (Planejamento, Execução, Verificação e Ação Corretiva). Estes sete pilares, denominados doravante de critérios, estão esquematizados a seguir:

¹ PDCA: *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (verificar), *Act* (ação corretiva) resumem o ciclo de gestão preconizado por William Edward Deming (1900-1993), engenheiro, físico e matemático que foi o responsável por grande parte dos avanços das indústrias japonesas que adotaram seus métodos para controle da qualidade e princípios de administração.

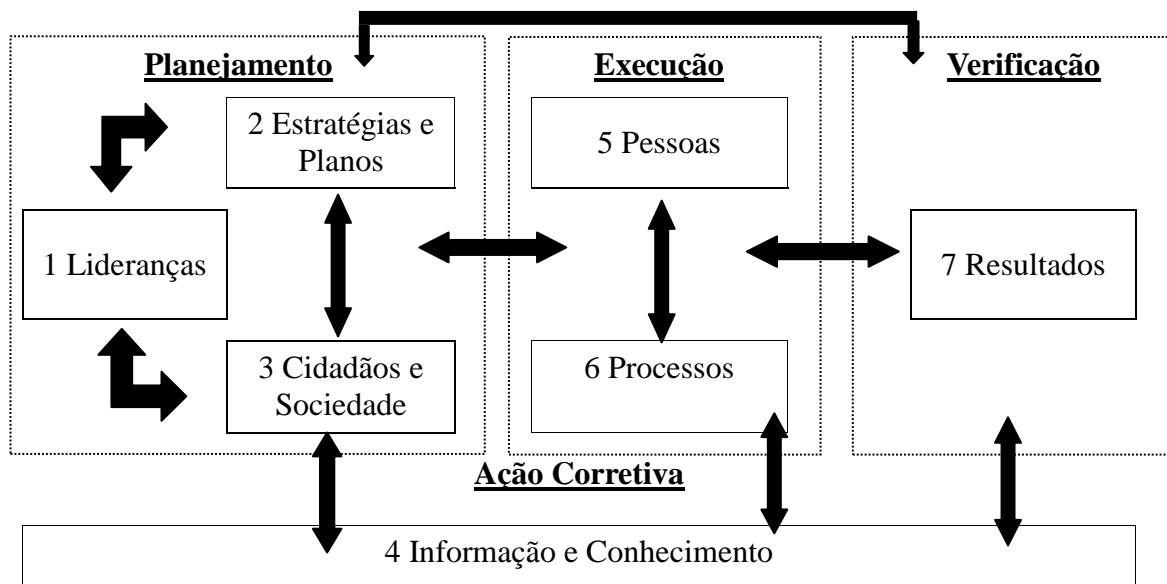


FIGURA 1 - Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública
Fonte: LIMA, 2007, p. 92.

PLANEJAMENTO (P) – primeiro bloco: constituído de três elementos, Liderança, Estratégias e Planos, e Cidadãos e Sociedade, em que:

- a liderança fomenta o movimento organizacional, atua nas definições estratégicas e caracteriza-se pela vontade, decisão e exemplo,
- as estratégias e planos desenham o futuro almejado, os rumos a serem traçados para alcançá-lo, bem como os recursos de toda ordem disponíveis para realizá-lo,
- os cidadãos e sociedade são os mantenedores e destinatários da ação e dos serviços prestados pelo Estado.

EXECUÇÃO (D) – segundo bloco: Pessoas e Processos, concede praticidade à ação, pessoas (servidores da organização) preparadas, comprometidas e motivadas executando processos (finalísticos e de apoio) bem concebidos produzem os resultados esperados pelo órgão ou entidade, colaborando para a consecução do futuro almejado.

VERIFICAÇÃO (C) – terceiro bloco: Resultados, constitui-se na verificação do grau de eficiência, eficácia e efetividade ao possibilitar a mensuração do grau de satisfação dos destinatários – cidadãos e sociedade – pelos serviços prestados e pelos produtos ofertados pelo Estado.

AÇÃO CORRETIVA (A) – quarto bloco: refere-se à gestão da informação e do conhecimento e pressupõe capacidade para corrigir e aperfeiçoar estratégias, planos e ações, e para produzir resultados efetivos. A ação corretiva permite, então, que haja mensuração da diferença entre o previsto e o alcançado, que seja concedida qualidade ao processo e que desvios de execução sejam constantemente minimizados (MIYAZAKI, 2008, p. 27- 28).

Esta divisão inicial, organiza e define os enfoques de cada critério. Dentro de cada enfoque, são estabelecidos os padrões aos quais as práticas atuais da organização serão comparadas. Esta é a estratégia da autoavaliação da gestão que se traduz pela verificação do grau de aderência das práticas gerenciais da organização ao Modelo de Excelência em Gestão Pública preconizado pelo GESPÚBLICA (LIMA, 2007).

Nesta autoavaliação, obtém-se um panorama da organização visualizado por uma pontuação, um instrumento de avaliação que é separado em três níveis: até 250 pontos para organizações que estão iniciando a implementação da auto-avaliação continuada, até 500

pontos, para organizações que atingiram pontuação igual ou superior a 200 pontos e 1000 pontos para organizações que atingiram pontuação igual ou superior a 350 pontos na auto-avaliação. Inicialmente, a MB adotou o Instrumento de Avaliação de 250 pontos, e, a partir do terceiro ano de implantação do programa nas OM, adotará o Instrumento de Avaliação de 500 pontos (BRASIL, 2006a).

As correspondências das práticas atuais da organização aos padrões estabelecidos no Modelo de Excelência são consideradas pontos fortes do sistema de gestão e, o que estiver destoante, traduz-se como uma oportunidade de melhoria. As oportunidades de melhoria são um indicador das deficiências ou ausências de prática da organização. A sua identificação e a percepção da importância em corrigir os erros são, em verdade, a mola propulsora do aprendizado na organização, despertando a sinergia entre os componentes da organização, visando a inovação e o refinamento de uma prática.

Assim, desencadeia-se o processo de aperfeiçoamento do sistema de gestão que se apóia na auto-avaliação e melhoria contínua. A continuidade das auto-avaliações, entretanto, é primordial. Análises e ações adequadas de melhoria e a obtenção de um aprendizado de excelência, normalmente, só tornam-se efetivas após o terceiro ciclo de prática de controle e melhoria (LIMA, 2007), o que evidencia a importância de uma análise inicial bem feita e uma diuturna motivação de todos os envolvidos até que esta prática incorpore-se ao dia-a-dia da organização.

2.3 Ações iniciais para implantação do Programa NETUNO

Em cumprimento às Ordens do Comandante da Marinha de 2006, a Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), elaborou um estudo estabelecendo as diretrizes básicas para a implementação do GESPÚBLICA. Esta implementação dar-se-ia de forma gradual nos Órgãos de Direção Setorial (ODS) e de forma obrigatória nas OM sob coordenação dos respectivos ODS (MIYAZAKI, 2008).

Nesse estudo a capacitação do pessoal adquiriu especial destaque, não apenas como forma de valorização e conscientização, mas também como forma de gerar multiplicadores, ou seja, servidores capacitados a realizarem a auto-avaliação do sistema de gestão da OM. Foi identificada a necessidade de realização de cursos de avaliação da gestão e análise e melhoria de processos e ainda, verificada a possibilidade de inserção do assunto GESPÚBLICA nos currículos das escolas de formação de pessoal da Marinha (BRASIL, 2006a).

Recomendou-se ainda a criação dos comitês de Gestão Organizacional nas OM, com integrantes que possuam um bom conhecimento da organização, que tenham facilidade de relacionamento com os demais servidores e onde, pelos menos um dos integrantes, tenha acesso direto à direção da OM. Ficou definido também que o Programa fará uso do instrumento de avaliação de 250 pontos e, posteriormente, adotará o de 500 pontos, incluindo-se uma premiação no âmbito da MB. A institucionalização do GESPÚBLICA se daria em um prazo de oito anos, a partir da data de decisão de implantação na MB (BRASIL, 2006a).

A campanha de sensibilização dar-se-ia inicialmente junto aos Almirantes, Comandantes e Diretores de OM, focando os seguintes tópicos:

- a) Divulgação e Conscientização;
- b) Capacitação de Pessoal;
- c) Institucionalização;
- d) Validação e Premiação; e
- e) Publicidade dos Resultados.

Estipuladas as ações necessárias à implementação do Programa NETUNO, iniciou-se o desenvolvimento do Programa sob o controle da Diretoria de Administração da Marinha e da Secretaria-Geral de Marinha. As informações mencionadas nos parágrafos desta seção foram obtidas da apresentação do Diretor de Administração da Marinha ao Almirantado² sobre o Programa NETUNO, em 23 de janeiro de 2009.

A Divulgação e Conscientização, tiveram as seguintes ações principais:

- a) Elaboração e distribuição de *folder* do Programa NETUNO;
- b) Elaboração de manual com orientações aos Comandantes/Diretores e Avaliadores;
- c) Confeção de material didático dos cursos; e
- d) Elaboração e distribuição de Boletins Técnicos.

Foram realizados também: o Simpósio de Práticas de Gestão em maio de 2007, palestras nos cursos de Avaliação de Gestão em todos os Distritos Navais e apresentações do Programa NETUNO em cursos da MB e em diversas OM.

No que se refere à Capacitação, foram proporcionados, em 2007 e 2008, cursos de: Avaliação da Gestão (duração 15 horas e 1388 vagas), Análise e Melhoria de Processos (duração 24 horas e 1346 vagas) e Planejamento Estratégico Organizacional (duração 24 horas e 1196 vagas), para os militares e servidores civis da MB, priorizando os responsáveis

² Órgão da Direção-Geral da MB presidido pelo Comandante da Marinha e constituído pelos Almirantes-de-Esquadra da ativa.

pelo NETUNO nas OM. A capacitação inicial foi concluída em setembro de 2008, abrangendo as OM da sede e demais DN, atendendo 301 OM (83% da MB) e totalizando 1.707 militares e servidores civis no país.

A Institucionalização se deu pela aplicação e disseminação dos conceitos apreendidos na etapa de Capacitação, envolvendo a etapa de auto-avaliação das OM e a posterior validação em ciclos ascendentes e contínuos.

As Validações das auto-avaliações de gestão realizaram-se sob a coordenação dos ODS e objetivaram confirmar as auto-avaliações das OM. A DAdM recebe e registra as informações sobre as validações e auto-avaliações, acompanhando o estágio do NETUNO na MB. As validações realizadas pelos ODS confirmaram, até 2008, as auto-avaliações de 178 OM (49% da MB).

A Publicidade dos Resultados obtidos e das premiações auferidas estão sendo realizadas pelos instrumentos de comunicação disponíveis, especialmente, o Boletim de Ordens e Notícias (BONO).

2.4 Principais óbices identificados na implantação do Programa NETUNO

O primeiro relatório de atividades referente à implantação do Programa NETUNO foi elaborado em fevereiro de 2008 e já continha um conjunto de dificuldades identificadas no decorrer do ano de 2007 que, segundo Miyazaki (2008), foram as seguintes:

- a) Resistência a mudanças e descrédito gerado por programas anteriores;
- b) Falta de comprometimento de parte dos Comandantes/Chefes nos diversos níveis e baixa prioridade atribuída, por Oficiais e Praças, aos afazeres do Programa no dia-a-dia da OM;
- c) Qualificação prévia do pessoal deficiente;
- d) Acúmulo de funções em razão da falta de pessoal; e
- e) Alta rotatividade dos militares.

Após mais um ano de execução do Programa, o tema manteve-se como prioridade do Comandante da Marinha, haja vista a permanência em 2009 de especial menção nas Ordens do Comandante da Marinha:

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 (BRASIL, 2009).

Tal posicionamento motivou a Diretoria de Administração da Marinha a reunir as

principais informações sobre a condução do Programa NETUNO e, em janeiro de 2009, foi apresentado um panorama geral ao Almirantado em uma palestra cujos maiores entraves ao Programa foram identificados e são, agora, relacionados:

- a) Número reduzido de indicações, para cursos, por OM;
- b) Ausência de estrutura dedicada ao Programa NETUNO que permitisse uma eficiente coordenação das atividades;
- c) Perfil dos participantes nas OM (pessoal inexperiente e moderno);
- d) Baixa prioridade (responsáveis pelo Programa com múltiplas funções ou Programa sendo tratado como encargo colateral);
- e) Baixo retorno das informações sobre as validações; e
- f) Rotatividade de pessoal e engajamento institucional reduzido.

Este quadro apresentado leva a presumir que há relativa descrença nas ferramentas e no potencial de aplicação do Programa NETUNO, contribuindo para um reduzido comprometimento com o Programa. A indicação de poucas pessoas por OM para cursos e um perfil de indicados reunindo pessoal com pouca vivência administrativa, denota a baixa prioridade atribuída pelas administrações das OM ao Programa, além de conduzir a implementação do Programa nas OM a um desvio elementar, que é a falta de engajamento de todos os servidores da instituição. Quando não há envolvimento de todos da instituição com as ações de melhoria, todo processo fica comprometido e o descrédito ganha força, minando as iniciativas em busca da excelência.

Atividades como o Programa NETUNO devem considerar esta barreira e, em uma estratégia de implementação do Programa, não considerar que apenas a força dos decretos ou portarias sejam suficientes, mas sim, que é necessário atuar na mente das pessoas, removendo o véu da acomodação e despertando os servidores para uma forma diferente, organizada e aliada ao que desejamos que nossos clientes, em especial a população brasileira, possam enxergar, que é um serviço público de qualidade fruto do exercício pleno e natural de cidadania.

2.5 Principais óbices enfrentados pelo Exército Brasileiro e as ações da Petrobrás na implantação de sistemas de qualidade

Segundo Miyazaki (2008), as dificuldades enfrentadas no Exército Brasileiro (EB) foram bastante semelhantes às da nossa MB, quando da implantação do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB). Abaixo, relacionam-se apenas aquelas

de maior relevância:

- a) Falta de comprometimento de parcela da Alta Administração e dos Comandantes e Chefes nos diversos níveis;
- b) Desconhecimento do PEG-EB e de sua metodologia;
- c) Ausência de percepção de resultados;
- d) Acúmulo de funções em razão da falta de cargos no Quadro de Cargos Previstos (QCP) das OM;
- e) Inexistência de prioridade para o Programa;
- f) Rotatividade de pessoal;
- g) Incompatibilidade do cronograma de trabalho do PEG-EB com o Programa de Instrução Militar (PIM); e
- h) Resistência à mudança em face da cultura arraigada.

Ainda conforme Miyazaki (2008), o Exército buscou soluções imediatas para as suas dificuldades, muitas voltadas para os aspectos de cultura organizacional, liderança e motivação, das quais, as principais, podemos visualizar na sequência:

- a) Atuação do Comandante do Exército em explorar resultados alcançados com a implantação do Programa e estabelecimento de metas;
- b) Realização de Simpósio de capacitação para Oficiais Gerais, visitas e auditorias dos Comandantes, visita do Comandante do Exército aos Comandos Militares de Área com a finalidade específica de verificar o andamento do PEG-EB e inclusão de verificação do andamento do Plano de Gestão e das ações do PEG-EB nas inspeções;
- c) Capacitação de Oficiais Gerais, Comandante de OM, Oficiais, Subtenentes e Sargentos, Cabos e Soldados;
- d) Divulgação dos resultados relacionados com a implantação do PEG-EB e das práticas de gestão destacadas; e
- e) Inspeção pelos Comandantes do mapeamento de processos da sua OM para verificar a sua consistência.

A Petrobrás, também teve suas dificuldades na experiência de implantação de seus programas de qualidade. De acordo com Miyazaki (2008), as soluções abaixo foram as melhores para um retorno rápido de todo investimento realizado em busca da qualidade:

- a) Criação do setor de qualificação e certificação;
- b) Qualificação dos principais fornecedores, exigindo um sistema certificado;
- c) Conclusão de que as soluções envolvendo Gestão não podem ser de curto prazo

- e, sim, de médio e longo prazos;
- d) Desenvolvimento de pesquisas e de um sistema de certificação;
- e) Organização interna dos processos da empresa;
- f) Padronização de processos similares;
- g) Desenvolvimento de um processo de capacitação e treinamento de forma que se elevasse o nível de conhecimento das pessoas para que elas pudessem interpretar os critérios; e
- h) O entendimento de que liderança está em todos os níveis e é fundamental para o andamento de qualquer programa.

Analisando esse panorama apresentado, é possível depreender que a preocupação com a qualidade na esfera federal sempre existiu e que os métodos para obtê-la evoluíram, buscando o equilíbrio entre as práticas da iniciativa privada e a necessidade do “ser público”, inerente às instituições governamentais. A mudança de foco do modelo burocrático para o modelo voltado ao cidadão é cada vez mais difundida, sendo necessário que ultrapasse a retórica dos manuais e torne-se prática comum em cada processo ou método administrativo.

O método do GESPÚBLICA, dentro de cada critério, busca a aproximação das práticas da organização a um padrão de excelência. O esforço desenvolvido pela organização em busca desta aproximação nada mais é do que o resultado de uma sinergia de todos os setores e servidores das organizações, e que deve ser cultivada e internalizada dentro da cultura da MB, disseminando a idéia de que o resultado de cada processo é responsabilidade de todos.

Entende-se também que a Marinha não é a única a enfrentar as dificuldades de implantação do GESPÚBLICA. Os obstáculos neste tipo de mudança são comuns a várias instituições, entretanto, a forma como cada organização prioriza a qualidade e como reage a estas dificuldades é que define o grau de comprometimento das lideranças e de envolvimento das pessoas.

O Programa NETUNO é um processo de mudança que deve ser encarado como uma forma de permitir o aprendizado organizacional de forma contínua e permanente, incorporando os princípios referentes à gestão da excelência e tornando-os hábitos incessantes e não manifestações espasmódicas e passageiras.

3 A EXCELÊNCIA EM GESTÃO E AS PESSOAS DAS ORGANIZAÇÕES

Em seu livro, Lima (2007) relata que as características em que se fundamentam a qualidade na gestão pública são as mesmas que sustentam a gestão de excelência do setor privado. Ele as apresenta da seguinte forma:

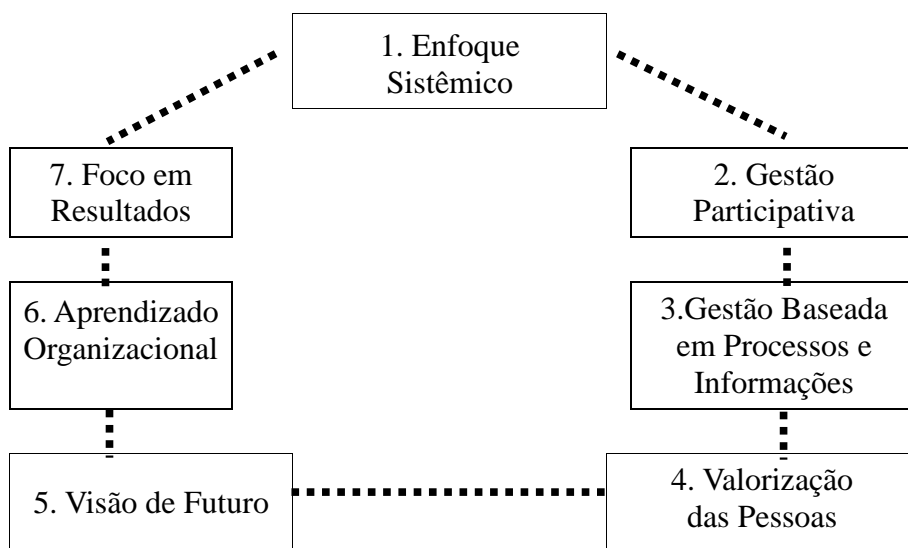


FIGURA 2 - Representação gráfica das Características Contemporâneas da Excelência em Gestão
Fonte: LIMA, 2007, p. 58.

Dentro do propósito deste trabalho serão destacadas, nas seções seguintes deste capítulo, as características da qualidade da gestão pública que se relacionam ao público interno das organizações, quais sejam: a Gestão Participativa, a Valorização das Pessoas e o Aprendizado Organizacional.

3.1 A Gestão Participativa

Em seu trabalho, Lima (2007), menciona que a Gestão Participativa é a única característica que se destina à força de trabalho da organização, envolvendo os gerentes e gerenciados:

O estilo de gestão pública de excelência é participativo. Isso determina atitude de liderança que busque o máximo de cooperação das pessoas. Para tanto, é necessário reconhecer o desempenho diferenciado de cada um e harmonizar os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho. Uma gestão participativa genuína requer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, dando autonomia para atingir metas. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios, e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável (LIMA, 2007, p. 59).

Na citação anterior, entende-se que para atingir a Gestão Participativa, é necessário ouvir e informar. Para ouvir, deve existir entre gerentes e gerenciados o compromisso e a cumplicidade em busca da solução dos problemas, as distâncias entre eles devem ser reduzidas, não se aceitando “gerenciar da mesa”, sendo necessário ir aonde as coisas acontecem e ouvir. Informar, é dotar os gerentes e gerenciados de mais elementos e variáveis que podem acrescentar a peça que faltava em uma decisão. A qualidade da informação que recebemos é proporcional ao nível de informação que a fonte detém sobre um dado assunto. Se não enriquecemos nossos auxiliares do máximo de informações afetas a um determinado problema, é provável que a assessoria que recebamos não venha também tão enriquecida (LIMA, 2007).

Segundo Miyazaki (2008, p. 32), “A delegação de autoridade representa uma das estratégias que mais contribui para a internalização e manutenção de um estilo participativo de gestão”. Ainda analisando a citação da página anterior, a delegação é um elemento motivador, é o desafio que as pessoas assumem e que põe à prova as suas capacidades. A delegação impulsiona as pessoas a serem criativas e darem o melhor de si, mesmo que os resultados obtidos em um dado problema não sejam os mais expressivos, a delegação já cumpriu seu papel de aprimorar o funcionário e prepará-lo para um novo desafio.

3.2 A Valorização das Pessoas

No livro “Como transformar sua equipe no seu maior patrimônio” (2007), a autora, Lorraine Grubbs-West, expõe a experiência que teve na Southwest Airlines, uma das mais promissoras empresas aéreas norte-americanas e que alcançou as seguintes marcas:

- a) O menor número de queixas de clientes por 18 anos consecutivos;
- b) Lucrativa por 31 anos seguidos;
- c) Uma das cinco melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos; e
- d) Menos de 10%, em média, de taxa de rotatividade de colaboradores.

Um dos aspectos referentes à valorização das pessoas que esta empresa assume, pode ser assim resumido :

Vá ao extremo para mostrar aos colaboradores que eles são altamente valorizados. O relacionamento da Southwest Airlines com os funcionários é o coração da sua cultura. E um dos seus dogmas fundamentais é: os colaboradores vêm em primeiro lugar, os clientes depois (GRUBBS-WEST, 2007, p. 54 - 55).

Em um outro ponto de vista, que agrega muito a esta visão, encontramos:

As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar

oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e reconhecimento pelo bom desempenho (LIMA, 2007, p. 77).

Tais entendimentos são complementares e denotam a importância do elemento humano nas organizações. Realmente, de que valem os processos administrativos, as máquinas, os produtos e serviços sem as pessoas que possam articular estas variáveis e agregar o conhecimento, a necessidade, o sentimento e a percepção humanos?

Desta forma, a valorização das pessoas nas organizações, vai além do reconhecimento e da premiação. Segundo Lima (2007), a capacitação aparece como elemento necessário a possibilitar que as pessoas entendam a importância do que fazem, para que se motivem a fazer melhor, gerando a confiança, a motivação e o poder de se autovalorizarem. Este valor próprio, inevitavelmente, será percebido e também valorizado pelos clientes, que passarão a identificar na organização um valor cada vez maior de qualidade.

3.3 O Aprendizado Organizacional

Esta característica é referenciada na gestão pública como uma ferramenta poderosa de elevação da qualidade, devendo ser disseminada e internalizada em todas as partes do sistema de gestão das organizações. Sua existência encerra o entendimento de que as pessoas da organização incorporaram o conceito de mudança. Uma mudança que se inicia na própria mentalidade das pessoas quando estas se desfazem de modelos mentais pré-concebidos e se permitem inovar e criar, como estratégia para alcançar os resultados institucionais (LIMA, 2007).

O exercício desta prática permite que a organização esteja continuamente em busca da melhoria de seus processos e de seus resultados de forma natural, e não motivada por crises ou problemas administrativos ou operacionais imprevistos, blindando-a, inclusive, de administrações ou lideranças pouco comprometidas com a qualidade.

Um harmonioso funcionamento do Aprendizado Organizacional pressupõe uma Gestão Participativa e uma Valorização do Pessoal em níveis elevados, e configura as condições ideais para a aplicação do ciclo contínuo da gestão pública de excelência, já vistos na Seção 2.2, que se resumem na auto-avaliação e na melhoria contínua.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL: BASE E CARACTERÍSTICA MAIOR DAS ORGANIZAÇÕES

Na interação entre as organizações e as pessoas, são colocados de um lado as missões, os objetivos, as metas, os projetos, os produtos e serviços e, de outro lado, os anseios, os medos, os sentimentos, os sonhos e ideias. Para o governo desta interação, são criadas diversas formas de trocas, tais como salários, prêmios, benefícios entre outras e, normalmente, quanto mais preocupada e cuidadosa for a organização com esta interação com o seu funcionário, desde o recrutamento até o seu último dia de trabalho, maiores serão os resultados alcançados, tanto pela organização quanto pelo funcionário.

Esta interação permite também o aparecimento de uma forma específica de se ver o mundo, que é quase exclusiva para cada conjunto de organização e seus funcionários. Esta é a cultura organizacional, característica maior das organizações, cujos pormenores serão apresentados neste capítulo.

4.1 Uma visão da Cultura Organizacional

O homem, em seu relacionamento com o meio e com os seus semelhantes, troca continuamente informações, experiências e sensações, acumulando um entendimento ou uma forma de ver o mundo e fornecendo uma estrutura elementar sobre a qual o raciocínio lógico é edificado. Esta estrutura elementar possibilita escolher o que é e o que não é importante termos na memória, o que necessitamos ou não conhecer e fazer, classificar as coisas, os objetos e os sinais, disponibilizando um código de interpretação de tudo que vemos e percebemos. Esta estrutura elementar denomina-se cultura (MIGUELES *et al.*, 2006).

Um conceito inicial para cultura pode ser assim descrito:

[...] é uma forma partilhada de perceber o mundo, o trabalho e as relações sociais, entre outras coisas. A cultura define quem são os nossos heróis, nossos mitos, nossos ritos e nossas crenças, o que acreditamos ser um comportamento meritório, o que deve ser punido, o que deve ser premiado, etc. A cultura está profundamente ligada à forma como vemos a nós mesmos e também aos outros (MIGUELES *et al.*, 2006, p.11).

A cultura é como uma força invisível que atua sobre o ser humano e origina-se na linguagem, condicionante da comunicação, e nos processos simbólicos que regem o pensamento e consciência humanos. A linguagem e os símbolos formaram a base material para a concretização dos conceitos sobre um objeto ou uma coisa qualquer, os quais os grupos de pessoas, ao longo de sua história, partilharam (MIGUELES *et al.*, 2006).

O conceito de cultura organizacional, entretanto, surgiu nos anos 80 quando os parâmetros de quantidade, escala e preço, foram substituídos por valores intangíveis que os clientes passaram a identificar nos produtos e serviços. A forma de se desenhar os produtos e serviços e produzi-los teve que ser totalmente repensada sendo necessário incorporar a velocidade e flexibilidade organizacional como variáveis fundamentais na forma de perceber o mundo. O foco nas tarefas predominante até então e existente ainda hoje em muitas organizações, aparecia como principal obstáculo à plena implantação de uma cultura de excelência focada em resultados. Onde predomina o foco nas tarefas, há uma fragmentação dos processos em grupos de atividades individuais e a coordenação das ações é realizada centralizadamente, pelo gerente ou por procedimentos burocráticos, traduzindo uma falsa ideia de atuação em equipes (MIGUELES *et al.*, 2006).

No enfrentamento desta nova realidade, as organizações perceberam a necessidade de aproximar as lideranças das bases da hierarquia, de valorizar as pessoas, estabelecendo processos intensos de comunicação, estimulando a gestão participativa e criando diversas formas de motivação. Tudo isso visando à coesão de pensamento e mudando radicalmente o compromisso dos funcionários perante suas organizações.

O conceito de cultura definido acima, associado às mudanças ocorridas no mercado como um todo, fez surgir um entendimento de que há um elemento forte que interliga as pessoas e que exerce acentuada influência nos destinos das organizações, são hábitos que se cristalizam ao longo dos anos, o que se entende como cultura organizacional.

4.2 O conceito de Lentes Culturais

A ideia de Lentes Culturais é definida pelas percepções das pessoas acerca de uma realidade por elas partilhada. Estas percepções são estruturadas pela cultura das pessoas ou das organizações (MIGUELES *et al.*, 2006). Assim uma simples definição de qualidade, por exemplo, pode gerar inúmeros conceitos diferentes dependendo da cultura do grupo ou da pessoa.

Portanto, a existência de muitas Lentes Culturais diferentes na organização gera uma grande dificuldade de atingimento de objetivos, mesmo porque os próprios objetivos passam a ser também distorcidos pelas lentes dos grupos, gerando uma grande barreira à implantação de qualquer projeto, pois cada grupo passa a agir na direção que o foco da sua lente aponta. Desta forma, o grande esforço que os líderes devem empreender é disseminar uma visão compartilhada que permeie toda a organização, em todos os níveis hierárquicos e em todos os setores, ampliando a consciência de cada indivíduo sobre a cultura da

organização (MIGUELES *et al.*, 2006).

Este simples conceito pode ser bem aplicado na MB. Por mais padronizada que seja a formação do pessoal, ainda que existam rotinas, práticas administrativas e operacionais semelhantes, há uma grande tendência de formarem-se na Marinha inúmeras Lentes Culturais, haja vista a coexistência de servidores civis e militares submetidos a regimes de contratação diferenciados, a prática dos militares serem separados por Corpos, Quadros e Especializações com grandes diferenciações e oportunidades distintas, e ainda a concentração de pessoal de diversas origens e que passam a viver realidades distintas quando espalhados pelas OM em todo Brasil, além de outras motivações.

Nesse sentido, a Marinha do Brasil deve dispensar grande parte de seus esforços à disseminação de sua missão, de seus valores, de suas atribuições e, principalmente, das ações que empreende, para aproximar a visão de cada integrante da força e evitar o surgimento de uma Marinha diferenciada em cada região do país.

4.3 Cultura Organizacional e mudança

Segundo Maquiavel (1459-1527), “[...] não há coisa mais difícil de fazer, de êxito mais duvidoso, e mais perigosa de conduzir, do que levar a cabo a introdução de novas instituições legais [...]”. Esta é a essência comum que atinge as lideranças quando se deparam com a necessidade da implantação de um novo projeto ou de uma nova forma de realizar suas tarefas. Tal dificuldade, entretanto, está relacionada com a cultura organizacional e, mais precisamente, em como as pessoas recebem a notícia da mudança: para uns estorvo e, para outros, desafio. Os parágrafos seguintes evidenciarão alguns aspectos importantes que devem balizar a implantação de uma mudança, especificamente, o da cultura organizacional.

4.3.1 Internalização de valores: a verdadeira mudança

Um dos objetivos de uma mudança é aperfeiçoar a cultura organizacional. Este aperfeiçoamento dá-e quando valores adotados transformam-se em práticas concretas. Não há como assumir valores mediante decretos ou formulação de manuais. O repertório de aprendizagens sociais acumuladas no tempo incorpora-se à cultura e estruturam as ações humanas (MIGUELES, 2006).

Desta forma, é necessário criar mecanismos concretos de participação das pessoas, permitindo que elas empreguem seus conhecimentos tácitos na busca por soluções

pequenas, cotidianas e que se tornem, com o passar do tempo, práticas organizacionais de qualidade. Ainda neste contexto, é fundamental despertar nas pessoas a forma como elas percebem suas responsabilidades e aproveitar ao máximo todo conhecimento que os funcionários dispõem, concentrando o conhecimento em mecanismos de memória das soluções geradas pelas equipes e das razões teóricas que levaram àquela solução, de forma que as ideias possam ser aprimoradas, exportadas para outras equipes e servir de suporte decisório para os futuros líderes (MIGUELES, 2006).

A prática descrita acima afeta diretamente a motivação das pessoas. As pessoas, em princípio não são incompetentes ou desmotivadas por que querem, e a integração delas à geração de conhecimento e mudanças nas organizações gera confiança e dá a elas o poder de se autovalorizarem.

4.3.2 Mudança pressupõe comprometimento das lideranças

O administrador vê-se a todo instante atribuindo prioridades as suas tarefas. Contudo, um dos fiéis da balança nestas decisões, são as prioridades da Chefia superior que, normalmente, vêm carregadas de necessidades urgentes: uma oportunidade de negócio, uma mudança estratégica, uma adequação à legislação, entre outras. De outro modo, aquilo a que as lideranças não acenam como prioritário recebe, naturalmente, uma prioridade baixa em nossos afazeres.

A principal dessas realidades é o fato de que os altos gerentes devem participar pessoalmente e intensamente dos esforços. Não é suficiente estabelecer políticas, conscientizar e depois deixar todo o resto aos subordinados. Isso foi tentado, várias vezes, com resultados frustrantes (JURAN, 1993, p. 73).

Portanto, a mudança só existe com o envolvimento diuturno das lideranças. As distâncias entre líderes e liderados devem ser reduzidas e é necessário ouvir a base da organização. Costumeiramente, as lideranças utilizam-se de fontes externas e consultorias para a solução de problemas da organização e as novas práticas, invariavelmente, são implantadas verticalmente, sem considerar a visão da base, resultando em gastos às vezes desnecessários e em diversas formas de resistência (MIGUELES, 2006).

A liderança, uma vez mais, aparece como peça fundamental de todo processo de mudança. É ela que exerce influência, que dá o exemplo movendo e inspirando as pessoas, procurando obter delas o máximo de cooperação e o mínimo de oposição.

5 CONCLUSÃO

No desenvolvimento deste trabalho observou-se que, apesar das incontáveis melhorias ainda necessárias ao aparelho estatal brasileiro, o tema qualidade sempre esteve presente na pauta das administrações de seguidos mandatos governamentais. Seu desenvolvimento foi contínuo, agregando constantemente características que o transformaram de um modelo burocrático para um modelo de excelência voltado ao cidadão.

A Marinha do Brasil percebeu a importância do tema e investiu durante anos na capacitação do seu pessoal. As contrapartidas, contudo, não proporcionaram práticas de qualidade inovadoras e permanentes, o que chancelou temas voltados à gestão da qualidade como fadados ao insucesso.

O GESPÚBLICA surgiu, então, com forte embasamento teórico, adotando práticas consagradas na iniciativa privada e sustentada pela auto-avaliação e pela melhoria contínua. Ao GESPÚBLICA, na Marinha, deu-se o nome de Programa NETUNO, que nos primeiros anos de implantação apresentou uma tendência a repetir os fracassos das experiências iniciais.

A Gestão Participativa e a Valorização das Pessoas aparecem como práticas que visam o fortalecimento do principal elo de toda esta estrutura, o ser humano. Os valores intangíveis que passaram a ser percebidos pelos consumidores, são mais bem desenvolvidos nas empresas quando há maciça interação das lideranças e de liderados. A perfeita harmonia destas duas práticas permite o surgimento do Aprendizado Organizacional, componente que impulsiona a organização para a contínua evolução e melhoria em seus processos. Estas três práticas surgem como opções simples e eficazes a serem exploradas quando da implantação do Programa NETUNO nas Organizações Militares da MB.

O segundo marco importante a ser compreendido refere-se à cultura organizacional. Ela existe em todas as organizações e é o reflexo de como as pessoas entendem e reagem aos fatos que lhe são impostos, possuindo grande influência no destino das organizações. As dificuldades normalmente enfrentadas na implantação de projetos, muitas das vezes são fruto da resistência das pessoas à mudança. Esta resistência tem vínculo direto com a cultura organizacional e pode ser quebrada a partir do momento que se busque a convergência de pensamento das diversas lentes culturais, por meio de uma internalização de valores e de uma atuação eficaz e constante das lideranças.

Estes, portanto, são elementos que podem ser priorizados e trabalhados pela Marinha do Brasil, possibilitando um retorno profícuo e rápido, em nossas Organizações

Militares, dos objetivos previstos em nosso programa de qualidade. Por melhores que sejam as práticas, os processos administrativos, os cronogramas, enfim, os componentes técnicos que circundam a mudança proposta pelo Programa NETUNO, pequenos serão os avanços em busca da qualidade se não considerarmos, desde o início, os anseios, as dificuldades, as opiniões e a forma de pensar do nosso pessoal.

A rapidez da evolução das instituições é cada vez mais difícil de se acompanhar. A locomotiva das mudanças na verdade já passou e o que se tenta agora é ocupar um espaço saltando sobre vagões em movimento, na busca pela redução do descompasso gerencial presente em algumas de nossas organizações.

Não há mais tempo para incluir, em nossos discursos, o célebre entendimento de que devemos valorizar as pessoas, “o nosso maior patrimônio”. Em verdade, urge transformar o nosso discurso em prática.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto n. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.** *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 2005. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/casacivil/site/static/le.htm>>. Acesso em: 14 jul. 2009.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. **Relatório sobre implantação da gestão pública na Marinha do Brasil**, Rio de Janeiro, 2006a. Anexo A do Ofício 254/2006 da DAdM. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em: 14 jul. 2009.

_____. Marinha do Brasil. Gabinete do Comandante da Marinha. **Orientações do Comandante da Marinha para o Ano de 2006**. Brasília, DF, 2006b *apud* BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. *Relatório sobre implantação da gestão pública na Marinha do Brasil*, Rio de Janeiro, 2006a. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.gcm.mb>>. Acesso em: 14 jul. 2009.

_____. Marinha do Brasil. Gabinete do Comandante da Marinha. **Orientações do Comandante da Marinha para o Ano de 2009**. Brasília, DF, 2009. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.gcm.mb/downloads/lista/htm>>. Acesso em: 14 jul. 2009.

GRUBBS-WEST, Lorraine. **Como transformar sua equipe no seu maior patrimônio**. Tradução de Beth Olinto. Rio de Janeiro: Sextante, 2007. 126 p..Título Original: Lessons in Loyalty.

JURAN, J. M., **Juran na Liderança pela Qualidade um guia para executivos**. Tradução de João Mário Csillag. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1993. 386 p.. Título Original: Juran on Leadership for Quality an Executive Handbook.

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

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. Tradução de Antonio D’Elia. São Paulo: Editora Cultrix, 1994. 165 p.. Título Original: Il Príncipe.

MIGUELES, Carmen Pires; LAFRAIA, João R. Barusso; SOUZA, Gustavo Costa de. **Criando o hábito da excelência: compreendendo a força da cultura na formação da excelência**. Rio de Janeiro: Qualiymark, 2006. 168 p..

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