

PROGRAMA NETUNO NA ESCOLA NAVAL: A IMPLANTAÇÃO DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO EM PROL DO FUTURO DA MARINHA

Capitão-de-Mar-e-Guerra (RM1-IM)

Claudio Dantas Gervasoni¹

Guarda-Marinha (IM)

Arnaldo Fernandes de Almeida Junior²

INTRODUÇÃO

“Para a EN aumentar seu padrão de excelência, necessita de um sistema de indicadores a fim de mensurar se a OM está navegando na direção desejada, rumo ao atendimento da Visão de Futuro estabelecida no PEO.”

(Planejamento Estratégico da EN - 2015 a 2019)

A modernização da gestão nos órgãos da administração pública, decorrente da aplicação de boas práticas focadas na qualidade dos serviços entregues à sociedade, atua como um indutor estratégico que con-

tribui para o desenvolvimento nacional. Diante deste fato, a Escola Naval (EN) estabeleceu uma estimuladora Visão de Futuro, estruturada em três eixos, a fim de: ser reconhecida pela sociedade brasileira como um referencial de excelência no ensino superior; formar Líderes inspiradores para os postos iniciais do oficialato, dotados de grande caráter, competência e visão, motivados e comprometidos com o melhor preparo da Marinha do Brasil (MB); e ser avaliada pela maioria da Tripulação como uma excelente Organização Militar (OM) para se trabalhar. A partir deste “Farol”, a Alta Direção (AD) da EN estabeleceu importantes iniciativas no âmbito do Programa Netuno³, detalhadas no seu Planejamento Estratégico Organizacional (PEO).

¹ Mestre em Ciências Navais pela Escola de Guerra Naval (EGN).

² Declarado Guarda-Marinha pela Escola Naval em DEZ/2014.

³ Customização do Gespública para MB.

Com base nas ferramentas disponibilizadas pelo Modelo de Excelência em Gestão adotado pela MB, o artigo em tela tem o escopo de evidenciar o caminho trilhado pela EN em busca do fortalecimento do seu Sistema de Gestão. Também tem o propósito de enfatizar alguns resultados práticos obtidos a partir do segundo semestre de 2013, ocasião em que a EN ativou a Assessoria do Programa Netuno a fim de estimular a multiplicação das Boas Práticas de Gestão.

Dentre outras iniciativas coordenadas pelo Comitê de Gestão Organizacional do Programa Netuno, este trabalho ressaltará a sistematização da Pesquisa de Clima Organizacional na EN. A adoção rotineira deste tipo de pesquisa fornece subsídios para melhoria das condições de trabalho, bem como da satisfação do pessoal e, conseqüentemente, das condições para aprimorar o desempenho de todos e da organização, mensurando as percepções e aspirações da Força de Trabalho (FT) que interage na ilha de Villegagnon.

INTERNALIZAÇÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A CRIAÇÃO DO PROGRAMA NETUNO

Na última década, os processos de gestão desenvolvidos na administração pública incorporaram uma lógica mais próxima às boas práticas observadas no setor privado, considerando, em tese, o cidadão como o principal cliente do serviço a ser prestado à sociedade. Dentre as principais transformações, a inserção da governança corporativa no cenário mundial gerou um quadro desafiador que impôs uma estratégia de modernização da gestão pública. Neste cenário, por meio do Decreto nº 5.378, de 23/FEV/2005, surgiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), ancorado no Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, a fim de multiplicar as boas práticas que orientam os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade na rede nacional de gestão pública. De uma forma geral, a operacionalidade e estruturação do Gespública pretende contribuir para a melhoria da qualidade nos serviços públicos entregues aos cidadãos e para o aumento da competitividade do nosso País.

Sintonizada com tais mudanças administrativas na gestão pública, a MB incorporou à sua realidade a premissa de que a qualidade em seus produtos e serviços é responsabilidade de todos, sendo fundamental motivar, capacitar e comprometer a FT. Buscando o caminho da inovação, a MB experimentou alguns Modelos na área da gestão, a exemplo da Gestão pela Qualidade Total

(GQT) em 1992 e da Gestão Contemporânea (GECON) em 1998. Mais recentemente, em 2006, a MB, em consonância com a metodologia disseminada pelo Gespública, criou um novo Modelo de Excelência em Gestão resultante, em boa parcela, do aprendizado de suas iniciativas anteriores. Assim, nasceu o Programa Netuno, concebido como um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das OM e, conseqüentemente, proporcionar à MB as melhores condições para estar pronta e adequada a fim de atender as expectativas da sociedade. O Programa Netuno consolida a vocação, a disposição e o compromisso institucional com a melhoria da qualidade da gestão, repercutindo na orientação estratégica voltada para a excelência gerencial.



Figura 1: Logotipo do Programa Netuno

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

PROGRAMA NETUNO: UM MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

- Ao longo da sua existência, considerando as características da cultura naval, o Programa Netuno buscou adaptar-se para aperfeiçoar sua aplicação na MB. Seu arcabouço conceitual é balizado por planos e metas, dentre os quais se destacam:
- instrumentalizar as OM com ferramentas de análise e melhoria de processos, promovendo a eficiência por meio do melhor aproveitamento de recursos humanos e financeiros;
- acompanhar e avaliar as ações de melhoria na qualidade dos serviços das OM, premiando aquelas que se destacarem;
- incentivar a capacitação e participação do pessoal por meio de treinamentos contínuos e premiação de iniciativas em destaque; e

- sensibilizar os diversos níveis da estrutura naval para a importância do Programa.

À semelhança dos fundamentos difundidos pelo Gespública, o Programa Netuno disponibiliza os seguintes instrumentos que permitem diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial das OM: PEO; Autoavaliação da Gestão; Plano de Melhoria da Gestão (PMGes); e o Plano de Acompanhamento da Gestão (PAG). Espera-se que os instrumentos oferecidos pelo Modelo de Excelência em Gestão sejam mais facilmente compreendidos e interiorizados, por todos, como ferramentas dinâmicas e, principalmente, úteis para os seus utilizadores.

Releva destacar que o PAG elaborado pela EN em 2015 é um instrumento de natureza permanente, revisito anualmente, que tem como principal benefício facilitar o acompanhamento dos processos gerenciais da OM, por meio do Conselho de Gestão, além de servir de base para a elaboração do Relatório de Gestão anual. Em linhas gerais, o PAG descreve como pôr em prática os Objetivos Estratégicos previstos no PEO da EN. Por ter sido elaborado com apoio da ferramenta administrativa 5W2H, que será abordada mais adiante, ele permite, de forma rápida e inequívoca, identificar não apenas as ações descritas no PEO, mas, também, os Atores participantes de cada ação, a forma e a razão pela qual cada medida será implementada e a moldura temporal envolvida no processo.

ESCOLA NAVAL RUMO A EXCELÊNCIA

A EN é a instituição de ensino de nível superior mais antiga do Brasil. Tem o propósito de preparar os futuros Oficiais de Marinha, por meio do ensino superior, para o desempenho dos cargos e o exercício das funções peculiares aos graus hierárquicos iniciais dos Corpos da Armada, de Fuzileiros Navais e de Intendentes da Marinha. Para a consecução do seu propósito, cabem à EN as seguintes tarefas: conduzir as atividades curriculares do Ciclo Escolar e supervisionar as atividades curriculares do Ciclo Pós-Escolar. A identificação do negócio da EN, o seu *core business*, é formar Líderes inspiradores, dotados de grande caráter, competência e visão, motivados e comprometidos com o melhor preparo da Marinha, para bem servir ao Brasil neste promissor e incerto século XXI. Conclui-se, então, que os principais produtos da EN são os Aspirantes (ASP) e os Guardas-Marinha (GM), que, ao término dos cinco anos de formação, já nos primeiros graus hierárquicos do oficialato, desempenharão suas funções nas diversas OM da MB. A distribuição dos

Oficiais egressos da EN é feita de acordo com as necessidades operativas e administrativas da MB.

A EN adota iniciativas em diversos segmentos da sua administração para aplicar uma gestão moderna, voltada à qualidade e à produtividade, porém com as dificuldades inerentes a sua implantação. Tais dificuldades não impediram que os desafios gerenciais fossem superados, enviando esforços rumo a um contínuo processo de aprimoramento da sua gestão administrativa. Nesse caminho, a EN experimentou algumas iniciativas na área da qualidade, procedendo ao contínuo acompanhamento do estado da arte no campo das boas práticas de gestão. Em JUL/2013, foi ativada a Assessoria do Programa Netuno, cuja principal atividade é fomentar a multiplicação das Boas Práticas de Gestão na EN, o que já gerou significativos resultados. Um avanço perceptível no quotidiano da OM é o aumento da participação da Tripulação (oficiais, praças e servidores civis) no Conselho de Gestão e, em especial, no que tange à presença dos ASP nas reuniões do PMGes, subsidiando as decisões da AD.

Com a aplicação metodológica do Programa Netuno, buscou-se diagnosticar os principais processos da organização, sistematizar os passos necessários à constante evolução e valorizar o ser humano. Neste diapasão, e envidando esforços para tornar irreversíveis as ações de melhoria, a AD da EN estimulou várias atitudes proativas, destacando-se as seguintes:

- participação efetiva do Conselho de Gestão, a fim de promover as melhores práticas de gestão, em uma estratégia de aprimoramento contínuo;
- realização de cursos, palestras e adestramentos para capacitação do maior quantitativo de membros da FT;
- interpretação da Pesquisa de Clima Organizacional com o intuito de aproveitar ideias e percepções da FT, bem como buscar um ambiente de trabalho mais saudável e feliz; e
- ativação do “Portal Netuno - EN” no *site* da Intranet (www.en.mb/netuno), disponibilizando *feedbacks*, trabalhos acadêmicos, informações e documentos que institucionalizam as boas práticas de gestão na OM.

O objetivo central do “Portal Netuno - EN” é divulgar e sistematizar as ações da EN em busca dos benefícios derivados da implementação do Programa Netuno. A FT conscientizada e motivada é essencial para o alcance dos seguintes resultados esperados: militares e servidores civis mais bem capacitados para o desempenho de suas tarefas; eficiência, eficácia e efetividade



Figura 2: Portal Netuno – Escola Naval na Intranet

Fonte: <http://www.en.mb/netuno>

na aplicação dos recursos; excelência na gestão da OM; valorização do pessoal devido ao reconhecimento institucional; e maior visibilidade da OM e da MB perante a sociedade. Em certa medida, este Portal contribui para promoção da *Accountability*⁴ na organização.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

A avaliação estratégica da organização consiste na escolha consciente das ações necessárias para o cumprimento da Missão e o alcance da Visão de Futuro. É um

4 Termo da língua inglesa, sem tradução exata para o português, significando que quem desempenha funções de importância na sociedade deve regularmente explicar o que anda a fazer, como faz, por que faz, quanto gasta e o que vai fazer a seguir. Não se trata, portanto, apenas de prestar contas em termos quantitativos mas de autoavaliar a obra feita, de dar a conhecer o que se conseguiu e de justificar aquilo em que se falhou, promovendo o aprendizado.

esforço de diagnóstico da realidade organizacional buscando, de um lado, construir uma visão integrada das evoluções prováveis do ambiente externo a curto, médio e longo prazo; e, de outro lado, efetuar uma análise das características internas da organização sob o ponto de vista estratégico.

Primeiramente, de modo a priorizar e facilitar a correlação entre o ambiente externo e interno foi utilizada a técnica GUT⁵ (iniciais de Gravidade, Urgência e Tendência), na qual são feitas algumas perguntas básicas que possuem uma correspondente escala de pontos. Em seguida, foi elaborada a matriz SWOT⁶, de modo a realizar uma análise dos efeitos da interação cruzada entre Forças e Fraquezas com Oportunidades e Ameaças e criar ações para

potencializar as Forças, eliminar as Fraquezas, minimizar os efeitos das Ameaças e aproveitar as Oportunidades, de acordo com as seguintes posturas estratégicas:

- desenvolvimento: objetiva aproveitar as oportunidades que se mostram compatíveis com os pontos fortes da organização;
- manutenção: identifica meios de fazer uso de pontos fortes da organização para enfrentar as ameaças do ambiente externo;
- crescimento: tem por objetivo a eliminação de pontos fracos de modo a poder aproveitar oportunidades; e

5 É uma ferramenta utilizada na priorização das estratégias, na tomada de decisão e na solução de problemas encontrados nas organizações em geral.

6 O termo SWOT é um acrônimo, oriundo do idioma inglês, de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

- sobrevivência: objetiva eliminar os pontos fracos, permitindo que a organização enfrente as ameaças externas.

A análise da Matriz SWOT, elaborada e discutida no âmbito do Comitê Gestor do Programa Netuno da EN, foi fundamental para identificação das prioridades no estabelecimento dos Objetivos Estratégicos e suas iniciativas decorrentes. As células da matriz que receberam as maiores pontuações foram contempladas no PEO da EN com a finalidade de eliminar ou minimizar as Fraquezas e Ameaças e de aproveitar ou reforçar as Forças e Oportunidades.

A Figura 3 ilustra o Ciclo virtuoso de Avaliação e Melhoria do Programa Netuno, tendo como parâmetro central o PEO.

CICLO PDCA

O Ciclo PDCA desenvolvido em Villegagnon é implementado em proveito do aprendizado organizacional. Em um primeiro momento (fase “PLAN”), são contextualizadas as análises registradas nos diversos relatórios que contemplam a análise e melhoria dos processos. Estas análises são confrontadas com os Objetivos Estratégicos previstos no PEO, verificando se as estratégias em curso estão tendo sucesso. Em seguida (fase “DO”), são tomadas as decisões tanto para potencializar os pontos fortes do ambiente interno e as oportunidades vindas do ambiente externo, quanto para montar um planejamento de ações corretivas a fim de mitigar ou eliminar as fraquezas e ameaças.



Figura 3: Ciclo de Avaliação e Melhoria do Programa Netuno

Fonte: <http://www.en.mb/netuno/noticias/documentos/PMGes>

Além dos Conselhos de Gestão e de Ensino, o Comandante da EN se reúne com integrantes da AD a fim de acompanhar a progressão dos projetos estabelecidos como prioritários (fase “CHECK”). Como forma de assessoria ao Comandante, periodicamente, o Imediato da EN promove reuniões de coordenação com os setores pertinentes, a fim de discutir os assuntos em andamento e propor ações otimizadas ao Comando, fomentando o Aprendizado Organizacional (fase “ACTION”).



Figura 4: Ciclo PDCA

Fonte: <http://www.en.mb/netuno/documentos/PEO>

FERRAMENTA ADMINISTRATIVA 5W2H

Funciona como um *checklist* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível. Detalha o que será feito (WHAT), quem fará (WHO), em qual período de tempo (WHEN), em qual setor (WHERE) e os motivos pelos quais a atividade planejada deve ser feita (WHY). Em complemento ao *checklist*, deverá figurar o detalhamento de como será feita a atividade (HOW), bem como quanto a implementação da ação custará

aos cofres da organização (*HOW MUCH*). A ferramenta 5W2H foi utilizada pela EN na elaboração dos seguintes documentos que integram o seu Sistema de Gestão: PEO, PAG e PMGes.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional é essencial para o processo de melhoria contínua, abrangendo a maioria dos fenômenos subjetivos e objetivos existentes no ambiente de trabalho. Conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da FT constitui um importante papel para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos serviços prestados. Esta ferramenta permite mapear o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos, formais e informais, existentes em uma organização. Quando o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a partilhar conhecimentos, propiciando um clima de confiança. No entanto, se é ruim, essas pessoas tenderão a fazer o mínimo indispensável ou, às vezes, nem mesmo isso, prejudicando a organização como um todo.

Desde 2013, a EN utiliza os dados apurados nas Pesquisas de Clima como termômetro para diagnosticar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias do ambiente interno. Após analisar as principais evidências, periodicamente a AD convoca a FT a fim de apresentar *feedback* dos assuntos em curso. Neste momento, além de atualizar a FT, é aberta a palavra, permitindo a interação entre os presentes e a AD. Diante dos dados obtidos, a EN mostra-se empenhada na promoção de soluções e mudanças que contribuam para satisfação, motivação e comprometimento da FT.

O RECONHECIMENTO EXTERNO

A partir do reconhecimento homologado ao Sistema de Gestão da EN, é possível afirmar que o solo sagrado da Ilha de Villegagnon se mostra muito fértil às

Boas Práticas de Gestão. Ratificando este entendimento, seguem as premiações externas obtidas pela EN até o primeiro semestre de 2015:

- 2014: Prêmio Qualidade Rio (PQRio) na categoria Prata;
- 2015: Reconhecimento do Gespública com Certificado de Gestão Nível 3; e
- 2015: Prêmio Excelência em Gestão do Programa Netuno.

O PQRio é operacionalizado pela iniciativa privada, por intermédio da União Brasileira pela Qualidade no Rio de Janeiro, e consiste numa metodologia para diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial das organizações sediadas no Estado do Rio de Janeiro. Seu sistema de avaliação adota como base os

critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e possui itens que abordam, de forma integrada e harmônica, os principais aspectos do desempenho competitivo, tais como: liderança da AD; desempenho relativo aos Clientes; gerenciamento de um sistema de informações e de processos; desenvolvimento de recursos humanos; e otimização dos custos. A entrega da premiação, consignada na categoria Prata, ocorreu em 25/NOV/2014.



Figura 5: Pesquisa de Clima Organizacional na EN

Fonte: <http://www.en.mb/netuno/noticias>

Fruto da avaliação ocorrida por ocasião da participação na premiação do PQRio - Ciclo 2014, a EN também foi agraciada pelo Núcleo Estadual do Gespública com o reconhecimento de Gestão no Nível 3. A cerimônia de entrega do Certificado ocorreu no dia 14/ABR/2015. Este evento, reconhecido pelo Governo Federal, tem como objetivo incentivar e premiar as Organizações que mantêm compromisso em melhorar as práticas de gestão nas suas atividades, visando à melhoria contínua dos processos e à satisfação do seu público-alvo.

O Prêmio Excelência em Gestão do Programa Netuno foi entregue em 24/JUN/2015, durante o V Simpósio de Práticas de Gestão do Programa Netuno. O simpósio, organizado pela Diretoria de Administração

da Marinha, teve como tema “Desafios da Gestão no desenvolvimento da Marinha do amanhã: perspectivas para o futuro, honrando o passado, sesquicentenário da Batalha Naval do Riachuelo”. Na ocasião, foram contempladas com o Prêmio Excelência em Gestão as OM que praticaram e comprovaram um alto grau de desempenho institucional, a partir do resultado da validação da gestão realizada ao longo das Inspeções Administrativo-Militares (IAM). A EN foi reconhecida com esta premiação em função do estímulo à gestão participativa e à gestão do conhecimento, viabilizando o ambiente favorável à inovação organizacional. A quinta edição deste simpósio bianual pode ser considerada um marco na institucionalização do Programa Netuno, após quase dez anos de sua criação. Representou importante etapa na consolidação dos avanços auferidos e na

prospecção de novos caminhos que contribuirão para a contínua evolução da MB.

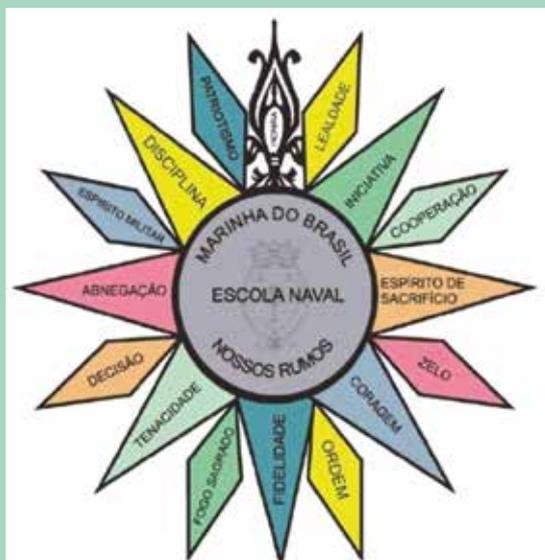


Figura 6: Rosa das Virtudes disseminada na EN
 Fonte: <http://www.en.mb/COMCA/nossavoga>

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que a EN é responsável pela formação dos Oficiais de carreira da MB, é muito relevante a percepção quanto à validade do Programa Netuno na ótica dos cerca de 1.100 jovens que anualmente vivenciam o Ciclo Escolar (ASP) e Pós-Escolar (GM). A introdução deste Modelo de Gestão na formação dos atuais ASP e GM – que serão os Chefes Navais na década de 2050 – é a garantia de que a MB estará em constante processo de crescimento, em consonância com os anseios da sociedade. Quanto maior a participação dos Sentinelas dos Mares neste processo, maiores serão os ganhos da Excelência em Gestão em prol do futuro da MB.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Congresso Nacional. 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/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 24 ago. 2015.
- _____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. *Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA-134)*. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <<http://www.ema.mb>>. Acesso em: 24 ago. 2015.
- _____. _____. Escola Naval. *Plano de Melhoria da Gestão (PMGes) 2013-2014*. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <www.en.mb/netuno>. Acesso em: 24 ago. 2015.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Escola Naval. *Planejamento Estratégico Organizacional 2015-2019*. Rio de Janeiro, 2014a. Disponível em: <www.en.mb/netuno>. Acesso em: 24 ago. 2015.
- _____. _____. _____. *Relatório de Gestão, PQRio ciclo 2014*. Candidata ao prêmio PQRio 2014, Rio de Janeiro, 2014b. Disponível em: <www.en.mb/netuno>. Acesso em: 24 ago. 2015.
- _____. _____. _____. *Pesquisa de Clima Organizacional – Ciclo 2014: Diagnóstico Final*. Rio de Janeiro, 2014c. Disponível em: <www.en.mb/netuno>. Acesso em: 24 ago. 2015.
- _____. _____. Secretaria Geral da Marinha. *Normas Gerais de Administração (SGM-107)*. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <www.sgm.mb>. Acesso em: 24 ago. 2015.