



Autor: Capitão-de-Corveta (Intendente da Marinha)
Cláudio Gil Fávero

A BUSCA PELA EXCELÊNCIA EM GESTÃO NA MARINHA DO BRASIL: A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA NETUNO

1 INTRODUÇÃO

Depois de transcorridos oito anos desde sua implantação, é possível observar resultados concretos do Programa de Excelência em Gestão instituído na Marinha do Brasil (MB), denominado de Programa Netuno. Tendo como base o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gestão Pública, estabelecido no âmbito do Governo Federal pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Netuno foi planejado para ser aplicado em todas as Organizações Militares (OM) da MB em cinco etapas contínuas, conforme figura 1.

2 DIVULGAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO

A divulgação e conscientização de todos nas Organizações representa o primeiro

passo para romper as resistências existentes, inerentes a todos os processos de melhoria, os quais envolvem mudança de paradigmas e da cultura organizacional. Nesse sentido, foram realizadas as seguintes ações: elaboração e divulgação das publicações EMA-134 e SGM-107, que contem-



Figura 1 Divulgação e conscientização; capacitação; institucionalização; validação e premiação; e publicidade dos resultados.

plam o arcabouço teórico do Programa; palestras, adestramentos e cursos nas OM, a fim de esclarecer dúvidas existentes; notas frequentes no Boletim de Ordens e Notícias (BONO) contendo esclarecimentos sobre as ferramentas do Programa; e realização bienal do Simpósio de Práticas de Gestão.

3 CAPACITAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO

A capacitação profissional é a base do Programa Netuno, realizada por meio do Sistema de Ensino Naval (SEN), e que se destina a ensinar aos militares e civis as ferramentas do Programa, a fim de que se tornem multiplicadores em suas Organizações. Já a fase de institucionalização é representada pela sedimentação das ferramentas de gestão (Figura 2) e dos conceitos apreendidos e aplicados nas OM, mediante o planejamento e a execução da gestão estratégica da Organização.

4 VALIDAÇÃO E PREMIAÇÃO

A fase da autoavaliação da gestão e a sua consequente validação foram incorporadas, desde 2011, à sistemática das Inspeções Administrativo-Militares (IAM), tradicionais e de amplo conhecimento em nossa Força, vide Ciclo de Avaliação e Melhoria (Figura 3), elaborado conforme as premissas do ciclo PDCA (Plan/Do/Check/Act), também conhecido como Ciclo de Deming.

O instrumento de avaliação da gestão foi institucionalizado na publicação EMA-130,

por meio da lista P-10 do Programa Netuno, dividida em sete critérios de avaliação que totalizam mil pontos (Figura 4), e elaborada fundamentalmente pela adaptação de conceitos e linguagem próprios da Marinha ao Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP) do Programa Gespública.

Em virtude do ciclo de melhoria contínua ter a duração de dois anos, conforme o ciclo das IAM, já é possível constatar os resultados do primeiro ciclo de avaliação e melhoria na MB, com a aplicação das IAM de 2011 a 2013. Observa-se que a maior parte das OM foi validada entre quatrocentos e seiscentos pontos, conforme Figura 5, o que representa um grande caminho a seguir de oportunidades de melhoria.

A quarta etapa da implantação do Programa Netuno diz respeito também às premiações, que materializam o reconhecimento pela qualidade dos trabalhos desenvolvidos, referenciando os pro-



Figura 2: Ferramentas de Gestão do Programa Netuno



Figura 3: Ciclo de Avaliação e Melhoria

duto e os serviços das organizações. São consequência do esforço e do comprometimento das organizações com a excelência, desde a concepção até sua aplicação e posterior monitoramento, de modo a estar atendendo às expectativas e demandas de seus clientes.

No IV Simpósio de Práticas de Gestão, realizado nos dias 17 e 18 de julho de 2013, na Escola Naval, que teve como tema “Gestão e Sustentabilidade na Amazônia Azul”, foi realizada a primeira cerimônia de premiação do Programa Netuno (Figura 6), quando foram reconhecidas as OM que se destacaram na implementação do Programa e no desenvolvimento e aplicação de melhores práticas de gestão.

O Comandante da Marinha e o Chefe do Estado-Maior da Armada realizaram a entrega dos troféus e diplomas aos Comandantes/Diretores da DOCM, Com5ºDN, CMAM, CASNAV, CCPMM e CTecCFN, que receberam o Prêmio “Excelência em Gestão”. A DPHDM, o SIPM e a Fragata Independência foram contemplados com o Prêmio Especial “Sustentabilidade e Inovação” (Figura 6).

Também como resultado do amadurecimento da gestão nas OM mediante a aplicação do Programa Netuno, verifica-se o número crescente de organizações que participam e são reconhecidas com certificações e premiações externas de nível nacional e regional. Esse reconhecimento é consequência do esforço e do comprometimento das OM com a excelência dos produtos e serviços prestados, aumentando a visibilidade e o prestígio da Marinha perante a sociedade.

5 PUBLICIDADE DOS RESULTADOS

A última etapa de implantação da gestão por excelência na MB é a publicidade dos resultados, que se destina, além de promover as OM que se destacaram, a aumentar a visibilidade das ações de gestão empreendidas no âmbito da MB, a fim de facilitar o processo de benchmarking pelas OM. Dentro desse escopo, no IV Simpósio de Práticas de Gestão, foram realizadas apresentações pelas OM premiadas, a fim de permitir que a experiência adquirida por essas organizações pudesse ser compartilhada pelas demais e que também sirvam de incentivo na busca de tal reconhecimento. Do mesmo modo ocorrerá o V Simpósio de Práticas de Gestão, previsto para junho de 2015.

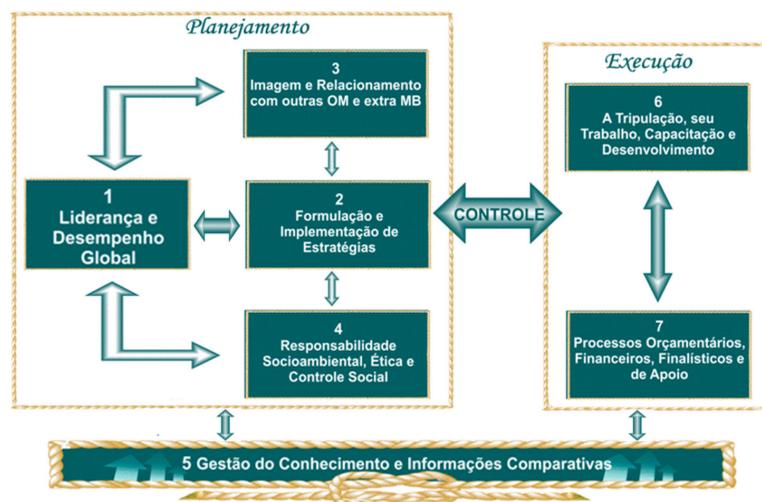


Figura 4: Modelo de Excelência em Gestão do Programa Netuno

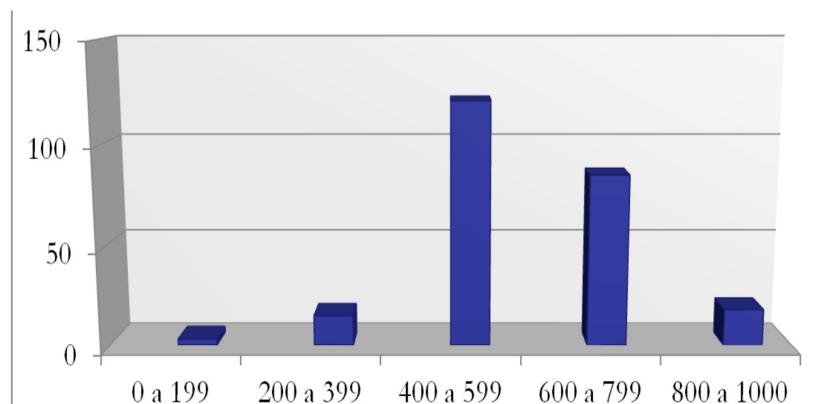


Figura 5: Pontuação obtida pelas OM no Primeiro Ciclo de Avaliação e Melhoria

6 CONCLUSÃO

Integrado a uma estratégia institucional baseada na melhoria contínua, desde sua origem, o Programa Netuno foi implantado em toda a Marinha, em cinco etapas interdependentes e contínuas, de modo a promover a disseminação de conhecimentos, boas práticas e esforços conduzidos pelas Organizações, que contribuirão para o aprimoramento dos processos e para a conquista da excelência em gestão em toda a Marinha.

Verifica-se, após oito anos de implantação do Programa Netuno, o aprimoramento e o amadurecimento da gestão de nossas organizações puderam ser verificados por ocasião do IV Simpósio de Práticas de Gestão, com a apresentação das boas práticas pelas primeiras OM premiadas pelo Programa, a fim de incentivar as demais Organizações a aprimorarem suas práticas de gestão e também serem reconhecidas com prêmios, internos ou extra-MB. A busca pela excelência em gestão é um caminho árduo e requer disciplina e o compro-

metimento de todos, como diz o lema do Programa Netuno.

Certamente, as iniciativas das OM, sistemati-



Figura 6: Cerimônia de Premiação do Programa Netuno

zadas e trabalhadas sob o Modelo do Programa Netuno, proporcionarão cada vez mais resultados concretos como a modernização gerencial e o aumento da prontidão operativa e capacidade de combate da Força, a elevação da qualidade de vida de nosso pessoal, e o cumprimento das atribuições constitucionais em atendimento aos anseios da sociedade brasileira.

Referências

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Estado. Brasília. DF: MARE/Presidência da República, 1995.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha v. II – Listas de Verificação (EMA-130 V. II). Brasília, 2006.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA – 134). Brasília, 2011.

_____. Marinha do Brasil. Secretaria Geral da Marinha. SGM-107- Normas Gerais de Administração. Brasília, 2013.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do Gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LYNN, Laurence E. Jr. Gestão Pública. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. (Org). Administração pública: coletânea. Brasília: UNESP, 2010.

MARINI, Caio; MARTINS, H. Falcão. Governança em ação. v. 5, Brasília: Publix, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. Curso de gestão estratégica na administração pública. São Paulo: Atlas, 2012.

O'TOOLE JR., Laurence J. Relações Interorganizacionais no processo de implementação. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. (Org). Administração pública: coletânea. Brasília: UNESP, 2010.

SLOMSKI, Valmor, et. al. Governança corporativa e governança na gestão pública. São Paulo: Atlas, 2008.