

A Gestão por resultados como novo paradigma na administração da Marinha do Brasil

Agostinho Santos do Couto
 Contra-Almirante (IM)

Diretor de Administração e Finanças da Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A. (AMAZUL)
 E-mail: agostinho@amazul.gov.br

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo descrever resumidamente a governança por resultados, aplicada no Programa Netuno, como ferramenta para contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços e da administração organizacional da Marinha do Brasil (MB). Tendo em vista a adesão da MB ao GESPÚBLICA e a aplicação de ferramentas que contribuem para aprimorar o desempenho institucional da gestão, este programa apresenta diretrizes básicas que abrangem o planejamento estratégico organizacional, a formu-

lação de indicadores e metas, a avaliação o aprimoramento contínuo da gestão. A Gestão por Resultados vem se tornando uma pedra de toque em todas as esferas de governo, alavancada pela maior transparência da Administração Pública perante a sociedade, em especial após a entrada em vigor da Lei de Acesso à Informação. Nesse escopo, os Relatórios de Gestão e de Execução Orçamentária estão facilmente acessíveis ao público em geral na internet.

Palavras-chave: GESPÚBLICA; Programa Netuno; Gestão por Resultados.

INTRODUÇÃO

Em 2005, por meio do Decreto nº 5.378, o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Gestão Pública (GESPÚBLICA), destinado a

“contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, formulando e implementando medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à

aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais”.

Desse conceito, se depreende que o foco do programa é viabilizar a consecução dos resultados previstos no Plano Plurianual do Governo Federal (PPA), por meio de um modelo de excelência de gestão, gerando valor para a sociedade.

No ano seguinte, a Marinha do Brasil (MB) aderiu ao GESPÚBLICA, tendo o Comandante da Marinha (CM) expedido uma orientação (ORCOM) específica sobre o tema:

“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 GESPÚBLICA, visando apr-

morar 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)."

Em decorrência dessa ORCOM, foi criado o Programa Netuno, gerenciado pela Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) e regulamentado por duas normas: EMA-134 - MANUAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA MARINHA e SGM-107 - NORMAS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO. Este Programa tem a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços e da administração organizacional da MB, orientando-se por diretrizes básicas relativas à manutenção do adestramento da tripulação das OM; ao aperfeiçoamento da estrutura administrativa; à valorização do elemento humano; e à racionalização de custos, combate ao desperdício e austeridade financeira.

No escopo do Programa Netuno encontra-se a governança por resultados, que abrange o planejamento estratégico organizacional, a formulação de indicadores e metas, a avaliação da gestão e o aprimoramento contínuo da gestão.

VETORES INSTITUCIONAIS

Não obstante a rápida aderência da MB ao GES PÚBLICA, houve alguma dificuldade para a implantação do Programa Netuno nas OM, em parte explicada pelas experiências anteriores, que não foram bem sucedidas, com a GQT e a GECON. Esses óbices foram ampliados pela falta de consistência do Governo Federal e do TCU em relação à implantação e controle dessas ferramentas de gestão no âmbito da administração pública.

No intuito de alavancar a adoção das práticas preconizadas no Programa Netuno, a Alta Administração Naval, no ano de 2011, atualizou algumas normas, de acordo com os princípios da fase de Institucionalização prevista naquele programa, destacando-se a inclusão, no EMA-130 - MANUAL DE VISITAS, INSPEÇÕES E REUNIÕES FUNCIONAIS DA MARINHA, VOL II, da Lista de Verificação P-10 - Programa Netuno, para ser observada nas Inspeções Admi-

nistrativo-Militares (IAM) e que é baseada no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, adotado pelo Prêmio Nacional de Gestão Pública do Governo Federal; a publicação do EMA-134 - MANUAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA MARINHA, em substituição ao EMA-131 - MANUAL DE GESTÃO CONTEMPORÂNEA DA MARINHA; a criação do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), do Plano de Melhoria de Gestão (PMGes) e do Conselho de Gestão, por meio de revisão da SGM-107 - NORMAS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO; e da completa remodelação da página do Programa Netuno na intranet (www.netuno.mb).

Já em 2012, dois importantes documentos externos à MB atuaram como catalisadores para a institucionalização do Programa Netuno:

- a **Lei nº 12.593, de 18 de Janeiro**, que instituiu o Plano Plurianual da União (PPA) para o período de 2012 a 2015, com foco nas metas e nos resultados a alcançar, e que demandou, inclusive, uma ampla revisão no Sistema do Plano Diretor (SPD) para 2013; e

- a **Decisão Normativa nº 119/2012 do Tribunal de Contas da União (TCU)**, que estabeleceu uma nova amplitude para os Relatórios de Gestão anuais das Unidades Jurisdicionadas (UJ), que passam a ter que apresentar informações extraídas do PEO, tais como a demonstração da vinculação do PEO da unidade com suas competências constitucionais, legais ou normativas, com o Plano Plurianual (PPA) e o planejamento estratégico maior (Plano Estratégico da Marinha - PEM, no caso das UJ da MB), bem como os principais objetivos estratégicos traçados para a unidade para o exercício e as principais ações planejadas para atingir os objetivos estratégicos.

Todos esses vetores institucionais atuam no sentido de reforçar a necessidade de se estabelecer metas e acompanhar os resultados alcançados, por meio de indicadores de desempenho. O monitoramento do Poder Executivo (PPA) e Legislativo (TCU) representa a prestação de contas desse processo à sociedade.

AS FERRAMENTAS DO PROGRAMA NETUNO

No intuito de se conseguir obter, tempestivamente e de modo contínuo, os dados necessários para atender às demandas do Governo Federal e do TCU, faz-se mister a per-

manente utilização das ferramentas oferecidas pelo Programa Netuno, sob o estrito controle dos Conselhos de Gestão das OM. O modelo de excelência de gestão adotado pela MB considera a gestão por resultados como fundamental para se avaliar o desempenho institucional e se obter um reconhecimento ainda maior da sociedade para a Força.

As OM que, pautadas pelo Conselho de Gestão, elaboraram um PEO dinâmico, que possa ser consultado permanentemente e colocado em prática no dia a dia, de modo a contribuir para o cumprimento da missão organizacional e para o alcance da visão de futuro, têm diante de si um alicerce bastante robusto para o desenvolvimento e acompanhamento de suas atividades, facilitando ainda o controle interno nas eventuais correções de rumo. Além disso, a Autoavaliação da Gestão, a Pesquisa de Clima Organizacional e a Análise e Melhoria de Processos, todas descritas na SGM-107 e na página intranet do Programa Netuno, são ferramentas voltadas para o aprimoramento da gestão, cuja utilização traz impacto positivo para a prontidão, a eficiência e eficácia das OM.

Cabe ressaltar que o sistema de gestão é autoavaliado pela própria OM; validado pelo Comando Imediatamente Superior (COMIMSUP), nas IAM; verificado pelo Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR), nas Auditorias; e avaliado pelo TCU, por intermédio dos Relatórios de Gestão. Além disso, o sistema de monitoramento e controle do PPA mantém um permanente acompanhamento da gestão, que deve se refletir nos dados disponíveis no SPD. A figura 1 a seguir apresenta, de forma esquemática, as variáveis supracitadas.



Figura 1: Engrenagens da Gestão por Resultados na MB

OBJETIVOS, METAS E INDICADORES DE DESEMPENHO

A gestão por resultados depende, fundamentalmente, de se traduzir em objetivos, metas e indicadores a missão da OM. Para tal é necessário um amplo conhecimento das tarefas e do propósito a alcançar, o que só é obtido a partir da plena participação do Conselho de Gestão na formulação desses conceitos, já que a ubiquidade individual é muito improvável em qualquer OM, ainda mais com as movimentações exigidas pela carreira militar.

A partir da concepção dos Planos de Melhoria de Gestão (PMGes) e do Plano de Aplicação de Recursos (PAR), este para o exercício subsequente, o Conselho de Gestão poderá estabelecer, com base no PEO, os objetivos, metas e indicadores que guiarão o desempenho institucional anual e gerarão as informações necessárias para o preenchimento do Relatório de Gestão, conforme demonstra a figura 2 a seguir.

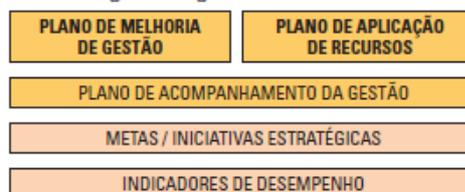


Figura 2: Objetivos, metas e indicadores que guiarão o desempenho institucional anual

Cabe ao Conselho de Gestão, sempre sob a condução do dirigente máximo da OM, compatibilizar as ações a empreender, decorrentes do PMGes, com os recursos disponíveis, passando então a acompanhar as metas escolhidas para o exercício (com base no PEO) e os respectivos indicadores de desempenho.

É importante observar que os indicadores têm o propósito de monitorar e avaliar a gestão; acompanhar o alcance das metas; e identificar a necessidade de correções e de mudanças de rumo. Devem ser relevantes, significativos e de fácil mensuração, para que todos na OM os conheçam e acompanhem. Além disso, devem contribuir para a gestão racional do processo e serem os mesmos informados no Relatório de Gestão, para se

evitar retrabalho ou atropelos de última hora.

Muitas OM apresentam dúvidas ou dificuldades na formulação de seus indicadores de desempenho, mas é importante ressaltar que esse tipo de acompanhamento já é feito há muito tempo na MB, embora com outras características, sem constituir fonte de informação regular para a governança por resultados. Para exemplificar essa afirmação, apresenta-se uma relação de indicadores, usuais na MB, que podem ser perfeitamente incluídos no PEO e integrados ao Relatório de Gestão:

- ✓ Economia obtida em procedimentos licitatórios;
- ✓ Emprego dos meios em comissões operativas;
- ✓ Disponibilidade de meios;
- ✓ Quantidade de militares em adestramento;
- ✓ Horas voadas;
- ✓ Número de dias de mar em comissão;
- ✓ Número de multas aplicadas; e
- ✓ Terceirização de Pedidos de Serviço.

Deve ser considerado, todavia, se esses indicadores estão coerentes com a missão, os objetivos e as metas da OM, bem como se os parâmetros estabelecidos para sua avaliação são adequados. Um bom questionamento, por exemplo, é se o indicador "número de multas aplicadas" é bom ou ruim quanto maior for o quantitativo apurado; neste caso, a OM deve se perguntar se o baixo número de multas representa um êxito na prevenção ou se um valor elevado demonstra boa capacidade de fiscalização. A resposta será dada de acordo com os objetivos e metas conotados a esse indicador.

CONCLUSÃO

A Gestão por Resultados vem se tornando uma pedra de toque em todas as esferas de governo, alavancada pela maior transparência da Administração Pública perante a

sociedade, em especial após a entrada em vigor da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI). Nesse escopo, os Relatórios de Gestão e de Execução Orçamentária estão facilmente acessíveis ao público em geral na internet.

A MB, pioneira e inovadora em várias áreas da gestão administrativa, também vem buscando, ao longo do tempo, adaptar-se rapidamente a essa tendência, por meio das ferramentas oferecidas pelo Programa Netuno. Conforme explanado neste artigo, o Programa Netuno permite às OM a plena aderência aos ditames do Governo Federal e do TCU, desde que seja adotado em sua plenitude. Sua aplicação a bordo traz, como vantagens:

- ✓ Auxílio ao exercício da liderança na MB - condução das estratégias e Tomada de Decisão;
- ✓ Utilização de Modelo de Excelência reconhecido e utilizado mundialmente pelas melhores Organizações;
- ✓ Visão sistêmica da Organização: identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria;
- ✓ Comprometimento com o processo - compartilhamento de informações e medição do desempenho (resultados); e
- ✓ Facilitador das fainas administrativas, com reflexos positivos para as atividades operativas.

O Programa Netuno permite a clara avaliação de cada processo e dos pontos a serem aprimorados, contribuindo para o cumprimento da missão de cada OM, cujo resultado é fundamental para a MB, dentro do conceito de sinergia.

Deve se destacar, ainda, que a harmonização do Programa Netuno, do Sistema do Plano Diretor e do Controle Interno facilita a governança por resultados no âmbito da Força, abrindo caminho para o cada vez maior reconhecimento, pela sociedade, da excelência da gestão dos recursos públicos que são confiados à Marinha do Brasil.

Recebido em: 20MAR2014

Aprovado em: 20OUT2014

Como citar este documento:

COUTO, A. S. do. A gestão por resultados como novo paradigma na administração da Marinha do Brasil. Revista PAGMAR, Rio de Janeiro, nº 03, p. 16-19, 2015.