

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC MARCELO REIS DA SILVA

PROGRAMAS DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO NA MB:

Passado, presente e perspectivas para o futuro

Rio de Janeiro

2009

CC MARCELO REIS DA SILVA

PROGRAMAS DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO NA MB:

Passado, presente e perspectivas para o futuro

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

Orientador: CF (IM) Roberto Pinto de Araujo

Co-Orientador: Prof. Albertino Jesus Pereira

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2009

RESUMO

A busca pelo aprimoramento dos Processos de Gestão na Marinha do Brasil vem sendo uma de suas grandes metas, nos últimos vinte anos. Nesse sentido é importante ressaltar que a Marinha, na sua condição de Instituição Pública Federal, procura manter-se alinhada às diretrizes estabelecidas pelo governo, e sendo assim, no que diz respeito aos programas de excelência de gestão, a Marinha tem acompanhado todas as tentativas que o Governo Federal tem feito de implementar e alcançar um modelo de excelência em gestão, onde a qualidade do serviço realizado é o caminho para o atingimento e a manutenção deste tão almejado padrão de gestão. Desta forma, nestas últimas duas décadas, a Marinha já implementou a ferramenta da “Gestão pela Qualidade Total”, a doutrina da Gestão Contemporânea, e atualmente, vem conduzindo o Programa NETUNO, que foi implantado em 2006, em decorrência da instituição pelo Governo Federal do programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Com este novo programa, a Marinha caminha mais uma vez em busca de superar as dificuldades emanadas de sua cultura organizacional, que ao longo destes últimos anos vem resistindo à implementação de todos estes programas voltados para a excelência de gestão. Sendo assim, este trabalho pretende elucidar como foram implementados os programas já realizados até o momento e quais as dificuldades encontradas na implantação dos mesmos, bem como mostrar a situação atual de implementação do Programa NETUNO, e as perspectivas futuras no que diz respeito à continuação do seu desenvolvimento na Marinha.

Palavras-chave: Gestão pública; Desburocratização; GESPÚBLICA; NETUNO.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMP-	Análise e Melhoria dos Processos
BONO-	Boletim de Ordens e Notícias
CETM-	Centro de Eletrônica da Marinha
CIAMPA-	Centro de Instrução Almirante Milclíades Portela Alves
CGCFN-	Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais
ComOpNav-	Comando de Operações Navais
COTAG-	Comissão Técnica de Assessoramento de Gestão
CT-GQT-	Comissão Técnica para assuntos de GQT
DAdM-	Diretoria de Administração da Marinha
DEnsM-	Diretoria de Ensino da Marinha
DepMERJ-	Depósito de Material de Eletrônica da Marinha no Rio de Janeiro
DGMM-	Diretoria Geral do Material da Marinha
DGPM-	Diretoria Geral do Pessoal da Marinha
END-	Estratégia Nacional de Defesa
EMA-	Estado-Maior da Armada
ERMJR-	Estação Rádio da Marinha no Rio de Janeiro
GECON-	Gestão Contemporânea
GESPÚBLICA-	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GQT-	Gestão pela Qualidade Total
IAM-	Inspeção Administrativo-Militar
MB-	Marinha do Brasil
ODS-	Órgão de Direção Setorial
OM-	Organizações Militares
PAR-	Programa de Aplicação de Recursos
PBQP-	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDCA-	Planejar, Fazer, Verificar e Agir – <i>Plan, Do, Check, Act</i>
PGN-	Plano de Gestão do Netuno
PMG-A-	Plano de Melhoria de Gestão-Administrativo
SIM-	Serviço de Identificação da Marinha
SGM-	Secretaria Geral da Marinha
TI-	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
2	HISTÓRICO.....	7
3	A FERRAMENTA DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL NA MARINHA.....	9
3.1	A implantação da Gestão pela Qualidade Total na Marinha	9
3.2	Dificuldades encontradas na operacionalização da Gestão pela Qualidade Total.....	12
4	A DOCTRINA DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA NA MARINHA.....	13
4.1	A implantação da Gestão Contemporânea na Marinha.....	13
4.2	Dificuldades encontradas para a operacionalização da Gestão Contemporânea na Marinha.....	16
5	PROGRAMA NETUNO – A GESTÃO PÚBLICA NA MARINHA.....	18
5.1	A implementação do Programa Netuno na Marinha.....	19
5.2	Dificuldades encontradas na implementação do Programa Netuno.....	22
5.3	Perspectivas futuras para a continuação do desenvolvimento do Programa Netuno.....	23
6	CONCLUSÃO.....	25
	REFERÊNCIAS.....	27
	ANEXO.....	29

1 INTRODUÇÃO

[...] Seja lá como e com que nome for, enquanto houver algo a ser produzido, um recurso a ser utilizado, uma missão a ser cumprida, um serviço a ser prestado e uma sociedade para demandar, haverá exigência por maior qualidade gerencial. (LIMA, 2007, p. V).

Nas últimas décadas, o Governo Brasileiro vem lutando diuturnamente na busca do estabelecimento de um modelo de gestão para os órgãos públicos, que permita ao cidadão brasileiro, que é quem paga para manter a máquina administrativa federal funcionando, poder ter um serviço de boa qualidade em qualquer que seja o órgão público ao qual ele precise se submeter seja uma escola, um hospital ou qualquer outra repartição pública prestadora de serviços.

Para conseguir alcançar este objetivo, o Governo Brasileiro tem implementado vários programas voltados para a redução da forma burocrática, na qual a administração pública brasileira sempre se pautou, e com isso permitir uma interação mais sadia e comprometida, entre servidores públicos e cidadãos brasileiros. Desta forma, a qualidade do serviço público terá um incremento qualitativo, e o cidadão brasileiro terá seu nível de satisfação em relação aos serviços públicos, certamente elevado.

Os programas desenvolvidos ao longo dos anos pelo Governo Brasileiro foram sendo aperfeiçoados continuamente, de tal forma que hoje se encontra em operacionalização o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o GESPÚBLICA, que foi instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, e que tem em sua essência a filosofia de que a transformação gerencial que pretende promover está alicerçada na estratégia do convencimento dos servidores públicos da necessidade de mudança de valores e hábitos gerenciais, e da necessidade da construção de uma nova gestão pública em que a qualidade seja o caminho, a excelência o destino e o desafio a sua manutenção (LIMA, 2007).

Nesse sentido, a Marinha do Brasil (MB), uma vez estando alinhada às diretrizes estabelecidas pelo Governo Brasileiro, bem como buscando se pautar e acompanhar as mudanças em processo no mundo, vem desde 1990 implementando e conduzindo programas de excelência em gestão, com o intuito aperfeiçoar seus processos administrativos, visando uma melhoria contínua (BRASIL, 2006).

Contudo, para alcançar esse aprimoramento pretendido, e permitir desta forma que a MB possa cumprir de maneira eficiente e eficaz a sua missão, não basta dar as ferramentas e as técnicas, enfatizar a melhoria dos fluxos de trabalho e focar a redução dos custos se não

houver o envolvimento de todos os membros da Instituição, sejam eles do escalão subalterno ou, principalmente, do alto escalão, a fim de garantir que a condução de tais programas possa ser efetiva e concreta (BRASIL, 2006).

Somente conseguindo essa garantia, se torna possível, após a implementação e a operacionalização do programa de excelência de gestão, no âmbito de toda a Marinha, alcançar de fato os objetivos supramencionados, e desta forma permitir que a Marinha do Brasil esteja mais bem preparada, pronta e adequada a estrutura Político-Estratégica exigida pelo País.

Portanto, este trabalho tem com propósito elucidar como foram implementados os programas já realizados até o momento e quais as dificuldades encontradas na implantação dos mesmos, bem como mostrar a situação atual de implementação do Programa NETUNO, e as perspectivas futuras no que diz respeito à continuação do seu desenvolvimento na Marinha.

A relevância desse trabalho consiste em mostrar que a implementação de programas de excelência em gestão na Marinha, visa o aperfeiçoamento dos processos de gestão existentes na organização, possibilita o aprimoramento do desempenho institucional com foco na melhoria contínua, e na valorização e capacitação humana, e com isso permite que a MB possa cumprir de forma eficiente e eficaz a sua missão.

2 HISTÓRICO

O final do século XIX foi um período em que o mundo vivenciou grandes transformações que revolucionaram a filosofia dos processos administrativos existentes até então, com o surgimento da Teoria Científica da Administração, fundada por Taylor, cuja ênfase era voltada para as tarefas, visando aumentar a eficiência da empresa através da melhor capacitação do nível operacional, e a Teoria Clássica da Administração, desenvolvida por Fayol, cuja ênfase estava voltada para a estrutura da organização, com uma visão do todo para as partes.

Após o surgimento dessas duas teorias, várias outras teorias foram criadas, com o intuito de cada vez aprimorar mais os aspectos que pudessem ser melhorados das teorias anteriores, bem como fazer as críticas que fossem necessárias. Desta forma, após as teorias Científica e Clássica da Administração, surgiram a Teoria das Relações Humanas, cujo foco principal era voltado para o fator humano, a Teoria da Burocracia, voltada para o formalismo, hierarquia e disciplina, a Teoria Neoclássica, que aproveitou os conceitos válidos e relevantes da teoria Clássica, porém com o foco nos resultados e objetivos da organização, a Teoria Estruturalista, onde a prioridade era a estrutura da empresa, passando a dar mais atenção a relação dessa estrutura, com o ambiente extra-organizacional, a Teoria Comportamental, que voltava a dar ênfase às pessoas, mas dentro de um contexto organizacional mais amplo, a Teoria dos Sistemas que enfatizava os sistemas abertos¹, onde as funções desenvolvidas nesses sistemas dependem da estrutura dos mesmos, e por fim a Teoria da Contingência, que considera a estrutura da organização e seu funcionamento, dependentes de sua interface com o ambiente externo (CHIAVENATO, 2004).

Já no século XX, em especial a partir de sua segunda metade, o viés principal dos sistemas administrativos passou a ser o atendimento aos requisitos dos usuários/clientes, e em função disso tivemos o surgimento da ferramenta “Gestão pela Qualidade Total” (GQT), que proporcionou, dentro dessa nova ordem administrativa que surgia, a obtenção de resultados organizacionais voltados para a prioridade no atendimento ao cliente (BRASIL, 1998, p. 1-2).

Sendo assim, a Marinha, buscando se enquadrar dentro desta nova ordem administrativa passou a adotar desde 1992 a ferramenta da GQT como um processo para contribuir na melhoria de gestão de suas Organizações Militares (OM). Porém a

¹ Sistema aberto é o tipo de sistema que apresenta interações com o meio ambiente, através de entradas e saídas.

implementação da GQT na Marinha sofreu muita resistência, da mesma forma como também enfrentou dificuldades de implementação nos demais órgãos públicos.

Apesar das dificuldades enfrentadas na implementação desse primeiro processo de melhoria de gestão, a partir de 1998 um novo processo de excelência de gestão foi implantado na MB, visando, de forma parecida com a filosofia da GQT, desenvolver ações de planejamento, execução, controle e aperfeiçoamento contínuo, nas atividades pertinentes à organização, com o intuito de atender as necessidades e expectativas de qualidade do usuário. Esse novo processo recebeu o nome de Doutrina da Gestão Contemporânea (BRASIL, 1998, p. 2-1).

Nesse sentido, as diretrizes fundamentais da Gestão Contemporânea (GECON), quais sejam, aprimorar o que já é feito na MB, visando a evolução contínua dos sistemas e processos de gestão, continuam válidas até hoje, apesar de terem sofrido também muita resistência dentro da Marinha, no que diz respeito à tentativa de sua incorporação à cultura organizacional da MB.

No ano de 2005, o Governo Brasileiro lança um novo programa de gestão, o GESPÚBLICA, dando prosseguimento aos programas de excelência de gestão implementados anteriormente. Por conseguinte, estando a Marinha alinhada às ações que são conduzidas pelo Governo Federal, no ano de 2006, foi elaborado e implementado no âmbito da MB, o Programa NETUNO, que é um novo programa de excelência de gestão, cujo foco principal visa aprimorar o desempenho institucional, buscando valorizar a capacitação humana, e caracterizado por ações que otimizem processos e permitam o gerenciamento de projetos (BRASIL, 2006a).

Atualmente, as doutrinas tanto da GECON, como do programa NETUNO vêm sendo conduzidas em paralelo, num processo de complementaridade, que tem como objetivo maior, a melhoria contínua dos processos de gestão existentes na MB.

3 A FERRAMENTA DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL NA MARINHA

A partir da década de 1960, o foco das questões administrativas passou a se voltar para o atendimento aos requisitos do usuário. Nesse contexto surge a GQT, não como teoria administrativa, mas como um conjunto de procedimentos comportamentais e ferramentais, que visavam à obtenção de resultados organizacionais através da focalização no ambiente do cliente (BRASIL, 1998, p. 1-2).

No ano de 1990, o Governo Brasileiro cria o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), que era um programa de mobilização baseado no planejamento e geração de projetos de melhoria de qualidade, e visava aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos no Brasil (RIOS, 1994, p. 32).

Dentro desse contexto, a Marinha, uma vez estando alinhada com os processos e filosofia emanados do Governo Brasileiro, passa a implementar a filosofia da GQT.

3.1 A Implantação da Gestão pela Qualidade Total na Marinha

A gestão da qualidade é total por dois principais motivos: primeiro porque não devem existir lacunas, ou seja, o cliente-alvo da empresa deve ser totalmente satisfeito, e segundo porque todos os departamentos e funcionários da empresa devem trabalhar de forma integrada no sentido de preencher essas lacunas ao longo do tempo (CORDEIRO, 2004, p. 26).

A partir da instituição pelo Governo Brasileiro do PBQP no final do ano de 1990, a Marinha passa a incrementar a conscientização e motivação do seu pessoal para a filosofia da Qualidade Total, nos anos de 1991 e 1992, em virtude de ter havido uma percepção por parte da Alta Administração Naval à época que esta ferramenta poderia ser de grande valia para o aprimoramento de seus processos de gestão, incentivando assim os comandantes a aplicarem uma nova forma de gestão em suas unidades que se pautasse nos preceitos da GQT.

Sendo assim, em de janeiro de 1993, o Estado-Maior da Armada (EMA) publica o “Manual da Gestão pela Qualidade Total”, que trazia as normas para a implementação da GQT na Marinha.

Dentro deste enfoque, a Marinha naquela época acreditava que se conseguisse pautar sua administração na otimização de gastos, aperfeiçoando suas técnicas de trabalho, e mantendo seu pessoal motivado, estaria apta a cumprir sua missão institucional de forma eficiente e eficaz (CAPETTI, 1994).

A GQT é um modelo Gerencial voltado para a satisfação do cliente, e se baseia no crescimento das pessoas que fazem parte da organização, proporcionando ganhos de produtividade e competitividade, e eliminando erros, perdas e desperdícios (RIOS, 1994).

Entretanto, para que fosse possível a Marinha alcançar este patamar em excelência de gestão, era de suma importância que houvesse o comprometimento de todo seu pessoal, bem como o investimento cada vez maior na capacitação destas pessoas.

E assim a ferramenta da GQT passou a ser implementada na Marinha, em todos os seus escalões, pautada nas seguintes fases: preparação; diagnóstico e avaliação; planejamento; implementação; institucionalização; e elaboração do relatório final (RIOS, 1994).

Para executar a implementação da GQT na Marinha, foram criadas as seguintes equipes: a Comissão Técnica para assuntos de GQT (CT-GQT); a Equipe de Melhoria Funcional; a Equipe de Melhoria Interfuncional; e a Equipe de Melhoria Autogerenciada (RIOS, 1994).

No Manual da GQT elaborado pelo EMA, foi estabelecida a metodologia para o aperfeiçoamento de processos baseada no ciclo *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), que pode ser também definido como Planejar, Fazer, Verificar e Agir.

Na verdade o PDCA é um processo de melhoria contínua, que visa definir metas e métodos; educar, treinar, executar e medir; verificar os resultados alcançados; e aplicar as ações corretivas necessárias para que o resultado final gerado por cada processo esteja de acordo com o planejamento que foi realizado.

Para a operacionalização da GQT as seguintes técnicas eram utilizadas (RIOS, 1994):

- Brainstorming – dinâmica de grupo que visa à geração de idéias que potencializem a criatividade na solução de problemas;
- Brainwriting – dinâmica semelhante a do *Brainstorming*, com a diferença que as idéias são escritas;
- Diagrama de Pareto – é uma forma de gráfico de barras verticais, que permite identificar quais problemas devem ser atacados prioritariamente;
- Matriz GUT – é a matriz formada pelos requisitos Gravidade, Urgência e Tendência, e utiliza parâmetros para estabelecer a prioridade na eliminação de problemas;

- Diagrama causa-e-efeito – relaciona o efeito (problema) a todos os fatores que o condicionam (causas). Também é conhecido como diagrama “Espinha de Peixe”;
- Estratificação – é a técnica utilizada para analisar dados e pesquisar melhorias de oportunidades;
- Cartas de Controle – é o gráfico de acompanhamento contendo linhas que estabelecem os limites superior e inferior de controle do processo;
- Histograma – é um gráfico de barras verticais, onde cada barra representa um estrato, e suas alturas significam o número de elementos ou a frequência de observações desse estrato;
- Diagrama de Dispersão – utilizado no estudo da existência ou não de relações entre duas variáveis; e
- 5W2H - é uma ferramenta de melhoria do desempenho baseada nas seguintes perguntas: *WHAT* (o que?); *WHERE* (onde?); *WHEN* (quando?); *WHO* (quem?); *WHY* (por que?); *HOW* (como?); e *HOW MUCH* (quanto custa?).

Como acabamos de ver, as técnicas empregadas pela filosofia da GQT conseguem fazer com que a organização eleve o nível de aprimoramento de seus processos de gestão, porém a GQT possuía ainda um programa alternativo para garantir a implementação da sua filosofia, caso não fosse obtido sucesso na utilização das técnicas anteriormente citadas, que era o programa 5S.

O Programa dos 5S tem a origem do seu nome nas palavras japonesas *Seiri*, *Seiton*, *Seisoh*, *Seiketsu* e *Shitsuke*, que significam respectivamente seleção, organização, limpeza, padronização e autodisciplina (CORDEIRO 2004).

Este programa tem como objetivo trazer para a rotina de trabalho das pessoas que fazem parte da organização, bons hábitos que se reflitam em maior produtividade e qualidade de vida dentro da mesma. Desta forma busca-se desenvolver uma nova cultura de trabalho que favoreça a autodisciplina e conseqüentemente facilite o gerenciamento da rotina.

A Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), foi incumbida à época, de coordenar os cursos de conscientização e motivação para a GQT, e nesse sentido foram confeccionados e divulgados para as OM, os manuais sobre o Programa 5S, visando que o mesmo pudesse passar a nortear os processos de gestão da Marinha a partir do segundo semestre de 1994.

Enfim, a Marinha ao ter buscado a ferramenta da GQT como uma possibilidade de mudança no comportamento organizacional almejava atingir a excelência nos resultados de

seus processos, porém acabou se deparando com resistências naturais, de tal sorte que as mudanças que estavam sendo propostas iam de encontro com a sua cultura organizacional, dificultando desta forma a obtenção do sucesso esperado.

3.2 Dificuldades encontradas na operacionalização da Gestão pela Qualidade Total

Com relação às dificuldades encontradas no processo de condução da GQT, este autor considera que a resistência imposta pela cultura organizacional arraigada na MB, teve, tem e continuará tendo papel preponderante para o pouco sucesso de qualquer tentativa de implementação de mudanças substanciais, e até mesmo das mudanças de menor vulto, dentro da organização.

Nesse sentido, Senge (1990, citado por CORDEIRO, 2004)² afirma que todo modismo na área de gestão tende a ter um ciclo de vida que passa pelas fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Portanto, este autor acredita que um dos pontos primordiais para que esta ferramenta fosse implementada com maior sucesso na Marinha era a conscientização por parte dos comandantes das OM, da devida prioridade que ela deveria receber dentro do ambiente naval, contagiando desta forma todo o pessoal das OM a terem a consciência de que deveriam trabalhar em busca da perfeição, e facilitando com isso, que se conseguisse superar as barreiras impostas pela nossa cultura organizacional, atenuando as dificuldades naturais de implementação de qualquer nova sistemática dentro do ambiente administrativo da organização, e impedindo que a GQT fosse mais um modismo fadado ao fracasso.

² SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

4 A DOUTRINA DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA NA MARINHA

A GECON tem sua idéia geral resumida em um conjunto de princípios e conceitos, que são apoiados por ferramentas e procedimentos, decorrentes da evolução do pensamento da administração, e que envolvem todo o pessoal da organização, estando baseados em métodos analíticos, valores organizacionais, valorização e capacitação do ser humano, e técnicas de liderança. A partir desses princípios e conceitos são desenvolvidas as ações de planejamento, execução, controle, e aperfeiçoamento contínuo, nas atividades pertinentes às organizações da Marinha, visando atender as necessidades e expectativas de qualidade do usuário (BRASIL, 1998, p. 2-1).

Desta forma a Marinha objetiva que os seus processos administrativos possam ser conduzidos com eficiência e eficácia, bem como alcançar um nível ótimo de emprego de seus recursos financeiros e humanos, a fim de atingir a otimização administrativa de suas organizações (BRASIL, 2002, p. V).

Cabe ressaltar que a GECON não tem como objetivo promover mudanças nos comportamentos e procedimentos administrativos já existentes na Marinha, ela pretende sim aprimorar o que já é feito, visando à evolução contínua de seus sistemas e processos de gestão.

4.1 A Implantação da Gestão Contemporânea na Marinha

Para a MB, a qualidade de suas atividades é de responsabilidade de todos os membros da instituição. Partindo desse princípio, a Alta Administração Naval vem concitando todos a assumirem um compromisso com a melhoria contínua, bem como tem deixado claro ter como seu principal objetivo o seu aprimoramento organizacional (BRASIL, 1998, p. 3-1).

Sendo assim, a GECON foi implementada na MB a partir de maio de 1998, através da aprovação da publicação EMA-131, visando que os seus princípios pudessem contribuir de forma fundamental para o atingimento dos objetivos da Alta Administração Naval.

Nesse sentido foram propostos os princípios da GECON conforme descrito a seguir: Melhoria Contínua; Gerência de Processos; Desenvolvimento e Valorização do Ser Humano; Constância de Propósitos; Gerência de Informações, que foi renomeado para “Disseminação de Informações” na doutrina em vigor atualmente, EMA-131 (REV.1)³; Delegação; Não Aceitação de Erros, renomeado para “Não-Perpetuação de Erros”;.Gestão

³ REV.1 significa que é a primeira revisão da publicação a que se refere.

Participativa, renomeado para “Liderança Participativa”; Foco no Cliente/Usuário; e Garantia da Qualidade (BRASIL, 1998, p. 2-7).

Entretanto, todos esses princípios por si só, não resolvem os problemas de gestão da Marinha. É Portanto, de suma importância que a Marinha consiga incorporar o conteúdo destes princípios na sua cultura organizacional, pois só assim eles passarão a ser cumpridos por todos os escalões, e desta forma a Marinha poderá contar com essa nova filosofia administrativa no aprimoramento de seus processos de gestão.

Além dos princípios que acabaram de ser abordados a GECON possui ainda os seguintes objetivos (BRASIL, 1998, 3-2):

- No Nível da MB – incrementar a confiabilidade do Poder Naval, e permitir o aperfeiçoamento do Sistema de Planejamento de Alto Nível da Marinha e do Sistema do Plano Diretor.
- No Nível da Organização Militar – tornar o cumprimento das missões das Organizações Militares eficiente e eficaz, fazendo com que estejam perfeitamente integradas e alinhadas com os objetivos e a missão da MB, e permitir que os produtos oferecidos pela organização estejam de acordo com as necessidades e os anseios dos seus usuários.

Levando em consideração os princípios e objetivos aqui apresentados, a idéia de implementação da GECON, é mais uma tentativa de permitir que a MB possa ter um programa orientador para o atingimento da excelência de gestão.

Visando garantir a implementação da GECON, no primeiro momento de incorporação de sua doutrina à MB, a partir 1998, foi elaborado um Plano Corporativo de Implementação, plano este que foi colocado a cargo da Comissão Técnica de Assessoramento de Gestão (COTAG)⁴, e duas OM receberam a incumbência de apoiar a COTAG na implementação da GECON, que foram a Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), ficando responsável de disseminar a base conceitual e metodológica da GECON, bem como ser a orientadora do programa no nível macro, e a DEEnsM que passou a funcionar como organizadora da capacitação de pessoal (BRASIL, 1998, p. 3-3).

Para este Plano Corporativo de Implementação da GECON, a Marinha criou a seguinte estrutura básica, composta por quatro programas, a saber, (BRASIL, 1998, p. 3-3):

⁴ A COTAG foi uma comissão constituída por pessoal da MB, com reconhecido conhecimento técnico na área de qualidade em administração que ficou subordinada a Subchefia de Organização do EMA, tendo como objetivo acompanhar e orientar as OM da Marinha na adoção de métodos administrativos alinhados à filosofia da GECON, e elaborar e concretizar o plano corporativo de sua implementação.

- Programa de capacitação de pessoal – voltado para a qualificação do pessoal da MB, no que diz respeito à doutrina da GECON;
- Programa de projetos piloto – busca, em um primeiro momento, implementar o plano em algumas OM da MB, e avaliar os resultados da sua utilização;
- Programa de Institucionalização – voltado para a efetivação da doutrina da GECON na MB;
- Programa de Avaliação do Plano – tem como finalidade identificar as falhas existentes no plano, e tomar as ações necessárias para corrigi-las.

A partir do ano de 1999, seguindo o Programa de Projetos Piloto estabelecido pela Alta Administração Naval, para iniciar a implementação da GECON na MB, as seguintes OM foram indicadas para serem as pioneiras a cumprir Plano Corporativo, a saber: Centro de Instrução Almirante Milcládes Portela Alves (CIAMPA); Centro de Eletrônica da Marinha (CETM); Serviço de Identificação da Marinha (SIM); Depósito de Material de Eletrônica da Marinha no Rio de Janeiro (DepMERJ) e Estação Radio da Marinha no Rio de Janeiro (ERMJR) (BRASIL, 2002a).

Após concluída a implementação da GECON nestas OM, os resultados globais obtidos foram considerados satisfatórios, conforme descrito a seguir (BRASIL, 2002a):

- focalização no usuário e postura Pró-Ativa;
- maior satisfação dos usuários com o serviço prestado pelas OM;
- maior comprometimento com os resultados;
- aumento da motivação do pessoal das OM;
- maior integração entre os setores da OM; e
- melhoria do ambiente organizacional.

A partir de março de 2002, foi aprovada a primeira revisão do EMA-131, que está em vigor atualmente “MANUAL DE GESTÃO CONTEMPORÂNEA DA MB”, revisão esta que manteve basicamente os mesmos conceitos, princípios e objetivos já normatizados pela doutrina inicial da GECON para a MB, de 1998. Porém a abordagem do seu processo de implementação sofreu algumas alterações, onde o Plano Corporativo de Implementação da GECON e a COTAG, foram substituídos por uma abordagem baseada nos contextos Organizacional e Elementar da MB.

Nesse sentido, a implementação da GECON, segundo o Contexto Organizacional prevê, no âmbito das OM, o estabelecimento de uma estrutura funcional de apoio, suportada por comitês, para dar consecução ao planejamento, à execução e ao acompanhamento de todas

as ações necessárias a internalização da GECON. Dentro desse contexto foram criados os seguintes comitês: Comitê de Supervisão; Comitê de Educação para a GECON; Comitês Operacionais; Comitê do Programa 5S⁵; e Comitê de Promoção e Divulgação (BRASIL, 2002, p. 5-7).

Além dos comitês supracitados, a implementação da GECON dentro do Contexto da Organizacional contempla ainda as seguintes etapas: institucionalização da GECON na MB; formação dos comitês; capacitação/ treinamento do pessoal que faz parte dos comitês; avaliação inicial da OM; análise dos resultados da avaliação e criação de um Plano de Melhoria de Gestão e de um plano de Capacitação/Treinamento para o pessoal da OM; instalação dos comitês; execução dos Planos de Melhoria de Gestão e de Capacitação/Treinamento do pessoal da OM; análise dos resultados do Plano de Melhoria de Gestão; e ações corretivas das discrepâncias observadas na OM (BRASIL, 2002, p. 5-7).

Abordando agora a implementação da GECON segundo o Contexto Elementar, diferentemente da abordagem do Contexto Organizacional, ela requer somente o estabelecimento de equipes de melhoria de processo, que serão as responsáveis pelo planejamento, execução e monitoramento de todas as ações necessárias à melhoria dos processos selecionados. Além dessas equipes de melhoria de gestão deverá ser designado também um elemento da OM para atuar como Supervisor de Implementação da GECON (BRASIL, 2002, p. 5-9).

As etapas de implementação da GECON dentro do Contexto Elementar seguem basicamente o mesmo modelo utilizado para o Contexto Organizacional, com a ressalva de que ao invés de existirem Comitês, existem Equipes de Melhoria do Processo.

4.2 Dificuldades encontradas para a operacionalização da Gestão Contemporânea na Marinha

Apesar de todo o esforço que a Marinha vem fazendo desde o início da década de 1990, no sentido de aprimorar seus processos de gestão, dentro de uma visão de eliminação de desperdícios, e aplicação parcimoniosa de seus recursos humanos e financeiros, essa segunda tentativa de implementação de um processo de excelência de gestão continua encontrando alguns fatores que têm dificultado o seu desenvolvimento pleno dentro da MB.

⁵ O conceito do programa 5S foi elucidado no capítulo 3 deste trabalho, na página 11.

Um dos aspectos que este autor julga pertinente destacar, dentro deste contexto de dificuldade de operacionalizar a GECON na MB, se deve ao fato que as OM não conseguem, em sua grande maioria, concluir os planos de capacitação e treinamento de seu pessoal. Os fatores motivadores são diversos, dentre os quais, destaco a dificuldade de fazer com que seja conseguida uma participação de 100% nas aulas e adestramentos ministrados, o que acarreta o comprometimento da conclusão do ciclo de implementação da GECON.

Desta forma, este autor persiste em sua crença de que um dos pontos primordiais para que um processo de excelência de gestão possa ser implementado com maior sucesso na Marinha depende fundamentalmente da conscientização por parte dos comandantes das OM, da devida prioridade que estes programas devam receber dentro do ambiente naval, facilitando com isso, que se consiga superar as barreiras impostas pela cultura organizacional.

Ademais, o fato de não implementar tal doutrina, não compromete o cumprimento da missão da OM. Pode sim melhorar o seu resultado final, caso seja implementado com sucesso, porém o simples fato de não implementar, não impedirá a OM de continuar cumprindo a sua missão, mesmo que não seja da forma mais eficiente e eficaz.

Portanto, este ponto de vista reforça a visão deste autor de que existe uma dependência paradoxal da interferência incisiva que o comandante da OM precisa exercer, para que a implementação da GECON tenha mais chance de acontecer com sucesso, e dessa forma a OM consiga a melhoria contínua de todos os seus processos, realizando uma gestão baseada nos pilares da responsabilidade e transparência, e contribuindo desta forma para o atingimento dos resultados esperados pelos seus usuários.

5 PROGRAMA NETUNO – A GESTÃO PÚBLICA NA MARINHA

“Não haverá transformação efetiva na gestão pública sem uma vigorosa mudança alicerçada na instituição de novas práticas de gestão, que, por sua vez, estabeleçam novos hábitos e, por fim, substituam velhos por novos valores.” “No final desse longo e complexo ciclo estabelecer-se-á a cultura de excelência. [...] (LIMA, 2007, p. 129).

Conforme já mencionado sucintamente na introdução deste trabalho, nas últimas décadas o Governo Brasileiro vem buscando o aprimoramento de seu aparelho estatal, através da instituição de programas de melhoria de gestão, que acabaram não passando de meras reformas organizacionais, e no final das contas, nenhum deles conseguiu solucionar os problemas para os quais foram criados.

Entretanto o Governo Brasileiro não abandonou seu objetivo, e nesse sentido, a partir de 2005, implementou o GESPÚBLICA, que é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, através do Decreto Presidencial nº 5.378, tendo como finalidade contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, e para o aumento da competitividade do País (BRASIL, 2005).

Da mesma forma que o Governo Brasileiro, a MB, na tentativa de acompanhar as mudanças em processo no mundo, já há muito tempo vem buscando desenvolver iniciativas que aperfeiçoem seus processos administrativos, visando à melhoria contínua dos mesmos (BRASIL, 2006).

Sendo assim, a MB, para manter-se alinhada à filosofia administrativa do Governo, ao mesmo tempo em que visualizava a necessidade imperiosa de conseguir a melhoria contínua de seus processos, resolve implementar um novo programa de excelência de gestão, a partir da decisão tomada pelo Comandante da Marinha expressa através da ORCOM⁶ A-11 de 2006, que possuía o seguinte conteúdo:

“Estudar e propor ações para a implementação de um programa dinâmico de excelência de gestão, de acordo com o Decreto nº 5.378, que estabeleceu o programa GESPÚBLICA, visando aprimorar o desempenho institucional, focalizado 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 [...] (BRASIL, 2006).

Desta forma surge o Programa Netuno na MB, com o propósito de aproveitar os resultados positivos alcançados e superar as dificuldades encontradas nos programas anteriores, cabendo ressaltar que o Netuno não substitui a doutrina da GECON, mas sim se

⁶ ORCOM é o documento elaborado anualmente por determinação do Comandante da Marinha, e que contém todas as ordens e assuntos relevantes a serem tratados no âmbito da Marinha.

une a ela nesse primeiro momento, e dessa forma visa somar esforços na direção da busca constante da excelência de gestão.

5.1 A implementação do Programa Netuno na Marinha

O programa Netuno foi criado com o propósito de permitir que a MB pudesse ter mais um mecanismo que contribuísse para a melhoria contínua de seus processos de gestão, baseado nas seguintes diretrizes (BRASIL, 2006 b):

- manter o aprestamento das tripulações das OM;
- implementar melhorias na estrutura administrativa da OM, visando aumentar a eficiência e eficácia de suas ações;
- valorização e capacitação do seu material humano; e
- racionalização de custos, evitando desperdício, e adotando políticas financeiras austeras em todos os níveis.

Tomando-se por base tais diretrizes, foram traçados os objetivos do programa, a saber:

- implementar nas OM as ferramentas de melhoria de gestão;
- realizar a capacitação e treinamento do pessoal da OM;
- avaliar o desenvolvimento dos processos de gestão das OM, em termos de melhoria de sua qualidade;
- incrementar a premiação para as pessoas que se destacarem; e
- manter latente em todos os níveis da instituição o grau de importância do programa para a MB.

Seguindo as diretrizes e cumprindo os objetivos supramencionados, a Alta Administração Naval espera que a MB possa caminhar de forma consistente para o atingimento de um nível de excelência de gestão, que a possibilite estar pronta e adequada à estrutura Político-Estratégica exigida pelo País.

A meta inicial estabelecida pela MB é que o programa fosse institucionalizado em um prazo de oito anos, e que a implementação do mesmo se daria por Órgão de Direção Setorial (ODS), anualmente, iniciando pela Secretaria Geral da Marinha (SGM), em seguida a Diretoria Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), a Diretoria Geral do Material da Marinha (DGMM), o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN), e por fim o Comando de Operações Navais (ComOpNav).

Cada ODS disporá de três anos, a partir da data do início da implementação do programa, para concluí-la em todas as OM de seu setor.

O anexo A apresenta o Calendário de Trabalho do Programa Netuno, que foi estabelecido pela DAdM, de acordo com o Apêndice I ao anexo B do seu ofício nº 254/2006. A DAdM é a OM responsável por acompanhar o cumprimento do mesmo, bem como pela prestação das assessorias que são solicitadas.

Em termos de responsabilidades atribuídas, o Programa Netuno é supervisionado pelo EMA, é coordenado pela SGM, e é conduzido pela DAdM.

Para cumprir a meta de implementação do programa estabelecida pela Marinha, o Netuno foi estruturado em cinco projetos, de tal forma que possa ter a sua operacionalização facilitada, conforme discriminado a seguir (BRASIL, 2006 b):

- a) Divulgação e Conscientização – visa apresentar o programa aos Comandantes/Diretores e Imediatos/Vice-Diretores das OM da MB;
- b) Capacitação do Pessoal – destina-se a disseminação de conceitos através da realização dos cursos sobre Avaliação de Gestão, Análise e Melhoria de Processos, GECON e Planejamento Estratégico; além disso, visa também ressaltar as potencialidades do programa bem como permitir que o pessoal que esteja sendo qualificado possa se tornar agente multiplicador e agente de melhoria de gestão no universo das OM;
- c) Institucionalização – destina-se a implementação dos conceitos adquiridos na etapa de capacitação do pessoal, a fim de possibilitar realização da primeira auto-avaliação da OM, e em seguida identificar os processos que podem ser melhorados, estabelecendo o Plano de Melhoria de Gestão-Administrativo (PMG-A), além de promover o treinamento do pessoal da OM;
- d) Validação e premiação – a validação é coordenada pelo ODS, deve ser realizada uma vez por ano, e visa confirmar as auto-avaliações realizadas pelas OM. Já a premiação visa estimular as organizações e as pessoas; e
- e) Publicação de resultados – voltada para a divulgação das OM e pessoas que tenham sido premiadas.

Para realizar a Auto-Avaliação, as OM devem instituir um Comitê de Gestão Organizacional, que deve ser formado por oficiais ou civis, e os critérios a serem observados são (BRASIL, 2007):

- Liderança – baseia-se na análise dos critérios, métodos e procedimentos utilizados no processo de tomada de decisão pela cúpula da OM;
- Estratégia e Planos – verifica as estratégias administrativas, e os planos de ação decorrentes, que tenham sido elaborados pela OM, atentando para o sistema de medição que acompanha a evolução das implementações feitas pela OM;
- Cidadãos e Sociedade – analisa a OM no cumprimento de suas tarefas e identifica se as necessidades da sociedade estão sendo atendidas pelos serviços prestado pela OM;
- Informação e Conhecimento – verifica a gestão e utilização das informações, a partir dos métodos e ferramentas aplicados para identificá-las, disponibilizá-las e utilizá-las dentro da OM;
- Pessoas – examina o ambiente de trabalho, e a capacitação do pessoal, com o intuito de verificar se estão favorecendo o crescimento das pessoas e da OM;
- Processos – examina a gestão dos processos da OM, visando sua operação eficaz e eficiente e a melhoria contínua; e
- Resultados – avalia a evolução do desempenho da OM em todos os critérios anteriores.

Além dos critérios supramencionados, o instrumento de avaliação é separado em três níveis, permitindo o crescimento e melhoria contínuos, conforme a seguir discriminados (BRASIL, 2006):

- Instrumento 250 pontos - para as organizações que estão iniciando a implementação da auto-avaliação;
- Instrumento 500 pontos - para organizações que atingiram pontuação igual ou superior a 200 pontos; e
- Instrumento de 1000 pontos – para organizações que atingiram pontuação igual ou superior a 350 pontos.

Para a MB, o instrumento de avaliação utilizado inicialmente será o de 250 pontos (BRASIL, 2006c), e depois de transcorridos três anos de implantação do programa, as OM deverão adotar o instrumento de 500 pontos (BRASIL, 2006d).

Ao final do cumprimento de todas as etapas de implementação do Programa Netuno, a MB almeja fundamentalmente que todo seu pessoal possa efetivamente estar mais bem capacitado para o cumprimento de suas tarefas; que todas as suas OM tenham atingido o nível de excelência de gestão; que as OM melhorem os seus padrões de eficiência, eficácia e

economicidade de recursos; e que a instituição possa ter a sua visibilidade aumentada perante a sociedade.

Em suma a idéia da MB é que o Programa Netuno seja voltado para o nível micro de administração, que ele possa realmente servir como ferramenta fundamental para que os Titulares de OM consigam implementar de forma consistente o nível de excelência de gestão em suas organizações, e que seja possível consolidar a idéia em todos os escalões da Marinha de que o Netuno não se propõem a inserir condutas que afetem a rotina diária das OM, mas sim traz em seu bojo princípios e fundamentos que foram concebidos pelo GESPÚBLICA, e que podem contribuir para a melhoria dos processos administrativos e para o cumprimento das missões das OM.

Portanto, para que essa idéia se concretize, é essencial que exista o comprometimento de todas as pessoas que fazem parte da organização, em todos os níveis, em especial a Alta Administração Naval. Somente assim será possível consolidar a doutrina do Netuno na MB, doutrina essa que será o ponto de partida para que a Marinha consiga navegar de forma segura rumo aos ideais da melhoria contínua.

5.2 Dificuldades encontradas na implementação do Programa Netuno

Apesar da bagagem que a Marinha já possui hoje em termos de programas de excelência de gestão, e mesmo com toda a consciência já existente de que é de suma importância o comprometimento de todo pessoal, no sentido de conseguir vencer a resistência imposta pela nossa cultura organizacional em relação a qualquer processo de mudança, ainda assim continuam sendo encontradas algumas dificuldades para a implementação do Programa Netuno, conforme descrito a seguir (BRASIL, 2008):

- Reduzido número de docentes para atuarem na capacitação da rede de instrutores;
- Dificuldade na realização de ciclos permanentes de capacitação que possam gerar a aplicação perene e atualizada dos conhecimentos do Netuno;
- Reduzido número de pessoas trabalhando na coordenação do programa;
- Número insuficiente de alunos indicados por algumas OM para comporem os Comitês de Gestão para a realização da capacitação;
- Dificuldades na operacionalização da capacitação dos Comandos Distritais;
- Dúvidas das OM a respeito dos processos de Auto-Avaliação e Validação;

- Retorno incompleto sobre as atividades de capacitação dos Distritos Navais; e
- Resistências à mudança em função da cultura organizacional da Marinha;

5.3 Perspectivas futuras para a continuação do desenvolvimento do Programa Netuno

Conforme acaba de ser elencado no tópico anterior, podemos perceber que ainda existem algumas dificuldades a serem vencidas para que a condução do Netuno na MB possa ter o adequado gerenciamento, visando se conseguir a continuidade de sua operacionalização de forma plena.

Nesse sentido o programa necessita ser constantemente reavaliado visando às demandas futuras, e dentro deste contexto é que a Marinha, a partir do corrente ano, criou uma nova ferramenta para dar impulso à operacionalização do Netuno. Tal ferramenta recebeu o nome de Plano de Gestão do Netuno (PGN), e tem como propósito potencializar a aplicação do Netuno, de tal forma que a mentalidade de excelência em gestão se perpetue dentro da Marinha, tornando-se auto-sustentável (BRASIL, 2009, grifo nosso).

As áreas de atuação do PGN serão as seguintes:

- Aperfeiçoamento;
- Ensino e Gestão de Conhecimento;
- Motivação; e
- Comunicação.

Dentro da área do Aperfeiçoamento, as seguintes ações serão propostas:

- a) Criação de um Conselho de Gestão como aprimoramento do Conselho Econômico, aumentando a abrangência dos assuntos tratados, saindo daquele formato tradicional do Conselho Econômico, e passando a avaliação de novos assuntos no Conselho de Gestão tais como, assuntos relacionados ao Programa de Aplicação de Recursos (PAR)⁷ da OM, por exemplo;
- b) Alterar a forma de condução do Sistema de Inspeções da MB, substituindo as atuais listas de verificação existentes por listas adaptadas à doutrina do Netuno (Auto-Avaliação), e pretende-se também realizar a validação da Auto-Avaliação das OM durante a Inspeção Administrativo-Militar (IAM)⁸;

⁷ Programa de Aplicação de Recursos que cada OM da MB possui, contendo metas físicas a serem alcançadas dentro de um exercício financeiro, com os recursos alocados àquela OM.

⁸ Inspeção Administrativo- Militar que é feita periodicamente em todas as OM da MB..

- c) Reorientação da determinação sobre a confecção do Planejamento Estratégico, deixando o mesmo de ser obrigatório para as OM operativas (Navios e Batalhões), os quais deverão considerar as ações e objetivos relacionados na Estratégia Nacional de Defesa (END);
- d) Incrementar a utilização do Sistema de Estatística na MB;
- e) Incentivar a gestão de processos, com o apoio da Tecnologia da Informação (TI); e
- f) Aproveitar melhor os recursos de inteligência existentes nas OM em prol do planejamento e dos processos de tomada de decisão.

Já na área de Ensino e Gestão do Conhecimento o que o PGN pretende é conseguir o aperfeiçoamento contínuo dos processos de capacitação do pessoal, e uma maior internalização dos assuntos relacionados à Gestão Pública. Cabe ressaltar ainda, dentro dessa área, que a DAdM já preparou a REV.2 do EMA-131, que passará a abordar somente os conceitos relacionados à doutrina do Netuno na MB, em substituição à doutrina da GECON.

Na área da Motivação o PGN estará buscando aumentar o comprometimento de todo o pessoal da MB com as ações relacionadas ao Netuno.

Por fim, na área de Comunicação o PGN visará incrementar ao máximo a divulgação dos conceitos e assuntos relacionados ao Programa Netuno, seja pela intranet, internet, Boletim de Ordens e Notícias (Bono)⁹, realização de Seminários e Fóruns, com o intuito de ampliar a mentalidade da excelência de gestão dentro da MB.

Com esse novo enfoque que acaba de ser apresentado, referente à filosofia do PGN, a Alta Administração Naval pretende consolidar o Programa Netuno como um processo administrativo totalmente voltado para a excelência de gestão, compatível com a proposta da MB de ser uma Marinha moderna, equilibrada e balanceada, e que deverá estar pronta à cumprir sua missão da melhor maneira possível.

Portanto, para que o Programa Netuno consiga atingir o seu propósito na MB, é fundamental que cada um de seus membros tenha a consciência do papel que tem a desempenhar, e o faça da maneira mais correta possível, permitindo assim que o Brasil possa ter uma Marinha melhor a cada dia.

⁹ Boletim de Ordens e Notícias que circula internamente na Marinha, contendo ordens e notícias relevantes.

6 CONCLUSÃO

Como foi visto ao longo do presente estudo, nas últimas décadas, o Governo Brasileiro vem lutando de maneira persistente na busca do estabelecimento de um modelo de gestão para os órgãos públicos, que permita ao cidadão brasileiro poder ter um serviço de boa qualidade em qualquer que seja o órgão público ao qual ele precise se submeter.

Da mesma forma que o Governo Brasileiro, a MB buscando se pautar e acompanhar as mudanças em processo no mundo, e atenta às necessidades de melhorar seus processos de gestão, vem desde 1990 implementando e conduzindo programas de excelência em gestão, com o intuito aperfeiçoar seus processos administrativos, visando a melhoria contínua.

Nesse sentido, a partir da instituição pelo Governo Brasileiro do PBQP no final do ano de 1990, a Marinha passa a incrementar a conscientização e motivação do seu pessoal para a filosofia da Qualidade Total, culminando com a implementação da GQT no ano de 1993. A idéia era introduzir um programa de excelência de gestão, pioneiro na Marinha, que tivesse como propósito principal o aprimoramento de seus processos de gestão. Entretanto a resistência imposta pela cultura organizacional arraigada na MB acabou tendo papel preponderante para o pouco sucesso do referido programa.

No entanto a Alta Administração Naval, imbuída do espírito de buscar a melhoria da qualidade de suas atividades e o aprimoramento organizacional da Marinha, continuou concitando todo seu pessoal a assumir o compromisso com a melhoria contínua, procurando ressaltar a importância e a responsabilidade que todos os membros da instituição possuem nesse processo.

Sendo assim, a partir do ano de 1998, a MB implementa a doutrina da GECON, objetivando que os seus processos administrativos pudessem ser conduzidos com eficiência e eficácia, bem como visando alcançar um nível ótimo de emprego de seus recursos financeiros e humanos, a fim de atingir a otimização administrativa de suas organizações. Porém, da mesma forma como ocorreu com a GQT, as dificuldades relacionadas à cultura organizacional e a falta de prioridade dos comandantes acabaram conduzindo a doutrina da GECON a um destino bem próximo daquele que havia sido obtido com a GQT.

A partir do ano de 2005, o Governo Brasileiro institui o GESPÚBLICA, cuja finalidade era contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, e para o aumento da competitividade do País. Tal iniciativa fez com que fosse novamente inflamada na MB a

chama da busca pela excelência de gestão, e com isso, no ano de 2006 a Marinha implementa o Programa Netuno, em mais uma tentativa de aprimorar o desempenho institucional, com enfoque na valorização e capacitação humana e caracterizado por ações que proporcionem a otimização dos seus processos e permitam o gerenciamento de projetos, levando-se em consideração os resultados obtidos com os processos anteriores.

E é com esta filosofia que a MB encontra-se hoje perseguindo a melhoria contínua de seus processos de gestão, porém diferentemente de como ocorreu com os programas anteriores, dessa vez, a Marinha ao perceber o aparecimento das antigas dificuldades na implementação deste novo programa, está criando uma nova ferramenta, o PGN, que se destina a potencializar a aplicação do Netuno, de tal forma que a mentalidade de excelência em gestão possa se perpetuar de maneira consistente dentro da organização, tornando-se auto-sustentável.

Por fim este autor espera que o presente estudo possa contribuir para elucidar a maneira pela qual a MB vem procurando implementar os seus programas de excelência de gestão, bem como as dificuldades encontradas em tais empreitadas, cabendo ressaltar que para conseguir fazer com que um programa de excelência de gestão consiga atingir o seu propósito na MB, é fundamental que cada um de seus membros tenha a consciência do papel que tem a desempenhar, e o faça da maneira mais correta e consciente possível, permitindo assim que o Brasil possa ter uma Marinha com as melhores condições possíveis de estar pronta e adequada às exigências Politico-Estratégicas do País.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto 5378 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://planalto.gov.br/casacivil/site/static/le.htm>>. Acesso em 20 abr 2009.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. *Palestra sobre a Gestão Contemporânea*, RJ, 2002a. Disponível na Intranet da marinha do Brasil em: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em 9 jul 2009.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. *Relatório sobre a implantação da Gestão pública na Marinha do Brasil*, RJ, 2006. Anexo A do ofício 254/2006 da DAdM. Disponível na Intranet da marinha do Brasil em: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em 5 abr 2009.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. *Relatório sobre a implantação da Gestão pública na Marinha do Brasil*, RJ, 2006b. Anexo B do ofício 254/2006 da DAdM. Disponível na Intranet da marinha do Brasil em: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em 5 abr 2009.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. *Programa Netuno de Excelência Gerencial- Instrumento de Avaliação da Gestão Pública-Nível 1 (250 Pontos)*, RJ, 2006c. Apêndice II ao Anexo B do ofício 254/2006 da DAdM. Disponível na Intranet da marinha do Brasil em: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em 5 abr 2009.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. *Programa Netuno de Excelência Gerencial- Instrumento de Avaliação da Gestão Pública-Nível 2 (500 Pontos)*, RJ, 2006d. Apêndice III ao Anexo B do ofício 254/2006 da DAdM. Disponível na Intranet da marinha do Brasil em: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em 5 abr 2009.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. *DADMBOTEC 50-07/2007: Implementação do Programa Netuno*, RJ, 2007. Disponível na Intranet da marinha do Brasil em: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em 5 abr 2009.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. *Programa Netuno – Relatório de Atividades (SET a DEZ 2007)*, RJ, 2008. Anexo A do ofício 34/2008 da DAdM.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. *Palestra: Programa Netuno – Apresentação ao Almirantado*, RJ, 2009. Disponível na Intranet da marinha do Brasil em: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em 15 jun 2009.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. *EMA-131: Doutrina da Gestão Contemporânea*, DF, 1998. Disponível no Serviço de Documentação da Marinha.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. *EMA-131(1ª REVISÃO): Manual de Gestão Contemporânea na MB*, DF, 2002. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.ema.mb>>. Acesso em 5 abr 2009.

_____. Marinha do Brasil. Gabinete do Comandante da Marinha. *Orientações do Comandante da Marinha para o Ano de 2006*, DF, 2006a. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.gcm.mb>>. Acesso em 5 abr 2009.

CAPETTI, Ruy Barcellos. *Carta de Princípios sobre GQT. Periódico Qualidade Naval*. DEnsM, RJ, 1994. Disponível em: <<http://www.capettirb.com.br/Artigos/Artigo17-3.htm>>. Acesso em 28 jun 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria Geral da Administração*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. *Reflexões sobre a Gestão pela Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?* Curitiba: Revista FAE, 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicações/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_02_josé_vice_nte.pdf>. Acesso em 28 jun 2009.

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

RIOS, Ricardo Sérgio Paes. *A Gestão pela Qualidade Total*. 1994. 7-B-9. Monografia (C-PEM). Curso de Política e Estratégia Marítimas, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 1994.

ANEXO A

Apêndice I ao Anexo B, do Of nº 254/2006, da DAdM
MARINHA DO BRASIL
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA MARINHA

CALENDÁRIO DE TRABALHO DO PROGRAMA NETUNO

EVENTO	DISCRIMINAÇÃO	OM	DATA
1	Aprovação do Programa	GCM	DEZ 06
2	Simpósio de Sensibilização Inicial	DAdM	5 a 9 MAR 07
3	Início Projeto SGM	SGM/DAdM	19 MAR 07
4	Início da Capacitação Pessoal – SGM	SGM	19 MAR 07
5	Término da Capacitação Pessoal - SGM	SGM	29 JUN 07
6	Início Institucionalização – SGM	OM / SGM	02 JUL 07
7	Validação – Setor SGM	SGM / DAdM	08 a 19 OUT 07
8	Publicidade dos Resultados –SGM	SGM	NOV 07
9	Divulgação e Conscientização – DGPM	DGPM / DAdM	3 a 5 MAR 08
10	Início Projeto DGPM	DGPM / DAdM	17 MAR 08
11	Início da Capacitação Pessoal – DGPM	DGPM	17 MAR 08
12	Término da Capacitação Pessoal – DGPM	DGPM	27 JUN 08
13	Início Institucionalização – DGPM	OM / DGPM	30 JUN 08
14	Validação – Setor DGPM	DGPM / DAdM	6 a 17 OUT 08
15	Publicidade dos Resultados –DGPM	DGPM	NOV 08
16	Divulgação e Conscientização - DGMM	DGMM / DAdM	2 a 4 MAR 09
17	Início Projeto DGMM	DGMM / DAdM	16 MAR 09
18	Início da Capacitação Pessoal – DGMM	DGMM	16 MAR 09
19	Término da Capacitação Pessoal – DGMM	DGMM	26 JUN 09
20	Início Institucionalização – DGMM	OM / DGMM	6 JUL 09
21	Validação – Setor DGMM	DGMM / DAdM	12 a 23 OUT 09
22	Publicidade dos Resultados –DGMM	DGMM	NOV 09
23	Divulgação e Conscientização – DGN	DGN / DAdM	1 a 3 MAR 10
24	Início Projeto DGN	DGN / DAdM	15 MAR 10
25	Início da Capacitação Pessoal – DGN	DGN	15 MAR 10
26	Término da Capacitação Pessoal – DGN	DGN	25 JUN 10
27	Início Institucionalização – DGN	OM / DGN	28 JUN 10
28	Validação – Setor DGN	DGN / DAdM	4 a 15 OUT 10
29	Publicidade dos Resultados –DGN	DGN	NOV 10
30	Divulgação e Conscientização – CCGFN	CCGFN / DAdM	14 a 16 MAR 11
31	Início Projeto CCGFN	CCGFN / DAdM	21 MAR 11
32	Início da Capacitação Pessoal – CCGFN	CCGFN	21 MAR 11
33	Término da Capacitação Pessoal – CCGFN	CCGFN	1 JUL 11
34	Início Institucionalização – CCGFN	OM / CCGFN	4 JUL 11

35	Validação – Setor CCGFN	CCGFN / DAdM	10 a 21 OUT 11
36	Publicidade dos Resultados – CCGFN	CCGFN	NOV 11
37	Divulgação e Conscientização – CON	CON / DAdM	5 a 7 MAR 11
38	Início Projeto COM	CON / DAdM	19 MAR 12
39	Início da Capacitação Pessoal – CON	CON	19 MAR 12
40	Término da Capacitação Pessoal – CON	CON	29 JUN 12
41	Início Institucionalização – COM	OM / CON	2 JUL 12
42	Validação – Setor COM	CON / DAdM	8 a 19 OUT 12
43	Publicidade dos Resultados – COM	CON	NOV 12

Rio de Janeiro, em 21 de julho de 2006.

SERGIO CARLOS DE SOUSA PEREIRA
 Capitão-de-Corveta (IM)
 Assessor

ASSINADO DIGITALMENTE