



A PRÁTICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA MARINHA DO BRASIL: O PROGRAMA NETUNO E O FOCO NA GESTÃO COM EXCELÊNCIA¹

José Augusto Correia Neto

Capitão de Fragata (IM). Diretor do Centro de Intendência da Marinha em Natal.

Pós-Graduado em Gestão de Processos Empresariais para Qualidade (FGV).

E-mail: correia.neto@marinha.mil.br

Thiago Martins Amorim

Capitão de Corveta (IM). Vice-Diretor do Centro de Intendência da Marinha em Natal.

Pós-Graduando em Controladoria, Finanças e Contabilidade no Setor Público (UFRN).

E-mail: thiago.martins@marinha.mil.br

RESUMO

Atualmente, o mundo encontra-se em constante evolução, decorrente das mudanças tecnológicas, políticas e sociais. Diante de um cenário com novas realidades de mercado, novas legislações e atores de seu ambiente, a Governança Corporativa tem um papel fundamental para a atuação da gestão nas organizações. Em âmbito nacional, o Governo Federal implantou o Programa GES-PÚBLICA, sistema preconizado na busca da excelência na Gestão Pública, que auxilia no desenvolvimento de ações de apoio técnico aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, a fim de mobilizar, preparar e motivar para a atuação em prol da inovação e da melhoria de gestão. Nesse contexto, a Marinha do Brasil, a fim de modernizar seu sistema de gestão, implantou o Programa Netuno, apresentando metodologias e ferramentas gerenciais, entre as quais o Planejamento Estratégico Organizacional. O Centro de Intendência da Marinha em Natal, à luz do referencial teórico, estabeleceu planos, metas e indicadores para o acompanhamento e avaliação da sua gestão, com foco na gestão com excelência.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Gestão Pública. Programa GES-PÚBLICA. Programa Netuno.

ABSTRACT

Nowadays, the world is in constant development, due to technological, political and social changes. In the face of a scenario with new market realities, new laws and protagonists in its environment, Corporate Governance plays a fundamental role in the performance of management in organizations. At the national level, the Federal Government implemented the GES-PÚBLICA Program, a system recommended in the search for excellence in Public Management, which assists in the development of technical support actions for the Federal Public Administration bodies and entities, to mobilize, prepare, and motivate innovation and management improvement. In this context, the Brazilian Navy, in order to modernize its management system, implemented the Neptune Program, which offers methodologies and management tools, among them the Organizational Strategic Planning. The Center of Intendance of the Navy in Natal, in the light of the theoretical framework, established plans, goals and indicators for the monitoring and evaluation of its management, focusing on management with excellence.

Keywords: Corporate Governance. Public Management. GES-PÚBLICA Program. Neptune Program.

* Extrato do Trabalho submetido ao 7º Prêmio Chico Ribeiro sobre Contabilidade, Informação de Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público - 2017, na categoria Relatos de Experiências e da temática Qualidade do Gasto no Setor Público.

1. INTRODUÇÃO

Uma das características mais marcantes da economia do século XX é o crescente aumento das despesas públicas. Tal situação é encontrada não apenas nos países de economia coletivizada, onde o Estado, por definição, é o grande agente econômico, mas também nas nações capitalistas avançadas, defensoras da livre iniciativa e da economia de mercado (GIACOMONI, 2010).

O crescimento da participação do Estado foi um fator responsável pelo desenvolvimento econômico e social verificado entre as décadas de 1930 e 1960. Contudo, o que assistimos a partir da década de 1970 foram crises de inflação, aumento do desemprego internacional e uma diminuição generalizada do crescimento econômico causados, em grande parte, pelo crescimento distorcido do Estado e por um processo de globalização ainda pouco perceptível para a época.

Com a evolução dos conceitos de transparência e controle social, previstos no art. 37 da Constituição Federal, houve, nos últimos anos, uma mudança de postura em relação à gestão da coisa pública, transcendendo de um conceito tradicional, focado apenas na legalidade, legitimidade e economicidade, para um conceito moderno, mais abrangente, com foco no desempenho, eficiência, eficácia e efetividade da administração pública.

Os mecanismos de governança previstos em nossa legislação, como planejamento institucional, Carta de Serviços ao Cidadão, gestão de riscos e avaliações de desempenho contribuem para governar e administrar com responsabilidade, transparência e com participação popular, mitigando os riscos organizacionais e visando à melhoria dos serviços prestados pelo setor público federal ao cidadão.

Portanto, para aprimorar a gestão e melhorar os resultados, os órgãos públicos devem adotar mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam a melhoria contínua, com transparência e responsabilização, contemplando ações e ferramentas para o constante aprimoramento da gestão e o alcance de melhores resultados, contribuindo dessa forma para a utilização eficiente dos recursos públicos, o combate à corrupção e o aumento do desempenho dos órgãos públicos para responder às demandas da sociedade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E NORMATIVO

A teoria de uma empresa em como obter vantagens competitivas é a definição de estratégia. Quanto mais bem definidas forem as suposições e hipóteses em refletir como a evolução no setor evolui, maior a probabilidade de que uma empresa obtenha vantagens competitivas com a implantação de suas estratégias (BARNEY, 2007).

Na cadeia de valor teórica de Porter (1999), o enfoque é em processos *core business* e de suporte. Não representa uma visão moderna de cadeia de valor atualmente, mas foi muito importante para época. A visão de Porter é o lucro.

A cadeia de valor teórica de Davenport (2003) é uma visão aprimorada da cadeia de valor, que além de representar os quatro processos *core business*, de qualquer tipo de negócio, e os processos de apoio apresenta pela primeira vez os processos de gestão, com uma visão moderna, pois se apresenta na forma de sistema (fluxo de um conjunto de processos).

Sem o entendimento comum da estratégia, os executivos são incapazes de promover o alinhamento em torno dela (KAPLAN; NORTON, 2004). A visualização dos temas estratégicos e dos objetivos tornou o mapa estratégico uma importante ferramenta de disseminação da estratégia nas empresas.

Ao analisar uma entidade pública devemos adaptar os conceitos de vantagem competitiva e cadeia de valor para a nossa realidade. As vantagens competitivas não podem ser analisadas somente sob o enfoque financeiro, mas também de forma intangível que é a satisfação da população na prestação de serviços com qualidade e eficiência.

Assim, a excelência organizacional não é uma posição a ser alcançada, mas uma busca dinâmica constante. Para isso, a gestão da organização deve ser conduzida por modelos gerenciais adequados e capazes de mantê-la neste estado permanente de busca da excelência.

► 2.1. Programa GESPÚBLICA

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) é o resultado da evolução histórica de uma série de iniciativas do Governo Federal para promover a gestão pública de excelência. Criado em 2005, por meio do decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o programa tem como principais características ser essencialmente público, contemporâneo e federativo, e estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade.

A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade, à proteção do interesse público e ao alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

Envolto a tantas tentativas de melhorar a gestão do Estado Brasileiro, o Programa GESPÚBLICA, absorvendo experiências anteriores, estabeleceu importantes ferramentas, como o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), concebido na esteira dos Critérios de Excelência da Fundação Nacional de Qualidade, objetivando ser a fonte iluminadora e necessária para melhorar o nível de gestão e de competitividade das organizações estatais.

O Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP) de 1.000 pontos é um conjunto de orientações e parâmetros para avaliação da gestão que tem por referência o MEGP, os conceitos e os fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. A partir do resultado dessas avaliações, é possível melhorar o sistema de gestão da organização avaliada de forma objetiva e consistente.

► 2.2. Programa Netuno

A Marinha do Brasil, sempre buscando alcançar a Excelência em Gestão, e levando-se em consideração os resultados obtidos com os processos anteriores de Gestão da Qualidade Total (GQT), Gestão Contemporânea (GECON) e Reengenharia (RGA), criou o Programa Netuno.

O Programa Netuno foi instituído em 2006 e implementado a partir de 2007, tendo como base os conceitos da GESPÚBLICA. Ele é centrado na dinâmica de autoavaliação da gestão, para identificação das necessidades de melhoria nas OM, utilizando-se do instrumento do Governo Federal para avaliação da Gestão Pública adaptado à cultura naval, o que representa maior aproximação política, facilidades administrativas e possibilidades de aprimorar o Programa. Em essência, a autoavaliação encerra uma estratégia de melhoria e aprendizagem gerencial baseadas na avaliação e melhoria do sistema de gestão das organizações.

Essa dinâmica de autoavaliação, customizada para a Marinha, foi estruturada tendo por base o IAGP, seus critérios e orientações, integrando-o ao Programa Netuno, traduzido para a linguagem naval sob a forma de Lista de Verificação contida na sistemática de Inspeção Administrativo-Militar (IAM).

O caráter sistêmico e integrado, intrínseco ao Modelo de Excelência em Gestão Pública, concretiza-se pela integração das práticas entre si e delas com os resultados, formando verdadeiras cadeias de produção de resultados.

Depois de terminada a autoavaliação, é elaborado o Plano de Melhoria da Gestão (PMGes). O PMGes é o instrumento de planejamento do aprimoramento gerencial, constituído de um conjunto de metas e ações estabelecidas a partir do processo de Avaliação da Gestão da organização, com vistas a ajustar a sua ação gerencial e aprimorar o seu desempenho institucional.

Diferentemente de uma gestão normativa e burocrática, a gestão orientada para resultados prepara e capacita as pessoas nas estratégias, métodos e técnicas a serem utilizadas na execução das ações do Plano de Melhoria.

3. RELATO DE EXPERIÊNCIA/RESULTADOS

O Centro de Intendência da Marinha em Natal (CelMNa) é uma Organização Militar da Marinha do Brasil e representa a presença da Folha de Acanto, símbolo da Inten-

dência, na área de jurisdição do Comando do 3º Distrito Naval (Com3ºDN).

O CelMNa em seu Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) consolidou os conceitos de vantagem competitiva de BARNEY (2007) e o de cadeia de valor de PORTER (1999) e DAVENPORT (2003), ao definir: o modelo de gestão estratégica, a análise de ambiente externo e interno, as diretrizes organizacionais, a avaliação da estratégia, as opções estratégicas, estratégias gerais e o mapa estratégico segundo Kaplan e Norton (2004).

A visão de futuro do CelMNa é ser, até 2019, uma Organização Militar (OM) reconhecida pela excelência dos serviços de apoio prestados em sua área de atuação, consolidando-se, perante seus clientes, como a primeira opção para solução de seus problemas logísticos.

► 3.1. Avaliação da Gestão

No rumo da Excelência em gestão, a OM realizou em 2015 sua autoavaliação, validada na Inspeção Administrativo-Militar do Com3ºDN, na qual o CelMNa alcançou 905 pontos da Lista de Verificação do Programa Netuno, de um total de 1.000.

Com o propósito de definir e controlar as execuções das ações a serem empreendidas para possibilitar a melhoria da gestão, com base nas oportunidades de melhoria levantadas no decorrer dessa autoavaliação, a OM implementou em setembro daquele ano o Plano de Melhoria de Gestão (PMGes) 2016-2017, com a definição de responsáveis e prazos para cada ação de melhoria.

Essas ações muito bem definidas proporcionam uma criação de valor das atividades executadas pelo CelMNa, não se preocupando somente com os dados contábeis, ou seja, a contabilidade em si mesma, mas, também, com a agregação de valor a cada atividade realizada internamente e externamente.

► 3.2. Boas práticas de Gestão

Como resultado de uma gestão voltada para obtenção de resultados positivos e com o esforço e participação de todos tripulantes, a OM conseguiu por em prática diversas ações de melhoria. Seguem aquelas que merecem destaque, detalhadas abaixo de acordo com os quesitos da Lista de Verificação do Programa Netuno:

● 3.2.1 Quesito 1: liderança e desempenho global

Foi realizado em fevereiro de 2017 um concurso interno para selecionar e adotar uma “Bandeira de Faina” que refletisse os princípios e ideais institucionais que devem preponderar a bordo, representando, simbolicamente, o Espírito de Corpo, o fortalecimento dos laços de cooperação mútua entre seus integrantes e o comprometimento de todos com a Missão da OM.



Foi criado, ainda, o lema da OM: “Viva à Intendência! CelMNa, gestão com excelência!”, que tem sido utilizada regularmente como elemento incentivador e motivacional no âmbito interno, juntamente com o Mascote “Intendência”, símbolo, este, escolhido para representar a atividade precípua de apoio focado nas lides da intendência.

● **3.2.2 Quesito 2: formulação/implementação de estratégias & planos**

Em abril de 2016, foi realizado o I *Workshop* de Excelência em Gestão – Casos de Sucesso, que teve o propósito de apresentar os diversos casos de sucesso sobre temas ligados à gestão, e demonstrar a importância da atuação em rede, que envolve um sistema de cooperação com outras organizações extra-marinha.

Com foco na visão estratégica, a Direção do CelMNa exerce sua liderança de forma interativa, traduzindo-se em uma relação sinérgica de cooperação e colaboração, estimulando todas as partes interessadas, por meio de um conjunto periódico de eventos e atividades previamente planejadas, constantes na agenda anual em seu calendário de gestão.

Destaca-se ainda a reformulação e implementação de indicadores estratégicos como forma de contribuir para antecipar eventos adversos que possam ocorrer para interferir no alcance do objetivo previsto na visão estratégica. O quadro 1 traz o novo mapa estratégico do CelMNa:

Quadro 1: Mapa Estratégico do CelMNa



□ **Fonte:** Elaborado pelos autores

No CelMNa, foi estabelecido um cronograma para a efetivação da Gestão de Riscos, e depois procedeu-se a avaliação do nível de maturidade, realizando a identificação dos riscos existentes e procedida as análises qualitativas e quantitativas, visando selecionar os riscos relevantes, bem como, classificá-los analisando seu impacto e probabilidade.

● **3.2.3 Quesito 3: Imagem/relacionamento com OM/usuários**

Foi publicada a 1ª Edição de 2017 da Carta de Serviços para consolidar e revitalizar as boas práticas de gestão, e facilitar o acesso dos clientes, dos parceiros e do cidadão

comum aos serviços da OM, estimulando as discussões, promovendo a ampla transparência e a melhoria contínua da qualidade de nossas atividades.

Além disso, foi implementada a Ouvidoria com objetivo de promover a defesa dos direitos e interesses individuais e coletivos, no incentivo ao exercício da cidadania, no controle social da Administração Pública e no aperfeiçoamento das OM Apoiadas.

Recentemente, foi elaborado o Manual do Sistema de Gestão do CelMNa, documento inédito no âmbito da Marinha do Brasil, baseado nos Fundamentos da Excelência da Fundação Nacional de Qualidade, que busca fazer a interface com o que há de novo no mercado, na

área de Gestão por Excelência, com o que é realizado na OM.

◎ 3.2.4 Quesito 4: responsabilidade socioambiental

O CelMNa buscou desenvolver ações e aprimorar a política ambiental, atualizando sua documentação e executando de forma efetiva o Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Assim, preocupado com o teor que requer as questões ambientais, o assunto passou a ser tratado mensalmente na Reunião do Conselho de Gestão.

◎ 3.2.5 Quesito 5: gestão do conhecimento e informações comparativas

Recentemente, foi criado um projeto de melhoria chamado de Plano de Desenvolvimento de Pessoas, no qual a OM levantou as competências necessárias e mínimas para cada função exercida pela força de trabalho. Isto evidenciou o GAP de competência presente na organização, que vem direcionando a força de trabalho para a realização de diversos cursos e adestramentos.

Ressalta-se que atualmente a OM vem aproveitando a possibilidade de realização de cursos gratuitos à distância, oferecido por diversos órgãos da Administração Pública tais como Secretaria de Orçamento Federal (SOF), Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), SENAC, dentre outros, visando eliminar ou mesmo diminuir o GAP de competência existente.

◎ 3.2.6 Quesito 6: tripulação, trabalho & capacitação

Foram implementadas diversas ações que buscam a melhoria da qualidade de vida da tripulação, seu trabalho, sua capacitação e desenvolvimento, dentre as quais se destacam:

- Implantação do Programa “Conheça a sua Marinha” que tem por objetivo desenvolver e reforçar um sentimento positivo em relação à Marinha e às tradições navais, além do espírito de equipe; e

- Ainda como ação de melhoria, a OM implantou o prêmio “Cultural” que é um Programa de valorização e inserção social estabelecido com o propósito de incentivar a participação de militares e servidores civis em eventos na cidade do Natal-RN.

◎ 3.2.7 Quesito 7: processos finalísticos e de apoio

Visando à melhoria ao atendimento dos clientes, o CelMNa implementou a modelagem e o mapeamento de pro-

cessos, utilizando a ferramenta *Bizagi*, software livre que automatiza os processos em um ambiente gráfico intuitivo, para otimizar as demandas recebidas pelas OMAp, sobretudo, no que se refere ao atendimento da requisição de material, obtenção e execução financeira.

▶ 3.3 Premiações

No intuito de aumentar a gestão do conhecimento, buscar informações comparativas e preservar a contínua busca pela melhoria dos processos de gestão, em 2016, a OM se candidatou ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) da Fundação Nacional da Qualidade e cumpriu os requisitos para elegibilidade. Apesar de não ter sido premiada no PNQ-2016, esta iniciativa de participar de premiação externa trouxe grande aprendizado e proporcionou a criação de diversos Projetos, além da revisão do mapa estratégico do CelMNa e sua cadeia de valores.

No âmbito da MB, em junho de 2017, o CelMNa foi agraciado com o “Prêmio Programa Netuno”, na modalidade Excelência em Gestão, considerando as autoavaliações do biênio 2015-2016.

Além desse prêmio, pelo segundo ano consecutivo, o CelMNa recebeu o “Prêmio Eficiência” do Abastecimento, por se destacar, dentre os Centro de Intendência da Marinha de outras regiões, na execução das diversas atividades gerenciais do Sistema de Abastecimento da Marinha.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande desafio para a gestão pública e, mais precisamente para as tradicionais organizações militares, é conseguir institucionalizar novos modelos e programas de gestão, na tentativa de modificar os padrões até então existentes e de melhor prestar serviços aos cidadãos. Como é de notório conhecimento, a gestão nas organizações é um instrumento extremamente valioso. A gestão por excelência pode elevar os padrões de qualidade e auxiliar na melhoria dos processos, que impactam diretamente a satisfação dos clientes/cidadãos.

O Programa Netuno expressa a compatibilidade existente da Excelência em Gestão junto ao ambiente militar das organizações navais e se constitui na expressão máxima dos esforços da Marinha do Brasil nos assuntos de excelência organizacional.

O CelMNa busca através das boas práticas de governança corporativa prestar o melhor serviço à Marinha, pautando-se na ética e no respeito aos direitos do cidadão, alinhando interesses, com a finalidade de preservar e otimizar os valores da organização e proporcionar serviços com qualidade e responsabilidade social.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.; tradução Monica Rosemberg; revisão técnica Pedro Zanni. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DAVENPORT, Thomas H. tradução Lenke Peres. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. tradução Afonso Celso de Cunha Celso; revisão técnica Symnetics. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise e da concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

Como citar este documento:

CORREIA NETO, José Augusto; AMORIM, Thiago Martins. A prática da governança corporativa na Marinha do Brasil: o Programa Netuno e o foco na gestão com excelência. **Revista PAGMAR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 6, p. 20 - 25, jan./dez. 2018.

Digital Object Identifier (DOI): 10.4322/pagmar.2446-4791.2018.003

Recebido em 28JUN2017. Última versão recebida em 02SET2017. Aprovado em 25OUT2017.

Avaliado pelo sistema *Triple Review*: a) *Desk Review* pelo Editor-Chefe; e b) *Double Blind Review* (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação.



Fique ligado nas
notícias da
Marinha.

Siga nossas
mídias sociais e
seja bem vindo a
bordo!



/marinhaoficial



/marinhaoficial



/marinhaoficial



/marmilbr



/mboficial