

## NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO NO CENTRO DE INTENDÊNCIA DA MARINHA EM NATAL: O NOVO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG) E A SUA RELAÇÃO COM O PROGRAMA NETUNO

Thiago Martins Amorim, Delmar Dias da Silva e José Augusto Correia Neto

### Resumo

Transformações e evoluções na Administração Pública tem motivado a Marinha do Brasil (MB), bem como as instituições públicas a ingressarem na busca pela qualidade, transparência e excelência em suas gestões. Assim, a administração gerencial contemporânea está calcada na accountability, eficiência, eficácia e efetividade, com a medição de resultados, controle social e serviços voltados para os cidadãos. O propósito deste artigo é demonstrar a evolução da gestão do Centro de Intendência da Marinha em Natal (CeIMNa), aplicando o conceito do novo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que é a de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas, e a sua relação com o Programa Netuno (PN), modelo adotado pela MB. Por fim, constatou-se que a participação do CeIMNa na premiação da FNQ promoveu diversas melhorias nos processos e resultados da organização militar (OM), por meio da criação do Manual do Sistema de Gestão, com foco na busca contínua do caminho para a excelência e que o PN apresenta alguns processos aderentes ao MEG.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Gestão Pública. Qualidade. Programa Netuno. Modelo de Excelência da Gestão®.

## INTRODUÇÃO

O Estado é uma entidade politicamente organizada e responsável pela administração dos recursos da população, com a coordenação de todos os esforços e políticas públicas para a promoção do bem à sociedade (DIAS, 2011, p.260). Assim, para a realização da referida atividade, o Estado necessita se organizar, de modo a obter as fontes de recursos, programar a aplicação dos mesmos por meio do orçamento público e, apropriadamente, executar o gasto público.

Não basta apenas a realização quantitativa do gasto. A sociedade espera e exige que o gasto possua aspectos qualitativos. O conceito de qualidade do gasto público representa um dos pontos mais importantes comentados e estudados pelos gestores públicos. Para Campos (1992, p.2), a qualidade, independentemente da organização que a pratique, pressupõe um perfeito atendimento às necessidades impostas pelos clientes e cidadãos, sendo realizada de forma confiável (sem defeitos), acessível (baixo custo), segura e no tempo certo (entrega no prazo, local e quantidade certos).

Governança e gestão no setor público são funções complementares, segundo o TCU (2014) “governança compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Nesses termos, a governança corporativa se destaca como uma prática norteadora para o alcance da excelência de gestão, com foco na maximização dos recursos disponíveis e na transparência de suas atividades, especialmente no que tange à gestão dos recursos públicos. Machado (2012) afirma que, para que haja alinhamento da gestão pública aos programas de governo, é necessário que a administração pública se conheça e saiba medir o alcance e efetividade de suas ações.

Com isso, o propósito do presente artigo é analisar o grau de maturidade da gestão no Centro de Intendência da Marinha em Natal (CeIMNa), com base nos fundamentos da excelência em gestão do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e realizar uma análise comparativa deste modelo com o adotado pela Marinha do Brasil (MB), o Programa Netuno (PN).

Debater sobre o tema qualidade no setor público é fundamental para a melhoria da gestão das organizações e a comparação de modelos de excelência visa alavancar a gestão da unidade. A busca pelo aprimoramento da governança no âmbito da Marinha do Brasil pode contribuir para o contínuo desenvolvimento de um programa de qualidade na instituição.

## REFERENCIAL TEÓRICO E NORMATIVO

### A nova gestão pública

O texto da CF parece apontar para um maior zelo com o estabelecimen-

to dos princípios constitucionais fundamentais que orientam as organizações públicas, tanto na execução do gasto quanto na gestão pública de um modo geral.

A CF, em seu artigo 37, preconiza que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988, p.10).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995, p.36) estabelece que a referida gestão deva definir objetivos transparentes, recrutar os melhores indivíduos por meio de concursos e processos seletivos públicos, treinar de modo permanente seus funcionários, bem como promover motivação e autonomia aos executores e, afinal, cobrar os resultados.

O ex-ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira (2007, p. 38) comenta que a nova gestão pública (administração gerencial) enfatiza o controle por resultados, a competição administrada pela excelência e a participação da sociedade no controle das organizações e das políticas do Estado.

A administração gerencial “é um modelo normativo pós-burocrático voltado para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.” (SECCHI, 2009, p. 354). Esse novo foco, segundo Cavalcanti (2005, p. 75) é uma forma de trazer as mais recentes conquistas da administração de empresas para a administração pública brasileira. Suas principais premissas estão voltadas para eficiência, agilidade, qualidade e flexibilidade.

Como ressaltam Teixeira e Lopes (2007, p. 32), encarar desafios e posicionar-se no mercado é fundamental não só para o sucesso, mas para a sobrevivência das organizações. Apesar de não objetivar o lucro, a sua razão de existir – garantir bem social – pressupõe maior responsabilidade administrativa, uma vez que se torna mister a melhor utilização dos recursos públicos e a prestação de serviços de alta qualidade.

Ao analisar uma entidade pública, devemos adaptar os conceitos de gestão estratégica empresarial para a nossa realidade. As estratégias 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. O resultado líquido como um dos indicadores financeiros pode sofrer alterações em face de mudanças de mercado, de política de pessoal, de cortes orçamentários, dentre outras possíveis.

Com isso, é necessária e urgente uma nova postura da esfera pública - que ainda se mantém sob o estigma da lentidão e da ineficiência. Assim, a gestão estratégica pode ser um importante instrumento para a melhoria do desempenho competitivo das organizações públicas, mesmo porque as informações existem, tanto no contexto empresarial quanto público, basta estruturar o uso inteligente delas. Torná-las acessíveis e convertê-las em estratégias é fundamental para esse bom desempenho competitivo, uma vez que por meio da vantagem competitiva a organização pode posicionar-se melhor no mercado e proagir diante das constantes mudanças no contexto mundial.

Das exposições acima, pode-se depreender que a gestão pública se refere às funções de gerência pública na administração dos negócios do governo e que possui algumas áreas de atuação, tais como a administração dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros. Em outras palavras, a citada gestão é que busca obter a melhor relação entre recursos, ações e resultados. Assim, para a compreensão dos conceitos atinentes à administração gerencial, é pertinente conhecer algumas definições de relevância sobre o tema, tais como: qualidade e gestão por resultados.

## **A qualidade**

A Qualidade na Administração Pública brasileira obteve importância relevante a partir do final da década de 80 e início da década de 90. Desde então, começou-se a pensar em qualidade de forma sistêmica, haja vista que, anteriormente, as experiências eram realizadas de forma pontual por cada organização. É nesse contexto que, a Reforma do Aparelho do Estado por meio de seu Plano Diretor apresenta os conceitos de qualidade, eficiência, transparência por meio do controle social e administração gerencial, como se pode observar no trecho a seguir:

A Reforma do Aparelho do Estado busca estabelecer o Estado do Século XXI como executor das atividades de controle social por meio de entidades públicas não estatais. O foco da Reforma foi fundamentado predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. (BRASIL, 1995, p. 3).

Juran (1995, p.368) esclarece que a qualidade corresponde ao atendimento das características de produtos e das necessidades dos clientes com ausência de deficiências. O autor menciona que a parte da qualidade oferecida pela administração que não é esperada pelos clientes gera desperdício e, em consequência, custo sem agregação de valor. Enquanto que a parcela da qualidade esperada que não atenda às especificidades e necessidades da organização traduz uma insatisfação por parte dos usuários.

De modo sintético, Slater (2001, p. 151, 158) menciona que o gestor deve fazer da qualidade sua maior prioridade e a obrigação de cada um. Assim, o gestor público deve buscar metas relacionadas à qualidade no atendimento a todos os cidadãos, de modo a obter a satisfação dos mesmos e cumprir as especificidades e requisitos estabelecidos pela administração gerencial.

Na visão de Martins (2010), um sistema de gerenciamento da qualidade não significa apenas o acréscimo da satisfação dos clientes e a diminuição dos custos internos, mas também o aumento da produtividade, a melhora na imagem e nos procedimentos de modo continuado e o acesso mais simplificado a novos mercados.

## **Gestão por Resultados**

Para Machado (2012), orientar a gestão por resultados significa dotar

as estruturas, os processos e a administração dos recursos disponíveis, de um modelo de gestão que possibilite uma integração consistente entre as políticas de governo e os resultados planejados de cada um dos órgãos que compõem as esferas do governo.

Esses modelos “apresentam uma metodologia que, utilizando-se de uma ferramenta de autoavaliação, ajuda as organizações a medirem seu grau de aderência com respeito ao modelo em questão” (ZANCA, 2006). Esta medição do desempenho tem gerado a criação de diferentes prêmios da avaliação da qualidade, sendo o prêmio Deming, no Japão, o primeiro a ser criado (1951), seguidos do prêmio Australiano (1986) e do Malcom Baldrige, nos Estados Unidos (1987). No Brasil, este tipo de prêmio foi instaurado pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (1991).

Esses critérios foram considerados fundamentais para a formação de uma cultura de gestão voltada para a excelência e serviram de base para o Modelo de Excelência em Gestão para o setor público, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), utilizado pelo Programa Gespública do Governo Federal.

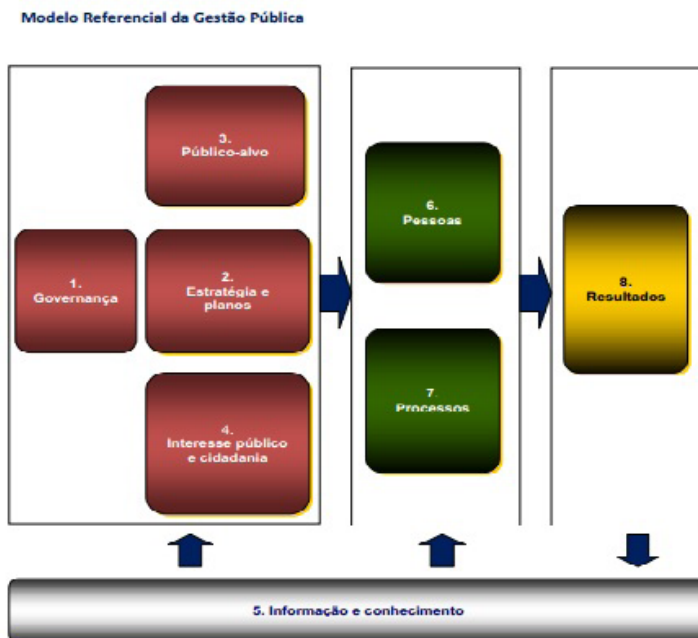
### **Programa Gespública**

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) foi criado pelo Decreto nº 5.378/2005, como resultado da evolução histórica de uma série de iniciativas do Governo Federal para promover a gestão pública de excelência.

O MEGP foi concebido na esteira dos Critérios de Excelência da FNQ, a partir da premissa de ser excelente sem deixar de ser público. Este Modelo, portanto, deve estar alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações.

O MEGP constitui-se de oito critérios, agrupados de forma conveniente em quatro blocos distintos, conforme apresentado na figura 1:

**Figura 1:** Representação Gráfica do MEGP



Fonte: (BRASIL, 2014, p. 20).

O primeiro bloco de critérios direciona a organização. O segundo bloco representa a execução das ações, à luz do planejamento, para alcançar as metas estabelecidas. O terceiro bloco refere-se à monitoração dos resultados alcançados, de forma que a organização possa comparar com aqueles resultados pretendidos. O quarto bloco aborda como a organização lida com a informação recebida e a utiliza para a alteração dos processos, visando maior grau de satisfação da população.

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. A partir do resultado dessas avaliações é possível melhorar o sistema de gestão da organização avaliada de forma objetiva e consistente.

Entretanto, o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, revogou o Programa Gespública. Segundo o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2017), ficou estabelecida que a prioridade máxima do governo é a simplificação e a transformação digital dos serviços públicos oferecidos ao cidadão e empresas.

Observa-se um movimento que incorpora o aprendizado do Gespública e amplifica o potencial de ganhos para a Sociedade. As ferramentas desse Programa foram aperfeiçoadas com a publicação do Decreto nº 8.936/16, de 19 de dezembro de 2016, que instituiu a Plataforma de Cidadania Digital,

além da criação do Conselho Nacional para a Desburocratização - Brasil Eficiente, em junho de 2017.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como exploratória, documental e qualitativa. As análises mais profundas em relação ao objeto caracterizam a pesquisa qualitativa. Segundo Gil (2008, p. 41), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Gil (2008, p.46) ainda afirma que:

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na **natureza das fontes**. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de **materiais que não recebem ainda um tratamento analítico**, ou que ainda **podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa**. (grifos nossos).

Neste sentido, foram analisados não somente livros, artigos e normas sobre o assunto, mas também relatórios internos das avaliações dos modelos de excelência em gestão da MB e da FNQ, além de outros arquivos internos relacionados à gestão, que foram disponibilizados pelo CeIMNa, com acessibilidade in loco. Posteriormente, foi realizada uma análise de conteúdo comparativa dos referidos modelos e destacadas as boas práticas de gestão adotadas pela organização.

## RELATO DE EXPERIÊNCIA/RESULTADOS

### Histórico do CeIMNa sob o enfoque da gestão

O CeIMNa é um órgão voltado para as atividades gerenciais de abastecimento e para a centralização das atividades de execução financeira, obtenção e pagamento de pessoal das OM apoiadas (OMAp), na área jurisdicional do Comando do 3º Distrito Naval (Com3ºDN), a fim de contribuir para a prontidão dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, sediados ou em trânsito na área de jurisdição do Com3ºDN, bem como dos estabelecimentos de terra apoiados.

Em face das severas restrições orçamentárias, a missão de apoiar 27 OM nos Estados de Fortaleza, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas representa cada vez mais um desafio para manter a capacidade em atender com eficiência, eficácia e efetividade sua ampla gama de necessidades demandadas.

A visão de futuro do CeIMNa é ser, até 2021, uma Organização Militar 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.

Além da missão e da visão, os seguintes valores representam os pila-



res do sistema de gestão: excelência profissional, compromisso com o cliente, transparência, qualidade, aperfeiçoamento e inovação, ética, hierarquia e disciplina, espírito de corpo, valorização da força de trabalho, patriotismo e responsabilidade social.

## O programa Netuno

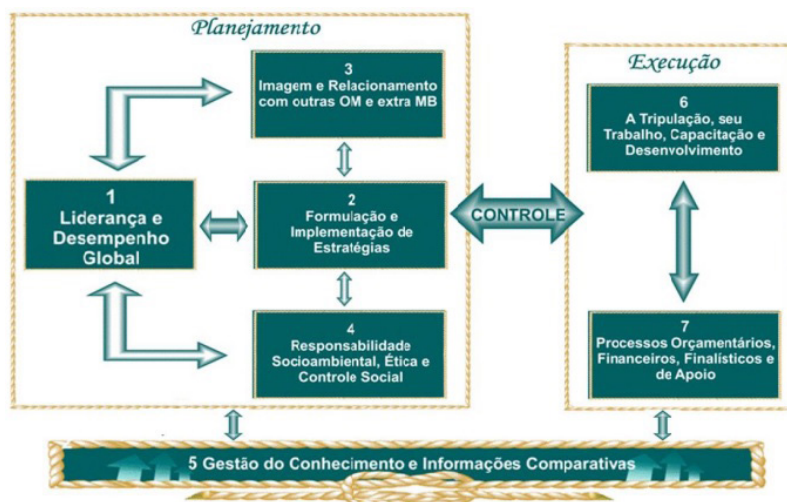
A Marinha do Brasil instituiu, em 2006, o Programa Netuno (PN), que foi implementado a partir de 2007, tendo como base os conceitos da GESPÚBLICA.

O Programa é um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares (OM) e, conseqüentemente, proporcionar à Marinha do Brasil as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País. (BRASIL, 2015, p. 4-1).

O PN 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, sob a forma de Lista de Verificação contida na sistemática de Inspeção Administrativo-Militar (IAM). A IAM é uma inspeção programada, a cada dois anos, que se baseia em listas de verificação, as quais deverão ser selecionadas para aplicação, de acordo com a estrutura organizacional das OM subordinadas aos Comandos Imediatamente Superiores.

Basicamente, a diferença entre os modelos é que os critérios peculiares ao primeiro modelo foram traduzidos para a linguagem naval, como mostra a figura 2:

**Figura 2:** Modelo de Excelência em Gestão - Programa Netuno





Importante ressaltar que o critério “Resultados” do Gespública foi alocado aos sete quesitos constantes da referida Lista de Verificação, de forma desconcentrada, avaliando a evolução do desempenho da OM em todos os critérios anteriores, por meio dos indicadores da própria organização.

Em que pese o Programa Gespública ter sido revogado, o PN já está consolidado como modelo de gestão na Marinha do Brasil, com mais de uma década de existência, comprovando o alto grau de desempenho institucional de suas organizações militares.

No rumo da Excelência em gestão, a OM tem realizado a cada dois anos sua autoavaliação, que é validada na IAM do Com3ºDN. A metodologia proposta pelo Programa Netuno, com seu arcabouço conceitual e prático, foi apresentada no 7º Prêmio Chico Ribeiro/2017, e o artigo obteve o 2º lugar na categoria “Relato de Experiência”. O quadro 1 apresenta a evolução do CeIMNa nos últimos quatro ciclos.

**Quadro 1:** Tabela com a evolução nos ciclos de avaliação do Programa Netuno

<b>Crítérios</b>	<b>1º ciclo</b>	<b>2º ciclo</b>	<b>3º ciclo</b>	<b>4º ciclo</b>
1 - Liderança e desempenho global	119	104	141	150
2 - Formulação e implementação	90	88	110	126
3 - Imagem e relacionamento	94	90	120	127
4 - Responsabilidades	94	102	120	118
5 - Gestão do conhecimento	70	72	86	88
6 - A tripulação, seu trabalho, sua capacitação	130	122	163	169
7 - Processos orçamentários/finalísticos/apoio	103	125	165	165
<b>TOTAL</b>	<b>700</b>	<b>703</b>	<b>905</b>	<b>943</b>

Fonte: elaborado pelos autores.

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 na autoavaliação do último ciclo, que ocorreu no final de 2017, o CeIMNa implementou o Plano de Melhoria de Gestão (PM-Ges) 2018-2019, com a definição de responsáveis e prazos para cada ação de melhoria. As principais ações identificadas foram:

a) aperfeiçoar os indicadores de desempenho, incluindo os requisitos das partes interessadas e, nos casos em que os objetivos não forem atingidos, incluir campo para lançamento de quais foram os motivos, apresentando os resultados alcançados ao Conselho de Gestão;

b) buscar desenvolver novos líderes nos membros da tripulação e re-tê-los na OM, além de incentivar a cultura de excelência organizacional e da melhoria contínua;

c) manter atualizado o mapeamento de todos os riscos de suas atividades, classificando por prioridade, analisando e propondo ações corretivas ao Conselho de Gestão;

d) realizar periodicamente pesquisa de satisfação das OMAp e de clima organizacional, alinhada aos objetivos traçados no Mapa Estratégico; e

e) implementar a página da internet, para permitir a divulgação das principais ações de melhoria realizadas, além de manter atualizada a Carta de Serviços ao Cidadão.

A divulgação e compreensão por todos os níveis da organização são fatores decisivos para a condução do PMGes, além da efetiva atuação do Conselho de Gestão, órgão de assessoramento que faz parte da estrutura organizacional, sendo responsável pela promoção da qualidade de sua gestão, em conformidade com os conceitos e fundamentos disseminados por meio do Programa Netuno, além do controle interno das atividades desempenhadas, a fim de contribuir no combate a impropriedades e fraudes.

### **O Modelo de Excelência em Gestão®**

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da FNQ, está em sua 21ª edição. Nesta recente atualização, que ocorreu em 2016, os Fundamentos da Excelência foram reduzidos a oito, desdobrando-se diretamente em Temas que, por sua vez, abrem-se em processos para os quais é indicado o ferramental mais adequado. O conceito intermediário dos Critérios foi eliminado, mas todo o conteúdo antes ali contemplado passou a fazer parte diretamente nos Fundamentos.

O quadro 2 apresenta os atuais Fundamentos da Excelência, um conjunto de princípios e valores que revelam padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial (expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo).

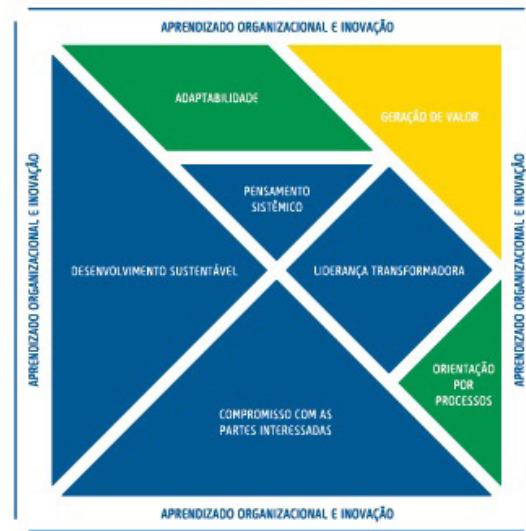
**Quadro 2:** Tabela com os Fundamentos da Excelência em Gestão (MEG)

<b>FUNDAMENTO</b>	<b>CONCEITO</b>
PENSAMENTO SISTÊMICO	Compreensão/tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias/processos a curto e longo prazos.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos para as partes interessadas.
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar, realizadora e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e a suas partes interessadas, no curto e longo prazos, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e pessoas e interagindo com as partes interessadas.
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão, visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Fonte: (FNQ, 2017).

O MEG passou a adotar a representação gráfica inspirada no Tangram, a fim de evidenciar a flexibilidade do modelo, sua pertinência em se moldar ao que cada organização necessita em particular. A Figura 3 apresenta a forma quadrada, uma orientação para a partida no desenvolvimento dos Fundamentos da Excelência, que são os elementos-chave do modelo.

**Figura 3:** Representação Gráfica do Tangram do MEG



Fonte: (FNQ, 2017).

O MEG pode ser visualizado como o grande guarda-chuva da organização e converte-se, assim, no elemento integrador, que consolida todas as iniciativas organizacionais rumo à excelência. Atualmente, é o único modelo no mundo que está em sua 21ª edição, o que demonstra a preocupação da FNQ em mantê-lo atual e alinhado ao cenário mundial.

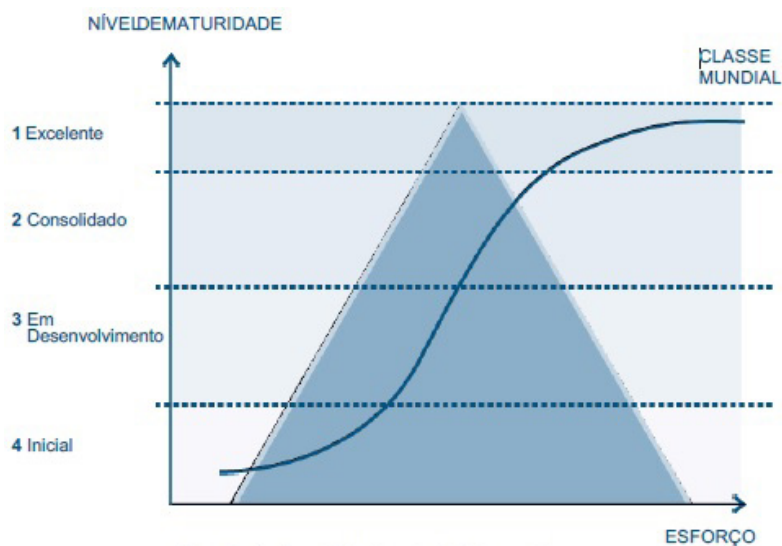
O CeIMNa participou dos dois últimos ciclos de premiação da FNQ. O quadro 3 apresenta a comparação da pontuação desses ciclos, no qual observa-se que mesmo com a atualização do modelo, o CeIMNa obteve um aumento de 94% na avaliação da maturidade de sua gestão.

**Quadro 3:** Tabela com a evolução nos ciclos de avaliação do MEG

Critérios	1º ciclo	Fundamentos	2º ciclo
Liderança	56,50	Liderança transformadora	68,72
Estratégias e Planos	0,00	Pensamento Sistêmico	29,38
		Adaptabilidade	24,88
Clientes	28,00	Compromisso com as partes interessadas	62,50
Pessoas	43,00		
Sociedade	8,50	Desenvolvimento Sustentável	23,41
Informações e Conhecimento	13,00	Aprendizado Organizacional e Inovação	35,95
Processos	48,00	Orientação por Processos	28,57
Resultados	24,50	Geração de Valor	156,25
<b>TOTAL</b>	<b>221,50</b>	<b>TOTAL</b>	<b>429,66</b>

Fonte: elaborado pelos autores.

Ao utilizar o MEG como referência, o CeIMNa conseguiu evoluir na busca pela excelência da gestão, mostrando-se uma organização adaptável, flexível, geradora de produtos e informações, em seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo. Para a FNQ (2017), uma organização em busca da excelência passa por etapas e diferentes níveis de maturidade em seus processos. A figura 4 mostra esse caminho para a excelência, representado na curva de evolução de maturidade.

**Figura 4:** Evolução dos estágios de maturidade da gestão

Atualmente, sob o enfoque do MEG, o estágio de maturidade do CeIMNa está em desenvolvimento, seu sistema de gestão está em evolução, demonstrando competitividade e atendimento às expectativas de partes interessadas em vários resultados. Muitos dos processos são controlados conforme planejado, considerando sua eficiência, a concepção de muitos deles está integrada, com proatividade e padronização e a execução desses processos é abrangente para muitos deles, de maneira continuada e com agilidade. Ademais, o processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para muitos dos processos, na maioria dos Fundamentos.

A fim de definir e controlar as execuções das ações a serem empreendidas para melhorar seu estágio de maturidade, com base nos comentários realizados pela equipe da FNQ na última avaliação, o CeIMNa implementou o Plano de Ação do Diagnóstico de Gestão 2018, com a definição de responsáveis e prazos para cada ação de melhoria. As principais ações identificadas foram:

a) estruturar a identificação e priorização de referenciais comparativos pertinentes, com base em critérios previamente definidos, para apoio e orientação à tomada de decisão quanto à definição de metas, na melhoria dos processos e na análise do desempenho;

b) complementar as necessidades e expectativas das partes interessadas constantes no Manual do Sistema de Gestão e analisar a pertinência de inclusão, por exemplo, da qualidade das entregas (Cliente), necessidades e expectativas relacionadas às comunidades do entorno e sociedade em geral, e de parceiros;

c) estruturar padrão para estimular os fornecedores a implementarem melhorias, inovações e otimização de custos nos seus processos e produtos, bem como para estimular a sua responsabilidade social e ambiental.

d) estabelecer processo para assegurar a avaliação do resultado das inovações e registro das lições aprendidas, preservando o histórico para fácil acesso e consulta de novos ocupantes das funções da organização; e

e) monitorar os requisitos de desempenho ambiental, tais como: consumo de combustível, papel, água e energia, geração de resíduos, dentre outros.

### **Análise comparativa entre o programa Netuno e o MEG**

O MEG da FNQ serviu de base para o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), utilizado pelo Programa Gespública. O Programa Netuno (PN) possui um modelo próprio de excelência, adaptado do MEGP para a cultura naval. O quadro 4 busca comparar os critérios do PN com os Fundamentos e Temas do MEG. Conforme já mencionado, o critério “Resultados” do Gespública foi alocado em cada quesito do PN. Entretanto, no MEG são considerados como temas do Fundamento “Geração de Valor”.

**Quadro 4:** Quadro comparativo entre os modelos de excelência da gestão da MB e da FNQ

<b>Programa Netuno – critérios</b>	<b>MEG 21ª Edição – fundamento/tema</b>
Liderança e desempenho global	<b>Liderança transformadora</b>
	Valores e Princípios
	Governança
	Cultura Organizacional
	Olhar para o Futuro
Formulação e implementação de estratégias	Sucessão
	<b>Pensamento Sistêmico</b>
	Alinhamento
	Tomada de Decisão
	<b>Adaptabilidade</b>
Imagem e relacionamento com outras OM e extra-MB  A tripulação, seu trabalho, capacitação e desenvolvimento	Capacidade de Mudar
	Flexibilidade
	<b>Compromisso com as partes interessadas</b>
	Requisitos das partes interessadas
	Relacionamento com as partes interessadas
Responsabilidade Sócio Ambiental, Ética e Controle Social	Clientes
	Fornecedores
	Força de Trabalho
	<b>Desenvolvimento Sustentável</b>
	Econômico-Financeiro
Gestão do conhecimento e informações comparativas	Ambiental
	Social
	<b>Aprendizado Organizacional e Inovação</b>
	Aperfeiçoamento
	Competências Essenciais
Processos orçamentários/finalísticos/apoio	Gestão do Conhecimento
	Inovação
	<b>Orientação por Processos</b>
	Informações Organizacionais
	Gestão por Processos
Resultados (GESPUBLICA) – no Programa Netuno foi desconcentrado e alocado aos sete quesitos acima.	Produtos
	<b>Geração de Valor</b>
	Resultados econômico-financeiros
	Resultados ambientais
	Resultados Sociais
	Resultados relativos aos clientes
	Resultados relativos à força de trabalho
Resultados relativos aos fornecedores	
Resultados dos produtos e processos	

Fonte: elaborado pelos autores.

Ambos os modelos adotam um programa de melhoria da gestão, por meio de autoavaliações. Nesse contexto, é possível obter um diagnóstico preciso sobre o seu sistema de gestão, de acordo com o Instrumento de



Avaliação utilizado por cada um. O quadro 5 compara a pontuação desses modelos.

**Quadro 5:** Quadro comparativo entre os instrumentos de avaliação dos modelos

	<b>Máxima</b>		<b>Máxima</b>
Liderança e desempenho global	150,00	Liderança transformadora	125,00
Formulação e implementação de estratégias	130,00	Pensamento Sistêmico	50,00
Imagem e relacionamento com outras OM e extra-MB	130,00	Adaptabilidade	35,00
A tripulação, seu trabalho, capacitação e desenvolvimento	180,00	Compromisso com as partes interessadas	140,00
Responsabilidade Sócio Ambiental, Ética e Controle Social	140,00	Desenvolvimento Sustentável	60,00
Gestão do conhecimento e informações comparativas	100,00	Aprendizado Organizacional e Inovação	70,00
Processos orçamentários/finalísticos/apoio	170,00	Orientação por Processos	70,00
Resultados - desconcentrado e alocado nos quesitos acima	-	Geração de Valor	450,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.000,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1.000,00</b>

Fonte: elaborado pelos autores.

Em um nível mais detalhado, destaca-se que os referidos modelos permitem verificar se a implementação do sistema de gestão da organização incorpora o ciclo PDCL (Plan, Do, Check, Learn), que é uma metodologia utilizada para fomentar o sistema com novas aprendizagens, em busca da melhoria contínua. No modelo do PN, cada bloco de critérios representa uma dessas etapas. Entretanto, no MEG as quatro etapas do PDCL são avaliadas para cada um dos sete primeiros Fundamentos. No caso da “Geração de Valor” são avaliados outros fatores como relevância e competitividade.

Com foco principal na melhoria contínua da gestão das OM da MB, a Diretoria de Administração da Marinha possui uma parceria com a FNQ, que disponibiliza aos parceiros uma diversidade de cursos de interesse nas áreas de gestão.

### **Boas práticas de gestão**

Com base nos fundamentos e temas da 21ª Edição do MEG, o CeIMNa elaborou o seu Manual do Sistema de Gestão, a fim de influenciar e promover melhorias para os clientes internos e externos, alinhado com as diretrizes do Programa Netuno.

### **a) Pensamento sistêmico**

A estruturação do modelo de gestão está documentada no Planejamento Estratégico Organizacional (PEO). O sistema de medição organiza os resultados por perspectiva estratégica, sendo desdobrada na operação, via cadeia de valor.

As redes com interesses comuns e que possam contribuir para o êxito das estratégias, a melhoria do desempenho e a minimização da utilização dos recursos estão identificadas. A estruturação da atuação em rede envolve um sistema de cooperação entre as organizações militares das Forças Armadas, bem como da Polícia Federal, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, Consultoria Jurídica da União, demais Centros de Intendência, e com os Comandantes das unidades operativas navais, aeronavais e de fuzileiros navais.

A identificação das informações, sua seleção e a tomada de decisão estão estruturadas em Ordens Internas do CelMNa. As informações consideradas críticas para o negócio são o orçamento, a movimentação de pessoal e as informações advindas do Com3ºDN, devido ao nível de impacto que podem gerar no desempenho organizacional.

A análise crítica do sistema de gestão é realizada mensalmente pelo Conselho de Gestão, junto com a análise do desempenho estratégico, tendo como base o resultado dos indicadores estratégicos e de processos.

### **b) Compromisso com as partes interessadas**

A definição das partes interessadas está documentada no PEO. O sistema de gestão definiu seus processos de maneira a atender as necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas. O quadro 6 apresenta o relacionamento com as partes interessadas.

**Quadro 6:** Tabela com as partes interessadas do CeIMNa

<b>PARTES INTERESSADAS</b>	<b>RELACIONAMENTO</b>
Organizações Militares Apoiadas (OMAp)	A redução das atividades administrativas, por meio do apoio prestado pelo CeIMNa, de maneira que possam despender seus recursos, de toda ordem, em suas atividades fim.
Comando do 3º Distrito Naval (Com3ºDN)	Com o Comandante Imediatamente Superior o diálogo é constante, cumprindo as atividades de rotina e prestando diversos tipos de apoio eventual necessário.
Diretorias Especializadas (DE)	No cumprimento de todas as normas emanadas (Diretoria de Abastecimento da Marinha, Diretoria de Administração da Marinha, Diretoria de Finanças da Marinha e Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha), bem como orientações técnicas nas áreas de atuação
Centro de Controle Interno da Marinha (CCIM)	A transparência e prestação de contas das Gestorias (contas de gestão) administradas pelo CeIMNa e auditoria interna.
Tripulação do CeIMNa (força de trabalho)	O reconhecimento profissional e condições ótimas no ambiente de trabalho, para desempenho das atividades cotidianas.
Demais Centros de Intendência (CeIM)	Transferência de material por ocasião de recompletamento de estoque pelos CeIM, para atender, principalmente, as necessidades dos meios operativos sediados ou em trânsito, bem como na busca de soluções aos óbices processuais das atividades, haja vista possuírem os mesmos macroprocessos.
Pagadoria do Pessoal da Marinha (PAPEM)	Gerência e suporte aos sistemas de pagamento de pessoal militar, acompanhamento dos recursos da Conta de Pagamentos Imediatos (COPIMED), além da realização de adestramentos diversos e o pronto atendimento às demandas encaminhadas.
Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIMAR)	Análise das requisições e supervisão geral de diversas atividades da área do abastecimento.
Órgãos de Distribuição Primários	Fornecimento para atender às necessidades do recompletamento de estoque nas diversas categorias de material, como fardamento, gêneros, sobressalentes, subsistência, material comum, munição, combustíveis, lubrificantes e graxas.
Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha (CDAM)	Realização do tráfego de carga na distribuição de material para atendimento das necessidades das OMAp.
OM que não sejam da MB	Promoção de parcerias para os apoios que se fizerem necessários.
Órgãos Públicos da Administração Municipal, Estadual e Federal	Cumprimento das leis e normas de contabilidade pública brasileira, de licitações e contratos, do setor tributário e do setor ambiental. Estreitamento de laços por meio da participação de militares e servidores civis em cursos e capacitações promovidos por esses órgãos.
Empresas diversas	Transparência nos processos licitatórios, exatidão nas contratações e celeridade no pagamento por serviços e materiais de qualidade.

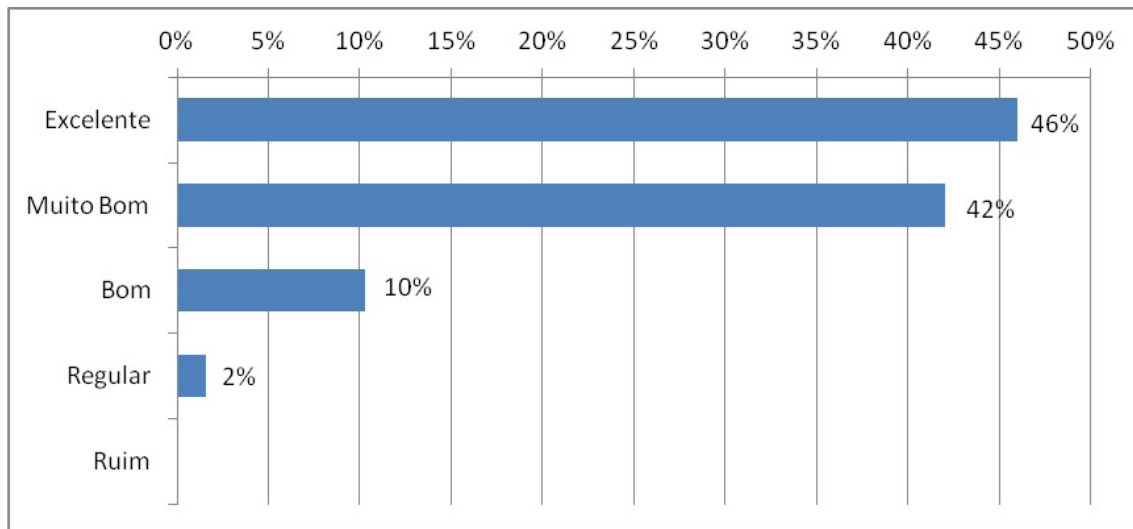
Fonte: (CeIMNa, 2017).

A definição dos níveis de atendimento é realizada, de forma integrada, com a definição de metas e a comunicação dos requisitos de desempenho ocorre por meio da Carta de Serviços que fica disponível para acessos dos controladores, clientes e força de trabalho.

O tratamento às manifestações das partes interessadas é encarado como uma oportunidade de estreitar o relacionamento e, principalmente, fornecer informações para melhorar os serviços prestados, auxiliando na busca de solução para os problemas existentes, a partir de fundamentos e dados repassados.

O relacionamento com os clientes é uma atividade que envolve o diálogo e respeito entre as partes, tendo como um dos objetivos conhecer as diversas necessidades que, de alguma forma, não ficam evidenciadas. A avaliação da satisfação do cliente é realizada por meio de pesquisa de satisfação semestral, em que são avaliados atributos como flexibilidade, esforço, rapidez no apoio prestado, qualidade e acesso/comunicação.

**Figura 5:** Gráfico com o Nível de Satisfação das OMAp

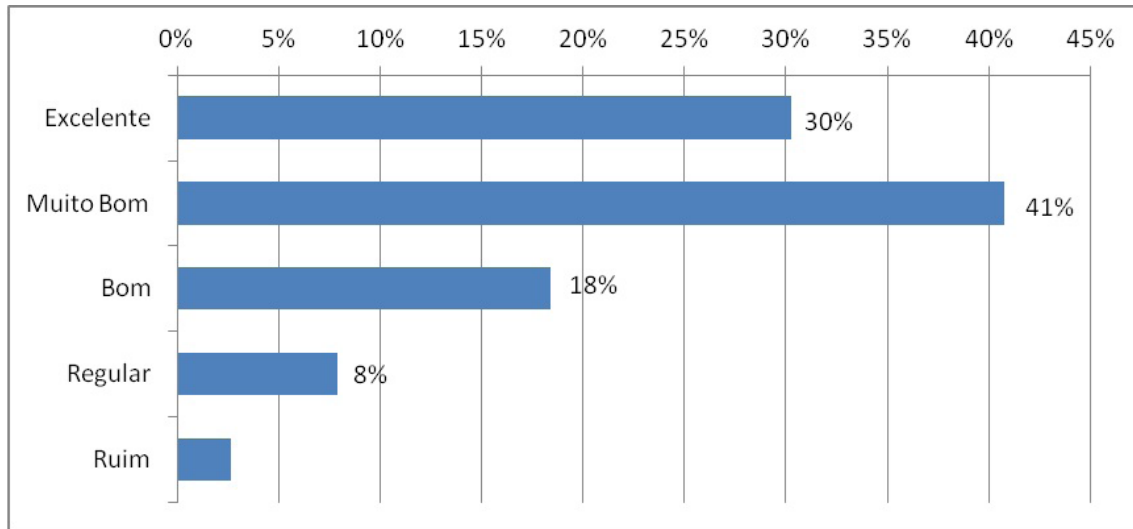


Fonte: (Dados do CeIMNa, 2018).

A figura 5 apresenta o resultado da pesquisa relativa ao 2º semestre de 2017, no qual 88% das OMAp consideram excelente ou muito bom os serviços prestados pelo CeIMNa.

A aquisição de bens e serviços é realizada por meio de processo licitatório, sendo orientada pela Lei nº 8.666/1993, que regulamenta a aquisição e contratações da Administração Pública, bem como pelo Guia de Licitações Sustentáveis da Advocacia Geral da União (AGU). O gestor do contrato monitora o desempenho dos fornecedores no momento da entrega dos produtos/serviços. A avaliação do desempenho é realizada pela OM atendida, considerando pontualidade, qualidade e cumprimento das exigências descritas no Edital, por meio de formulário de pesquisa de satisfação com fornecedores, disponível na intranet.

**Figura 6:** Gráfico com o Nível de Satisfação com os fornecedores contratados



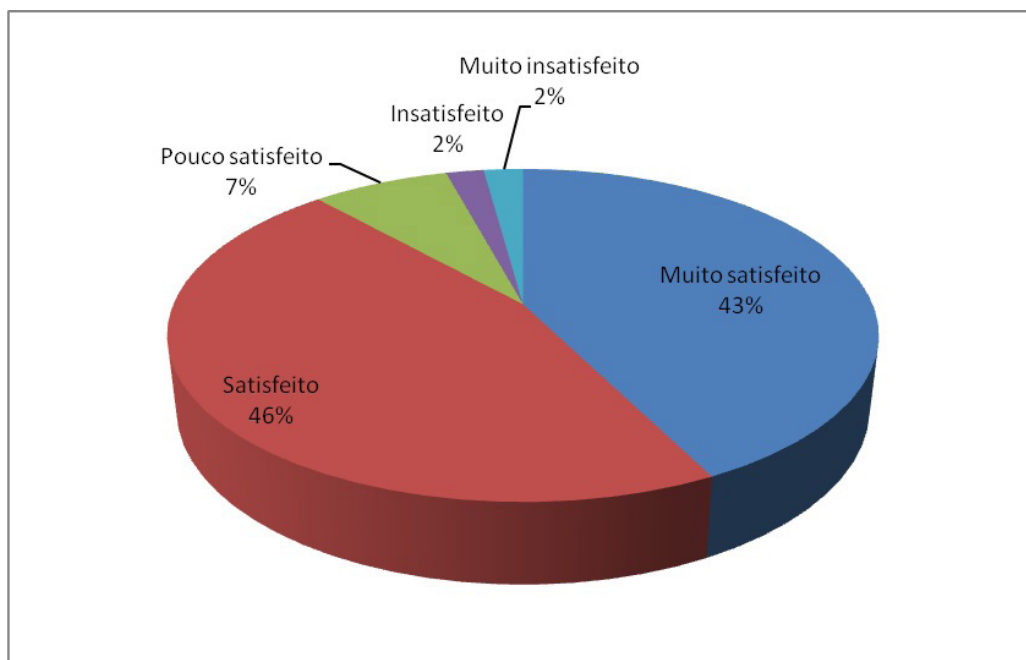
Fonte: (Dados do CeIMNa, 2018).

A figura 6 apresenta o resultado da pesquisa relativa ao ano de 2017, no qual 71% das OMAp consideram excelente ou muito bom os serviços prestados pelo fornecedores contratados pelo CeIMNa. O desempenho considerado ruim implica em comunicação ao fornecedor.

O recrutamento e seleção de pessoas ocorrem por meio de concurso público. O desenvolvimento da força de trabalho é uma atividade que envolve a qualificação técnica, gerencial, inovação, liderança e trabalho em equipe. Existem programas e prêmios estruturados de reconhecimento e incentivos como o Militar e Servidor Civil Padrão, escolhidos mediante votação dos Oficiais e validação no Conselho de Gestão, o Prêmio Bravo Zulu que reconhece atitudes e ações implementadas e o Prêmio Criatividade e Inovação que premia a melhor ideia ao longo do ano.

A qualidade de vida, a satisfação e o comprometimento das pessoas são promovidas por meio de programas e ações, como o Treinamento Físico-Militar (TFM) e a Pesquisa de Clima Organizacional.

**Figura 7:** Gráfico com o Nível de Satisfação da tripulação do CeIMNa



Fonte: (Dados do CeIMNa, 2018).

A figura 7 apresenta o resultado da pesquisa relativa ao 2º semestre de 2017, no qual 89% da tripulação da OM está muito satisfeita ou satisfeita.

### **c) Aprendizado organizacional e inovação**

O aperfeiçoamento da gestão organizacional ocorre com base em diagnósticos periódicos realizados por meio de instrumentos diversos de avaliação e auditoria, tais como Visita Técnica da Secretaria Geral da Marinha e IAM do Com3ºDN.

A atuação efetiva do Conselho de Gestão na proposição e monitoramento das melhorias de maneira compartilhada merece destaque. Foi implementada, em 2017, a ferramenta “lições aprendidas”, um registro padronizado e de fácil acesso, essenciais ao êxito do processo de sucessão. O quadro 7 apresenta exemplos de registros.

**Quadro 7:** Exemplos de Lições aprendidas registradas em 2017

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Controle Interno da OM. Aprimoramento da Gestão de Riscos.	Durante o exercício foram apresentados mensalmente no Conselho de Gestão os tratamentos de riscos realizados nas Divisões. A fim de aprimorar o controle interno e a integração com a gestão da OM, buscou-se uma atuação efetiva da Comissão Interna de Riscos Organizacionais, por meio de reuniões mensais, prévias à reunião do Conselho de Gestão.
Obtenção. Fornecedores impedidos de contratar.	Visando aperfeiçoar a execução orçamentária deste Centro de Intendência e das OMAp foi divulgado a importância quanto à consulta ao SICAF/certidões, verificação junto ao Cadastro Nacional de empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS; mantido pela Controladoria Geral da União; Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por Atos de Improbidade Administrativa, mantido pelo Conselho Nacional de Justiça; e Lista de Inidôneos, mantida pelo Tribunal de Contas da União – TCU como forma de constatar se a empresa está ou não impedida de licitar/contratar.
Apoio logístico. Manutenção da frota de Viaturas.	É importante para a OM possuir todas as viaturas prontas para operar, a fim de garantir, principalmente, a prontidão do abastecimento no apoio às OMAp. Nesse diapasão, foi feito um levantamento com os custos de manutenção (preventivas e corretivas) visando ter o quantum financeiro para efetuar os respectivos reparos, cuja planilha é apresentada mensalmente no Conselho de Gestão. Para atingir um grau de eficiência satisfatório, num cenário de escassez de recursos, foi necessário priorizar o atendimento das viaturas a serem reparadas de forma que sempre haja viaturas disponíveis para o apoio logístico na área de jurisdição do Com3ºDN e atendimento das demandas internas do CeIMNa.

Fonte: (Dados do CeIMNa, 2018).

A identificação das competências essenciais das OM clientes tem permitido ao CeIMNa oferecer diversos benefícios, destacando-se a qualidade na entrega dos bens e serviços, proporcionando respostas rápidas no atendimento e gerando valor percebido pelo cliente. A identificação das oportunidades permite à organização melhorar o atendimento aos seus clientes.

A gestão do conhecimento é sempre alvo de atenção, haja vista ser uma das formas que o CeIMNa utiliza para gerar serviço de qualidade para seus clientes. Os treinamentos e cursos contribuem sobremaneira para o desenvolvimento do conhecimento. A utilização do conhecimento é um valioso recurso estratégico para o desenvolvimento das atividades da unidade. Este recurso, aliado a uma visão estratégica de gestão com excelência, eleva a qualidade dos apoios realizados, melhorando a satisfação dos clientes a cada ciclo de acompanhamento.

No CeIMNa, adota-se uma abordagem integradora para o estímulo a novas ideias que possibilitem a inovação nas atividades de apoio realizadas.



Dessa forma, tanto os militares mais recentemente incorporados quanto os mais graduados são estimulados a participar dessa rede pela busca constante da melhoria, por meio da inovação. O desenvolvimento da inovação engloba as atividades voltadas para os projetos direcionados ao atendimento das necessidades das OMAp.

#### **d) Aptabilidade**

No CeIMNa, a identificação da necessidade de mudanças é realizada de forma contínua e acompanhada no Conselho de Gestão. A gestão compartilhada proporciona condições adequadas para a identificação das mudanças e flexibilidade na resposta, considerando o contexto de uma organização militar.

A prontidão para resposta está baseada na atuação da alta liderança e na formação do Conselho de Gestão que promove agilidade na revisão de estratégias, metas, processos ou serviços, sempre que ocorrerem mudanças relevantes.

#### **e) Liderança transformadora**

Os militares e servidores civis demonstram entendimento e engajamento com os valores organizacionais, a missão e a visão, assim como os objetivos estratégicos relacionados às suas atribuições.

A estruturação de governança do CeIMNa adota um modelo com ênfase em processos, visando otimizar e eliminar as deficiências das estruturas tradicionais de gestão departamental, assegurando uma maior capacidade de entender e atender as necessidades dos clientes. A gestão de riscos está implantada e é acompanhada pelo Comitê Interno de Gerenciamento dos Riscos Organizacionais. O controle é assegurado por auditorias e inspeções realizadas pelas diversas instâncias da MB e com o monitoramento do Conselho de Gestão da prestação das contas de gestão, da regularização das não conformidades encontradas e do acompanhamento das atividades. O Programa Netuno é fundamental para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.

Na formulação das estratégias, o CeIMNa realiza uma avaliação periódica da gestão considerando o ambiente interno e externo, verificando a necessidade de correção e/ou adequação às normas e os regulamentos existentes. O desenho do mapa estratégico é uma ferramenta de disseminação do planejamento, possibilitando o entendimento da estratégia pela força de trabalho, adesão e participação colaborativa.

A análise do desempenho e acompanhamento das decisões tomadas incluem os indicadores e planos de ação para que sejam atingidos os objetivos. Assim, observa-se que os resultados estão dentro do esperado e, em alguns casos, superam as expectativas. Os resultados positivos, fruto da análise do desempenho, são divulgados para a força de trabalho, como forma de estí-

mulo das equipes para novos desafios.

A identificação de novos líderes assumiu grande importância na gestão de pessoas do CeIMNa. Os novos líderes e sucessores são identificados tendo como critério as competências definidas para as funções hierárquicas e a antiguidade na carreira, atendendo às normas da Marinha do Brasil. Com isso, investe-se em um programa de capacitação para garantir a continuidade das atividades com qualidade.

#### **f) Desenvolvimento sustentável**

O orçamento do CeIMNa é elaborado anualmente, seguindo a Lei Orçamentária Anual (LOA). O Programa de Aplicação de Recursos é o instrumento de planejamento para a realização das despesas. As metas físicas não contempladas com recursos no exercício financeiro são inseridas no Quadro de Necessidades Não Atendidas (QNNA).

No CeIMNa, a implantação e acompanhamento do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), a supervisão da coleta, o gerenciamento e a destinação adequada do lixo comum e dos resíduos recicláveis estão estruturadas em documentos internos, com atuação voltada à minimização dos impactos ambientais.

Ciente de que as organizações são responsáveis por aqueles que nela trabalham e pelos impactos sociais sobre a comunidade onde se insere, o CeIMNa adota uma atitude proativa relacionada à responsabilidade socioambiental, ética e de controle social.

#### **g) Orientação por processos**

Os sistemas de informação e comunicação são desenvolvidos e implantados corporativamente para todas as unidades da Marinha. A segurança da informação é garantida por meio da utilização de login e senhas atualizadas. O acesso às informações ocorre em níveis diferenciados, conforme a necessidade de conhecer e o grau de responsabilidade do usuário. O Plano de Contingência identifica riscos de segurança da informação, dentre os quais ataques por hackers, vírus, inoperância, falta de energia, e contempla as soluções adotadas.

Os processos estão desenhados e com padrões definidos. Os macroprocessos abastecimento, finanças, obtenção e pagamento estão representados por diagrama de fluxo básico de suas principais atividades.

O desenvolvimento de produtos é realizado corporativamente pela MB. São oferecidos os produtos previstos no Sistema de Abastecimento da Marinha. Todavia, o Centro de Intendência sempre busca estimular a demanda por meio do diálogo com os clientes, de modo a ampliar a gama de produtos fornecidos e trazidos pelos diversos meios de transporte dos órgãos de distribuição situados no Rio de Janeiro.

## **h) Geração de valor**

O tema Geração de Resultados Econômico-Financeiros apresenta resultados de indicadores obrigatórios, tais como: Prazo Médio do Pagamento de Compras e Receita. O controle de gastos e a observação e controle sistemático dos índices de empenho, liquidação e pagamento no SIAFI permitiu maior transparência dos indicadores da execução financeira e de todos os processos referentes ao orçamento, no encerramento do exercício financeiro de 2017.

Observa-se, ainda, no presente exercício financeiro, um grande percentual de pagamento de notas fiscais concernentes aos exercícios anteriores (restos a pagar), bem como uma redução significativa do tempo de pagamento de notas fiscais, por meio de um melhor acompanhamento das mesmas e interface com a Diretoria de Finanças da Marinha.

Em relação à Geração de Resultados Ambientais, os resultados do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) são apresentados mensalmente no Conselho de Gestão, de acordo com o planejamento anual de atividades. Os resultados apresentados relacionados aos indicadores “Conformidades e Não Conformidades com as Normas Ambientais” e “Quantidade de Atividades Voltadas ao SGA” denotam melhoria e são superiores ao Requisito da Parte Interessada (RPI) estabelecido. As boas práticas de gestão propiciaram uma exposição positiva do CeIMNa na mídia.

Na Geração de Resultados Sociais, os resultados dos indicadores “Índice de Satisfação com os Projetos Sociais” e “Utilização de Fornecedores Locais” apresentam melhoria nos últimos três ciclos e estão alcançando os níveis de desempenho definidos como RPI. A maioria dos resultados sociais foi apresentada e denota melhoria.

Com relação à Geração de Resultados Relativos aos Clientes foram apresentados resultados referentes aos indicadores “Satisfação dos Clientes” e “Valor Percebido pelo Cliente Quanto ao Custo Benefício”, ambos estratificados em OM operativas e OM não operativas, além dos resultados relacionados à Avaliação da Imagem. Muitos dos resultados esperados foram apresentados, são estratégicos e denotam melhorias em três ciclos consecutivos, com desempenho superior ao RPI estabelecido.

No que tange à Geração de Resultados Relativos à Força de Trabalho, quase todos os resultados foram apresentados, porém o fator Relevância precisa ser ampliado, para um ajuste fino, para a estratificação, considerando oficiais, praças e servidores civis, para os indicadores: Absenteísmo, Clima Organizacional, Desempenho Funcional, Indicador de Disciplina, Acidentes de Trabalho.

Sobre o tema Geração de Resultados Relativos aos Fornecedores foram apresentados os resultados relacionados a fornecedores: “Conformidades e Não Conformidades Legal e Regulatória de Obtenção” e “Utilização de Fornecedores Locais”, demonstrando melhoria em três ciclos consecutivos.

O CeIMNa otimizou as demandas recebidas pelas OMAp, implementou a modelagem e o mapeamento de processos, reduzindo o lead time, sobre-

tudo, no que se refere ao atendimento da requisição de material, obtenção e execução financeira. O volume de compras é usualmente realizado com a qualidade assegurada. A economia obtida no período de um ano, descontada a inflação, atende perfeitamente às metas de produtividade de obtenção. Ressalta-se, ainda, que os fornecedores mantêm um bom nível de envolvimento e comprometimento com os valores e princípios da organização.

Os resultados dos produtos e processos é fruto da avaliação da conformidade, devidamente acompanhado e avaliado por meio de indicadores de desempenho, de forma a propiciar adequado grau de confiança de que um produto, processo ou serviço, atende a requisitos preestabelecidos por normas ou regulamentos, com o menor custo possível.

## **Premiações**

No âmbito da MB, a Diretoria da Administração da Marinha realiza premiação a cada dois anos, com a finalidade de reconhecer, destacar e certificar as OM que notoriamente pratiquem e comprovem um excelente desempenho institucional, com qualidade em gestão. Em junho de 2017, o CeIMNa foi agraciado com o “Prêmio Programa Netuno”, na modalidade Excelência em Gestão, por ter se destacado dentre as mais de 270 OM, no âmbito do Comando de Operações Navais, sendo a 3ª melhor pontuada, das seis OM indicadas, considerando as autoavaliações do biênio 2015-2016.

Além desse prêmio, em dezembro de 2017, o CeIMNa recebeu o “Prêmio Eficiência” do Abastecimento, relativo ao exercício de 2016, pelo segundo ano consecutivo, promovido pela Diretoria de Abastecimento da Marinha, por se destacar, dentre os Centros de Intendência da Marinha de outras regiões, na execução das diversas atividades gerenciais do Sistema de Abastecimento da Marinha, tais como: armazenagem, contabilidade do material, controle de estoque de sobressalentes, fardamento, gêneros frigorificados, combustíveis, lubrificantes e graxas.

No intuito de aumentar a gestão do conhecimento, buscar informações comparativas e preservar a contínua busca pela melhoria dos processos de gestão, a OM busca sempre premiações externas. Além da participação nos ciclos de 2016 e 2017 do Prêmio Nacional da Qualidade da FNQ, o CeIMNa recebeu a certificação com o Selo Internacional de Qualidade do Prêmio Qualidade Brasil 2017, por ter apresentado alto índice nos quesitos confiabilidade, eficiência, parceria, seriedade, imagem, cumprimento de prazos e satisfação referentes aos produtos e serviços prestados exigidos pelo TQCS - Total Quality Control & Service.

## **CONCLUSÕES**

Este artigo buscou identificar quais foram as melhorias relevantes na gestão de uma organização militar da Marinha do Brasil, com a participação no Prêmio Nacional da Qualidade, da FNQ e analisar a relação entre os modelos adotados por essas instituições.

No ciclo 2017, o primeiro após a reformulação do modelo, somente 11 organizações foram reconhecidas pela FNQ. Em apenas dois anos, o CeIMNa passou de um estágio “Inicial” para um estágio “Em Desenvolvimento”. Com a implementação do Plano de Ação para 2018, a expectativa é que seja alcançado o estágio “Consolidado”, pois nos diversos apontamentos relacionados pela equipe na FNQ, a organização conseguiu demonstrar fatos e procedimentos consistentes, no entanto, nota-se a necessidade de melhoria na sistematização e na identificação das relações inerentes à gestão sistêmica voltada a resultados. Os eixos potencializadores e fragilizadores identificados irão contribuir para a melhoria do nível de maturidade da gestão da organização.

O modelo de gestão do Programa Netuno apresenta alguns processos aderentes ao MEG. Nesse sentido, destaca-se que o PN é um modelo adaptado do MEGP para a cultura naval e que o MEGP, utilizado pelo Programa Gespública do Governo Federal, foi desenvolvido com base no MEG da FNQ. A principal diferença consiste no critério “Resultados” do Gespública, que no PN foi distribuído em cada um dos seus quesitos e no MEG está inserido no Fundamento “Geração de Valor”, com um grande peso no sistema de auto-avaliação.

A adoção de uma gestão estratégica voltada para resultados - especialmente para geração de vantagens competitivas e qualidade do gasto - por instituições públicas cria condições para um desempenho tão positivo quanto o das empresas da iniciativa privada. O escopo das análises realizadas segue a proposição que os serviços governamentais são colocados no mercado da mesma forma que os bens das empresas com fins lucrativos.

Foi esse o caminho trilhado pelo Centro de Intendência da Marinha em Natal. Mesmo não sendo uma organização com fins lucrativos, pode-se identificar que foram utilizadas ações de estratégias que colaboraram para o bom desempenho competitivo da instituição, com a utilização dos modelos de excelência em gestão da MB e da FNQ.

Dessa forma, dentro do desafio de reformar a Administração Pública Brasileira por meio de uma mudança de cultura e de um novo aprendizado organizacional, observa-se que o CeIMNa está no caminho certo, rumo à excelência com base no Programa Netuno e no MEG, um modelo híbrido de desenvolvimento que permite gerar valor para a sociedade brasileira, em uma perspectiva de um futuro melhor para o Serviço Público

Por fim, destaca-se que a participação do CeIMNa na premiação do PNQ pode servir de inspiração e exemplo para a MB alavancar o Programa Netuno na busca pela excelência, mudando de patamar de maturidade e competitividade das práticas de gestão e resultados da organização como um todo no cumprimento de seu lema: “protegendo nossas riquezas, cuidando da nossa gente”.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Advocacia-Geral da União (AGU). Consultoria-Geral da União. **Guia Nacional de Licitações Sustentáveis** / Flávia Gualtieri de Carvalho, Maria

Augusta Soares de Oliveira Ferreira e Teresa Villac, Brasília: AGU, 2016.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: abr, 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.378/05**, de 23 de fevereiro de 2005. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm). Acesso em: mai, 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.936/16**, de 19 de dezembro de 2016. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm). Acesso em: mai, 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.094/17**, de 17 de julho de 2017. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm). Acesso em: mai, 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666/1993**, de 21 de junho de 1993. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: mai, 2018.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Centro de Intendência da Marinha em Natal. **Planejamento Estratégico Organizacional 2018-2021**. v. 1. Natal, RN, 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107: Normas Gerais de Administração**. v. 6. Brasília, DF, 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, DF: MARE/Presidência da República, 1995.68p. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/planodiretor.pdf>. Acesso em: abr, 2018.

\_\_\_\_\_. **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**. Decreto simplifica serviços públicos para atendimento ao cidadão. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/noticias/decreto-simplifica-servicos-publicos-para-atendimento-ao-cidadao>. Acesso em: abr, 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, v.1. Brasília; MP, SEGEP, 2014.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança** / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRESSER PEREIRA, L. C. Burocracia pública e Reforma gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, 70 (1), jan./abr. 2007. p. 29-47. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br>. Acesso em: abr, 2018.

CAMPOS, V. C. **Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CAVALCANTI, B. S. **O Gerente Equalizador**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.