

Menção Honrosa – IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA COMISSÃO NAVAL BRASILEIRA NA EUROPA (CNBE): UMA EXPERIÊNCIA COM FOCO NO APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE OBTENÇÃO NO EXTERIOR

Thiago Martins Amorim
Jorge Nascimento de Oliveira Júnior
Thiago Silva E Souza

RESUMO

Ao longo das últimas décadas é possível observar um incremento nas pressões exercidas pela sociedade quanto à qualidade e efetividade na prestação de serviços públicos. Como consequência, as diversas organizações que compõem o governo federal vêm adotando ações com o propósito de fortalecer a governança pública e modernizar as instituições. Nesse contexto, o presente relato descreve o desenvolvimento de um sistema de gestão de qualidade voltado, dentre outros objetivos, ao aprimoramento do processo de obtenção da Comissão Naval Brasileira na Europa (CNBE), Organização Militar (OM) responsável pelo apoio aos processos de obtenção da Marinha do Brasil (MB) no exterior. A intervenção descrita no presente relato trouxe benefícios concretos à operação do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM), tais como elevação nas taxas de atendimento às demandas por aquisição no exterior e a melhoria no relacionamento da CNBE com os fornecedores e clientes. Considerando o exposto, conclui-se que este relato contribui para o fomento à introdução de melhorias práticas à Administração Pública, por meio da apresentação de um modelo conceitual de governança aplicável a outros órgãos públicos.

PALAVRAS-CHAVE

Nova Governança Pública; Gestão de Risco; Controle Interno; Gestão da Qualidade

INTRODUÇÃO

O incremento na complexidade das questões enfrentadas pelos países vem provocando transformações na forma como os governos se estruturam e gerenciam suas ações. Dentre as principais modificações, encontram-se as iniciativas de integração de esforços entre as diversas áreas e o desempenho de

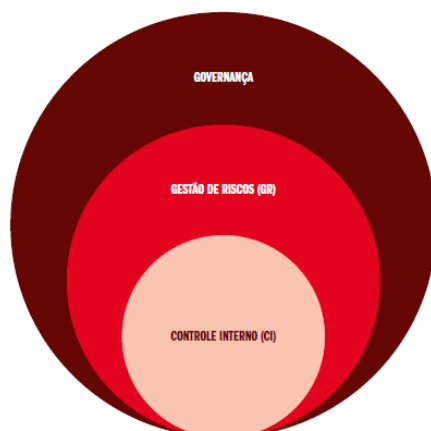
funções matriciais, voltadas ao alcance de objetivos governamentais, em detrimento à organização meramente funcional, segmentada no escopo de atuação de suas agências públicas.

Da amplamente criticada morosidade na execução dos processos observada na chamada Administração Pública Tradicional que, observando o estrito cumprimento da formalização das leis, resultava em baixos níveis de eficiência, passou-se a uma sociedade que recorre ao modelo de mercado como pressuposto para uma Nova Gestão Pública, instituída a partir de uma reforma do setor público, ao permitir que o privado atuasse em áreas até então exclusivas do Estado e de uma reforma administrativa, ao introduzir técnicas e ferramentas customizadas de mercado ao ambiente público, chegando-se à denominada Nova Governança Pública (SILVESTRE, 2019).

Nesse sentido, em que pese ser “necessário assumir que os três modelos para a prestação de serviços públicos continuarão a coexistir, ou seja, não é viável que se elimine totalmente qualquer um deles” (SILVESTRE, 2019, p. 95), tem-se com a institucionalização da nova governança pública a incorporação nos processos de direção e controle organizacionais “a governança, a gestão de riscos e a integridade (Governance, Risk and Compliance – GRC às práticas de gestão das agências públicas” (VIEIRA; BARRETO, 2019, p. 12), contribuindo assim para o aprimoramento de resultados e a busca constante para a solução de problemas públicos, incorporados à agenda governamental.

Corroborando nesse caminhar da administração pública nacional o alerta de nossa Corte de Contas quando afirma que “todas as atividades de uma organização envolvem riscos, decorrentes da natureza das atividades, de realidades emergentes, de mudanças nas circunstâncias e nas demandas sociais e da própria dinâmica da administração pública (BRASIL, 2018b, p. 88), destacando-se assim a importância de se observar a transversalidade de conhecimentos e iniciativas no auxílio aos esforços de otimização do desempenho das instituições públicas, retratada na figura seguinte:

Figura 1 – Relação entre Governança, Gestão de Risco e Controle Interno



Fonte: BRASIL 2018b, p. 91

Segundo Vieira e Barreto (2019, p. 13), a promoção do desenvolvimento por meio da cooperação entre as instituições que integram os setores públicos, social e privado do país dependem de estruturas de governança com os seguintes propósitos:

- a) Determinar procedimentos para definição e alcance dos objetivos esperados pelas partes interessadas na resolução dos problemas públicos (stakeholders).
- b) Garantir responsividade de seus agentes ao estabelecer os incentivos adequados à ação (as competências, as recompensas e as sanções).
- c) Instituir procedimentos de desempenho (para dar cumprimento aos objetivos) e conformidade (para garantir a integridade).

Daí a importância de se referendar a relação entre governança e gestão, uma vez que governança tem a responsabilidade de buscar prover direcionamento, monitoramento, supervisão e avaliação da atuação da gestão, esta integrada aos processos organizacionais e responsável pelo planejamento, execução, controle e ação dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos planejados. Em resumo, enquanto a governança é a função direcionadora, com fundamento em evidências e levando em conta os interesses da sociedade, a gestão é a função realizadora, responsável por planejar como implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos (BRASIL, 2020c).

Nesse ponto, cabe o exercício reflexivo e abstrato de De Toni (2021, p.117) sobre o processo de maturidade organizacional, em especial na fundamental

prática da ação de planejar, refletido no planejamento estratégico organizacional de cada instituição:

(...) a ação planejada, seja vista como imperativo constitucional, seja como função pública ou competência transversal do servidor, resulta também de um processo histórico, condicionado por estruturas mais ou menos rígidas que incentivam mudanças incrementais e progressivas.

Para além, resta interessante o entendimento de Parente Filho (1991) sobre a expectativa de Deming (1990) ao ser questionado sobre a aplicabilidade de um modelo de gestão da qualidade no setor público:

(...) uma doença comum que aflige a administração e a administração pública em todo o mundo é a impressão de que os nossos problemas são diferentes. Com certeza são diferentes, mas os princípios que ajudarão a melhorar a qualidade do produto e dos serviços são, por natureza, universais. (DEMING, 1990, apud PARENTE FILHO, 1991, p. 15)

A partir dessas colocações, traz-se para o âmbito da MB a experiência de consolidada institucionalização do chamado Programa Netuno, que é o modelo de excelência em gestão praticado por todas as OM. Sua função direcionadora é representada pelo Plano Estratégico da Marinha (PEM), bem como dos planejamentos decorrentes que norteiam os setores da estrutura organizacional da Força e estabelecem um sistema de medição com resultados por perspectiva estratégica.

Sendo assim, para o presente estudo de caso, destaca-se uma organização pertencente ao SAbM que, por definição, tem a finalidade de promover, manter e controlar o provimento do material necessário à manutenção da Força e demais Órgãos Navais em condição de plena eficiência.

Ao apresentar o relato de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), busca-se debater sobre o tema qualidade no setor público como opção para a reorientação gerencial das organizações, tendo como pontos básicos o foco no cliente, o trabalho em equipe permeando toda a organização, o processo de tomada de decisão baseado em evidências e a constante busca pela solução de problemas a partir da diminuição de erros (LONGO, 1996), fundamental para o alinhamento da gestão pública aos programas de governo, assim como privilegiar a reflexão sobre a importância de modelos de gestão efetivamente aplicados junto ao contexto da nova governança pública.

O PAPEL DA GESTÃO DE QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO

O moderno conceito de controle da qualidade ganha força a partir da primeira metade do século XX, nos Estados Unidos, apesar de se observar que tal temática fora também abordada relativamente cedo na Inglaterra, como consequência direta da Revolução Industrial, a partir do desenvolvimento de ferramentas de trabalho, sistemas de unidades de medida e introdutórios controles estatísticos. (LONGO, 1996)

Ademais, logo após a Segunda Guerra Mundial, uma nova abordagem de qualidade foi implementada no já devastado Japão, tendo sido utilizada como inspiração para diversos países. O cenário de reconstrução pós-guerra veio a motivar a busca por um novo modelo econômico, pautado pela qualidade na produção, fator compreendido como essencial para a recuperação do país. Nesse contexto, aponta-se que o fator qualidade foi elevado à condição de argumento de importância nacional, resultando assim no desenvolvimento de um modelo de gestão dotado das seguintes abordagens:

- a) a participação dos funcionários de todos os níveis da empresa;
- b) foco no cliente, com cuidadosa atenção à sua definição de qualidade; e
- c) aprimoramento contínuo (kaizen) como parte do trabalho diário de todos os funcionários.

Dessa forma, atesta-se a emergência de uma nova filosofia de trabalho e gestão, voltada à implementação de um sistema de qualidade de produção com escopo mais amplo, passando a abranger a empresa como um todo, desmistificando o então foco, quase que exclusivo, na conformidade do produto.

Na sequência do caminhar evolutivo da sociedade moderna, uma nova mudança de paradigma também pôde ser observada pelos idos dos anos 1970, fruto das agudas restrições fiscais do período, causadas sobretudo pelas crises do petróleo. Nesse período, os governos passaram a sofrer pressões constantes da população por melhores serviços públicos, reforçando sua insatisfação quanto ao elevado nível de tributação adotado e sem a devida (e esperada)

contrapartida ao bem estar social, ou seja, em um claro exemplo de crescimento de maturidade do contribuinte quanto ao valor do seu esforço para a manutenção da atividade comum pública, representada pelo pagamento de impostos, para além da mandatária responsabilidade dos detentores do poder quanto suas responsabilidades, enquanto agentes públicos. (OSBORNE; GAEBLER, 1993)

Em complemento à temática responsabilidade dos agentes públicos, relevante trazer também à reflexão os estudos de Howlett (2014), que buscou traduzir as atividades desse gestor a partir do que denominou ser desenhos de políticas públicas, assim conceituado:

(...) o esforço de sistematizar ações eficientes e eficazes por meio da aplicação de conhecimento sobre os meios de política adquiridos tanto pela experiência quanto pela razão, para o desenvolvimento e adoção de instrumentos que permitam o atingimento de objetivos, resultados e metas dentro de contextos políticos específicos (p. 283-284, tradução livre).

Diante desses breves, porém não exaustivos apontamentos históricos, entende-se que os governos passaram assim a buscar novas arquiteturas de suas agendas governamentais, tendo, em especial, o objetivo de incrementar a satisfação dos cidadãos com os serviços por ele (governante) prestados. Estava aberto, portanto, o caminho para a adoção de práticas de gestão da qualidade nos serviços públicos.

Já no Brasil, esse movimento pela qualidade tomou maior impulso a partir da década de 1990, em uma corrente ainda embrionária e carente de coordenação, pautada por ações isoladas de alguns segmentos empresariais, em especial por aquelas multinacionais que recebiam boa parte de sua orientação de gestão de suas matrizes no exterior. (BARÇANTE, 1998)

Especificamente quanto ao setor público nacional, destaque para a implementação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, mais conhecido como GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto no 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, em uma clara iniciativa do Poder Executivo de buscar a sistematização dos processos de melhoria da gestão no serviço público. Dentre os principais objetivos do GESPÚBLICA, convém salientar:

a) promoção da governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

- b) promoção da eficiência na alocação de recursos; e
- c) busca pela eficácia e efetividade da ação governamental, envidando-se esforços em prol do ganho social, reforçado este por meio de uma gestão mais democrática, participativa, transparente e ética.

Trazendo ao contexto da Marinha do Brasil, tem-se nos estudos de Souza et al. (2015) evidências do bom alinhamento da Força às práticas de gestão implementadas no país, diretamente relacionadas aos princípios defendidos pelo GESPÚBLICA adequados à cultura naval, estabelecida no ano de 2007 a partir do programa de excelência para a MB, denominado Programa Netuno, cuja finalidade primeira foi a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população e de sua própria administração organizacional.

Assim, tem-se como conceito institucional, previsto no Manual de Gestão Administrativa da MB:

“O Programa Netuno é um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares e, conseqüentemente, proporcionar à Marinha do Brasil as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País.” (BRASIL, 2018a, p. 4-1)

De fato, o Programa Netuno foi desenvolvido visando à institucionalização de boas práticas de gestão, possibilitando que todas as OM que compõem a Força Naval tivessem condições técnicas, em especial pela contínua e padronizada capacitação de seus profissionais, espalhados pelas mais diversas realidades do território nacional e no exterior, de buscarem a melhoria contínua dos seus processos. Logo, percebe-se sua implementação instrumentalizada por alguns referenciais para o aprimoramento da gestão, tais como:

- a) as pesquisas de satisfação;
- b) as ferramentas de avaliação da gestão;
- c) a metodologia de simplificação administrativa; e
- d) a carta de serviços ao cidadão.

No que concerne a esta última, salienta-se que possui a missão de evidenciar o valor público de cada ação e atividade desenvolvida por aquela OM dentro de seu contexto social, reflexo do compromisso institucional com a transparência e a qualidade. (BRASIL, 2019)

Nesse contexto, o conceito de qualidade definido pelo Padrão ISO 9001 aplicado aos mais diversos processos implantados no serviço público e, principalmente, gerenciados, buscam propiciar uma otimização na utilização do erário, conferindo maior organização, produtividade e credibilidade nas políticas públicas, ao mesmo passo que se persegue elevar os níveis de satisfação de seu cliente principal, sua população.

Padrão ISO 9001

As certificações nas organizações surgiram da necessidade de comunicar aos clientes a adequação do sistema de gestão da qualidade a padrões internacionais de referência reconhecida mundialmente. Quanto ao Sistema de Gestão da Qualidade, tem-se o conceito institucional:

“É um sistema de gestão que permite dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade. A implantação de um SGQ nas OM é de grande importância para a obtenção de padronização e controle de processos, pois viabiliza medir a eficiência e eficácia das ações tomadas, com foco específico na satisfação do cliente e na melhoria contínua dos processos. Esse sistema proporciona segurança à alta direção nas tomadas de decisão, pois possibilita a leitura de indicadores de desempenho precisos e confiáveis.” (BRASIL, 2019, p. 153)

A Organização Internacional de Padronização (ISO) é uma agência internacional, fundada em 1947, que possui mais de 23 mil padrões internacionais, cobrindo quase todos os aspectos de tecnologia e negócios. Nesse contexto, a ISO 9001 é o padrão de qualidade e foi publicada pela primeira vez em 1987 pela ISO. A versão atual da ISO 9001 foi lançada em setembro de 2015. (BAB, 2021)

Dessa forma, a ISO 9001 estabelece os critérios para um Sistema de Gestão da Qualidade para qualquer organização, grande ou pequena, independentemente do seu ramo de atividade. Atualmente, existem mais de um milhão de empresas e organizações em mais de 170 países com certificação ISO 9001. Este padrão é baseado em uma série de princípios de gestão da qualidade, incluindo o foco no cliente, engajamento das pessoas e a melhoria contínua. (ISO, 2021)

Normalmente essas certificações envolvem a análise da documentação e auditorias e inspeções na organização. Cabe destacar que o processo de certificação ISO 9001:2015 compreende a realização de auditoria em 2 estágios

por um organismo de certificação, como o British Assessment Bureau (BAB)¹, única acreditada no Reino Unido, no qual busca-se verificar se o Sistema de Gestão da Qualidade de uma organização atende ao padrão estabelecido pela ISO.

Ao trazer para o contexto dessa reflexão, ressalta-se que o ciclo de gestão, também chamado ciclo PDCA (Plan - Do - Check - Act) representa o instrumento de gestão adequado para a implementação da melhoria contínua nas organizações, norteando assim o sistema de qualidade da ISO 9001:2015, da mesma forma que orienta o Programa Netuno.

CONTEXTUALIZAÇÃO

A Comissão Naval Brasileira na Europa, com sede em Londres, na Inglaterra, é uma OM que tem como propósito contribuir para o apoio logístico das Forças Navais e demais OM da MB, no tocante às atividades de obtenção e tráfego de carga no exterior. É importante destacar que um adequado Sistema de Apoio Logístico é essencial para a manutenção da prontidão operativa, propósito maior de uma Força Naval.

A CNBE é um órgão de obtenção dentro da estrutura do Sistema de Abastecimento da Marinha do Brasil responsável pelas etapas da procura, mediante a pesquisa, identificação e seleção das fontes de obtenção no mercado estrangeiro, da aquisição mediante a compra do material ou contratação de serviços e do acompanhamento quanto aos prazos e condições de entrega. (BRASIL, 2020a)

Nesse contexto, a CNBE atua em uma extensa área de jurisdição que compreende quatro continentes: Europa, África, Oceania e Ásia, exceto Japão, China e Coreia, ao longo de quase 50 anos de história. Em particular, o último biênio 2020-2021 tem sido marcado pelos desafios impostos pela pandemia do Coronavírus, seja na adoção de medidas de precaução de distanciamento social e higiene, de acordo com as regras do Governo Britânico, seja na superação de óbices no envio de materiais e sobressalentes ao Brasil, diante das restrições para tráfego de carga.

¹ Entidade acreditada pela United Kingdom Accreditation Service (UKAS), órgão oficial no Reino Unido, cuja missão é chancelar as certificações em sistemas de gestão no Reino Unido. Para ver mais sobre o órgão, acessar: < <https://www.ukas.com/about/our-role/>>.

O PROJETO ISO 9001:2015 DA CNBE

A certificação de uma organização não deve ser planejada como uma ação isolada, pois envolve a conscientização da necessidade da qualidade em todos os seus setores, abrangendo aspectos operacionais e o relacionamento com a sociedade.

Nesse diapasão, o processo de certificação ISO 9001:2015 da CNBE foi tratado como projeto, seguindo a metodologia do Project Management Institute (PMI), tendo sido formalmente criado em novembro de 2017, com moldura temporal inicial de 12 meses, com o intuito de aprimorar os canais de comunicação com os clientes da MB, especialmente aqueles pertencentes à cadeia de fornecimento do setor operativo.

A tabela abaixo apresenta o cronograma do projeto com as principais atividades para a obtenção do certificado.

Quadro 1 – Cronograma do Projeto ISO 9001:2015 da CNBE

	INICIATIVA	PRAZO
01	Formação da equipe de gerenciamento do projeto ISO 9001/2015	FEV18
02	Treinamento da equipe de gerenciamento do projeto ISO 9001/2015	MAR18
03	Estabelecimento da Política de Qualidade da CNBE	MAR18
04	Workshop sobre Gestão da Qualidade para a Força de Trabalho	MAR18
05	Diagnóstico sobre Gerenciamento da Qualidade na CNBE	ABR18
06	Formalização do Sistema de Gerenciamento da Qualidade por OI	MAI18
07	Treinamento da Força de Trabalho para a auditoria (Stage 1)	JUN18
08	Auditoria de Qualidade (Stage 1)	JUL18
09	Solução das pendências apontadas na Auditoria	SET18
10	Treinamento da Força de Trabalho para a auditoria (Stage 2)	OUT18
11	Auditoria de Qualidade (Stage 2)	NOV18
12	Obtenção do Certificado ISO 9001/2015	DEZ18

Fonte: Elaborado pelos autores

A equipe de gerenciamento do projeto foi composta por 10 tripulantes e liderada por um gerente de projeto. Inicialmente, a equipe foi submetida a um treinamento realizado pela British Assessment Bureau para familiarização com a norma ISO 9001:2015, bem como para conhecimento das etapas a serem seguidas para a obtenção da certificação.

A amplitude do escopo pretendido para a certificação, ou seja, o processo de obtenção no exterior, atividade-fim da CNBE, demandou um grande esforço

da equipe, em face das modificações necessárias nos processos internos para adequação à norma ISO 9001:2015.

Finalizados os preparativos internos, o gerente do projeto agendou as auditorias de qualidade na CNBE, tendo sido realizados dois eventos: o Stage 1, em setembro de 2018, e o Stage 2, em janeiro de 2019. Enquanto o Stage 1 identificou as políticas, procedimentos e processos existentes, considerando o contexto da organização e apresentou uma análise com as lacunas para atender o padrão ISO, o Stage 2 verificou o alinhamento da OM ao padrão, quando foi recomendada a certificação.

Fruto de um projeto bem-sucedido, a CNBE recebeu, em 21 de janeiro de 2019, a certificação ISO 9001:2015 com duração de 3 anos, sujeito a revalidações anuais por auditores da British Assessment Bureau, que ocorreram em junho de 2020 e maio de 2021. Diante das medidas de restrições impostas pelo Governo Britânico no enfrentamento à pandemia do COVID-19, as qualificações anuais foram conduzidas virtualmente pela equipe da BAB.

IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E PROPOSIÇÃO DE UM MODELO APLICÁVEL A OUTROS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Como decorrência do processo evolutivo exposto, a CNBE criou um Sistema de Gestão da Qualidade, consubstanciado no documento Business Management System (BMS)². Trata-se de uma publicação que norteia todo o sistema e define a política de qualidade da instituição com foco na satisfação do cliente, versando sobre: adequação à legislação; recursos para a qualidade; conscientização da força de trabalho; melhoria contínua; e gerenciamento de riscos.

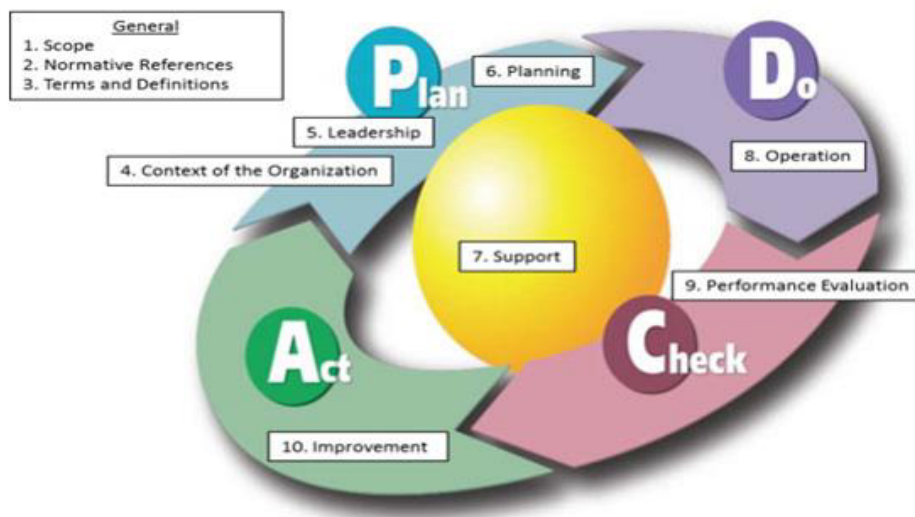
Dessa forma, a Política de Qualidade da CNBE cumpre os requisitos da ISO 9001:2015 e está alinhada com o Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) em vigor (2018-2021). Com efeito, dentre outros objetivos, o BMS estipula procedimentos para:

- a) o comprometimento da alta administração;
- b) a gestão de riscos aos objetivos dos processos;

² O BMS é o Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da CNBE, na versão em inglês, cujo propósito é fornecer uma visão geral da organização, sua missão, seus objetivos, suas atividades, seus padrões de qualidade e funcionamento.

- c) o tratamento do feedback dos clientes; e
- d) as alterações nos processos de acordo com a metodologia PDCA.

Figura 2 – Modelo PDCA aplicado na ISO 9001; 2015



Fonte: BMS, versão 1.4

A figura acima apresenta um método conhecido de processo de melhoria contínua, o ciclo PDCA, que norteia o sistema de qualidade da ISO 9001:2015. O modelo desse sistema de gestão, definido pela ISO na revisão de 2015, é detalhado em 7 (sete) cláusulas da norma: Contexto da Organização (cláusula 4); Liderança (cláusula 5); Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade (cláusula 6); Suporte (cláusula 7); Operação (cláusula 8); Avaliação de Desempenho (cláusula 9); e Melhoria (cláusula 10).

Além das inspeções externas, que ocorrem anualmente e dentro do período de 3 anos de certificação, cabe aos membros da Equipe ISO a realização de auditorias internas nas cláusulas supramencionadas ao longo do ano, isto é, mantendo-se uma constante análise de seus processos. Essas auditorias internas servem como preparação para a auditoria externa realizada anualmente pela British Assessment Bureau, com o objetivo de atestar a manutenção do certificado de qualidade nos padrões da ISO.

Pilares de sustentação do Sistema de Qualidade

Entende-se que, na CNBE, o Sistema de Gestão da Qualidade, regido pelo BMS, possui quatro “pilares de sustentação”:

- a) macroprocesso de obtenção no exterior (escopo do projeto);
- b) gerenciamento de riscos organizacionais;
- c) ações decorrentes de auditorias aplicadas pelo Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR) e da Inspeção Administrativo-Militar (IAM); e
- d) sugestões, reclamações ou elogios dos clientes.

De uma forma geral, as demandas por aquisições são apresentadas pelas Organizações Militares Solicitantes (OMS) por meio do preenchimento de uma Solicitação ao Exterior (SE)³ no Sistema de Obtenção da Marinha (SOMAR)⁴. Após o registro da demanda, as SE emitidas pelas OM são agrupadas por processo, de forma a possibilitar a realização de cotações aos fornecedores e a emissão das Ordens de Compra e Notas de Empenho, que formalizam os pedidos de entrega de bens ou prestação de serviços, conforme ilustra a figura que segue.

³ SE é a designação dada ao documento por meio do qual uma OMS apresenta ao SABM os seus pedidos relativos a aquisição de materiais em fontes de obtenção estrangeiras; serviços de manutenção de materiais a serem prestados no exterior; pagamentos de despesas vinculadas à prestação de serviços no exterior; e pagamento de despesas de operações e/ou visitas a portos estrangeiros realizadas por meios navais, tropas ou pessoal da MB em serviço no Exterior. (BRASIL, 2020b).

⁴ A obtenção no exterior é operacionalizada, precipuamente, por meio do SOMAR. Os correspondentes lançamentos contábeis, atinentes à movimentação de recursos e ao controle patrimonial, são registrados no SIAFI, mediante comunicação entre este sistema e o SOMAR (BRASIL, 2020b).

Figura 3 – Macroprocesso Obtenção no exterior



Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 3 busca ilustrar, de forma sintética, não somente esse processo de apoio à contratação no exterior, mas também os trâmites de desembaraço alfandegário, para entrega dos materiais e equipamentos no Brasil e os procedimentos de pagamento, que consistem na liquidação da fatura emitida, atestando formalmente o direito do fornecedor ao recebimento do numerário e o pagamento propriamente dito, que encerra o processo.

Os processos internos, por sua vez, são conduzidos por meio de procedimentos padronizados e rotineiros, divididos pelos diferentes cargos, funções e atividades no âmbito do Departamento de Obtenção, cujas competências e tarefas estão estabelecidas em regulamentação própria, representada pela Ordem Interna (OI) 30-02F.

Nesse contexto e em uma análise macroprocessual, o Planejamento Estratégico Organizacional tem como finalidade o estabelecimento de metas de médio e longo prazo para a CNBE, atribuindo prioridades e mensurando-as por meio de indicadores de desempenho. Para tal, o monitoramento dessas metas traduz-se de grande importância para o cumprimento de sua missão com eficiência, eficácia e economicidade.

Sendo assim, ressalta-se que as metas estabelecidas no PEO são monitoradas e os resultados alcançados são apresentados por ocasião das

reuniões ordinárias do Conselho de Gestão⁵ da CNBE. Em caso do não atingimento do patamar estabelecido, as justificativas apresentadas ficarão registradas em ata e suas causas serão examinadas, a fim de possibilitar a identificação das ações necessárias para ajustar os planos de execução das metas avaliadas, permitindo alcançar os resultados esperados nas avaliações seguintes.

Outro aspecto de considerável relevância na estrutura da OM, a chamada Gestão de Controle Interno na CNBE tem por finalidade promover uma atuação integrada das atividades desempenhadas, assim como monitorar com proximidade e tempestividade os atos de gestão praticados. Cabe destacar que uma das áreas com maior criticidade é a gestão de riscos. Por conseguinte, e fruto da estratégia de gerenciamento de riscos prevista no próprio PEO, os riscos estratégicos também são monitorados mensalmente pelo Conselho de Gestão.

Ademais, cabe outro papel importante ao controle interno, que é o monitoramento de recomendações externas decorrentes de auditorias ou visitas técnicas de outras OM, ou provenientes de órgão extra-MB, tais como o Ministério da Defesa ou o Tribunal de Contas da União (TCU). Assim, registra-se que anualmente a CNBE passa por uma verificação institucional, interna à Força Naval, alternando entre uma Inspeção Administrativo-Militar realizada pela Secretaria-Geral da Marinha (SGM) em anos pares, e Auditoria do Centro de Controle Interno da Marinha, nos anos ímpares. Essas verificações por vezes registram constatações (discrepâncias) que têm que ser acompanhadas e corrigidas.

Nesse sentido, resta demonstrado que, como preconizam as boas práticas, as formas de atuação do controle interno e do Conselho de Gestão são complementares. Enquanto o controle interno trabalha na prevenção de possíveis riscos, ou seja, na análise dos processos e seus riscos associados, apontando ações para mitigar o risco identificado, tem-se no Conselho de Gestão a base estrutural-administrativa para que se faça o tempestivo acompanhamento daquelas constatações apontadas nas IAM e auditorias,

⁵ O Conselho de Gestão, integrado à estrutura organizacional da CNBE, é o responsável pelo assessoramento ao Presidente da Comissão nos assuntos relacionados à administração geral e ao desenvolvimento organizacional, em particular nas orientações para o desenvolvimento de atividades voltadas para o aprimoramento da gestão, sempre apoiadas pelo Programa Netuno. (BRASIL, 2019).

possibilitando a realização de correções e atualizações de processo, caso necessário.

Em complemento, cabe também o registro de que a CNBE possui, como instrumentos para regulação interna de seus procedimentos, 2 (duas) Ordens Internas, a saber: OI 04-01B - Conselho de Gestão e OI 05-01D - Estruturação e Funcionamento da Gestão de Controle Interno, que são fundamentais para acompanhamento do Sistema de Gestão da Qualidade.

De maneira sucinta, ainda sobre a temática gestão e controle de riscos, assinala-se que a metodologia apresentada emprega os conceitos de “Linhas de Defesa” idealizados pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Trata-se de um modelo que busca esclarecer as devidas funções e deveres ao longo de três grupos separados ou, como conhecidas, três linhas de defesa (COSO, 2015).

Especificamente para a realidade do Brasil, observa-se que esse conceito foi internalizado no ordenamento jurídico nacional por meio da Instrução Normativa no 3, de 9 de junho de 2017, emitida pela Controladoria Geral da União (CGU) e de onde se constata 3 (três) instâncias de controle interno no âmbito das organizações, a saber:

a) Primeira Linha: Devem identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos à consecução de seus objetivos e metas. São, ainda, os responsáveis por implementar as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles sob suas áreas de atuação.

b) Segunda Linha: Compete à mesma apoiar o desenvolvimento dos controles internos e realizar as atividades de supervisão e de monitoramento das ações desenvolvidas no âmbito da “Primeira Linha de Defesa”.

c) Terceira Linha: Cabe a ela prestar serviços de avaliação e de consultoria, visando preservar e adicionar valor à organização e a melhorar suas operações, processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

Trazendo para o contexto da MB, tais instâncias de controle foram projetadas em sua estrutura administrativa onde a primeira linha de defesa compete aos controles internos orgânicos exercidos pelos Agentes Responsáveis

de todas as OM, tais como Ordenador de Despesa, Agente Fiscal e Gestores, bem como o Conselho de Gestão. A segunda linha, por sua vez, cabe ao Estado-Maior da Armada e os Órgãos de Direção Setorial, bem como os conselhos consultivos dos quais participam. Já o Centro de Controle Interno da Marinha tem como missão exercer a terceira linha, por meio de suas auditorias internas. (BRASIL, 2021)

Portanto, com a decisão pelo início do processo de obtenção do certificado ISO 9001:2015 para o macroprocesso “obtenção”, positiva foi a constatação de que os riscos e as discrepâncias já eram apreciados nas reuniões mensais do Conselho de Gestão, onde eram debatidas e determinadas as soluções para cada risco identificado e para cada discrepância apontada. Entretanto, luzes foram apontadas para o fato de que as reclamações e sugestões dos clientes, ou seja, OM apoiadas pelo serviço que deve ser prestado pela CNBE eram tratadas de modo intuitivo, de acordo com o bom senso e a iniciativa daqueles que tratavam a informação.

Desta feita, foi estabelecido um procedimento para a gestão de feedback dos clientes, tendo sido consubstanciado na OI no 07-02, com o objetivo de instruir a força de trabalho acerca do tratamento das informações concernentes às reclamações, sugestões e elogios encaminhados à CNBE pelos canais de contato disponíveis.

Sendo assim, com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, o tema “avaliação da gestão da qualidade” foi incluído no rol dos assuntos que são tratados nas reuniões do Conselho de Gestão. Adicionalmente, para manter a convergência com o padrão ISO, foram incluídas nas apresentações do Conselho de Gestão planilhas com o acompanhamento dos riscos estratégicos, as providências permanentes das discrepâncias da IAM (2ª linha de defesa) e do CCIMAR (3ª linha de defesa), para além das informações de feedback dos clientes.

O quadro seguinte apresenta as principais planilhas de acompanhamento das ações preventivas e corretivas exibidas nas reuniões do Conselho de Gestão.

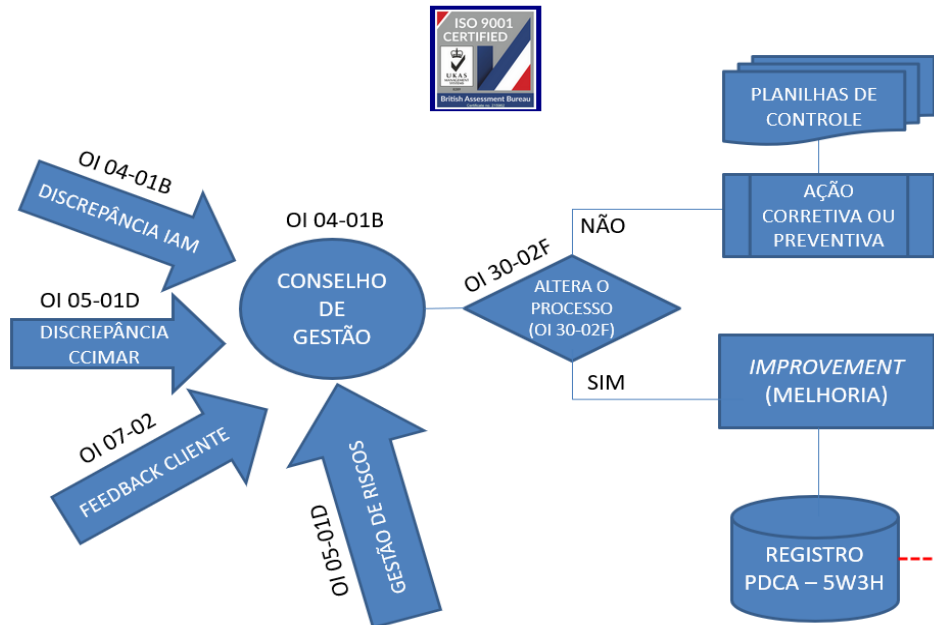
Quadro 2 - Planilhas de controle das ações preventivas e corretivas

Classificação	Como será apresentado?
Discrepâncias	De acordo com a Ordem Interna no 04-01B (IAM) De acordo com a Ordem Interna no 05-01D (CCIMAR)
Riscos	De acordo com a Ordem Interna no 05-01D
Feedback	De acordo com a Ordem Interna no 07-02

Fonte: BMS, versão 1.4

Considerando o exposto, busca-se na figura 4 ilustrar a sistemática exposta, bem como o embasamento normativo do Sistema de Gestão da Qualidade da CNBE sob a abordagem do *Business Process Management* (BPM)⁶, fruto da experiência adquirida pela iniciativa de certificação ISO 9001:2015.

Figura 4 - Embasamento normativo do Sistema de Qualidade da CNBE



Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, cabe destacar que caso a ação a ser implementada venha a causar alguma mudança na estrutura administrativa da CNBE, ou de procedimento administrativo no macroprocesso “obtenção”. As ações

⁶ BPM, que em tradução livre significa Gerenciamento de Processos de Negócio, é uma abordagem de gerenciamento adaptável, a fim de sistematizar e facilitar processos organizacionais.

decorrentes devem ser orientadas pelo modelo de “Report 5W3H”⁷, o qual será abordado na seção seguinte do relato, de forma que a mudança no processo seja registrada, em claro fomento à gestão do conhecimento organizacional.

Ações de Melhoria

O princípio básico da gestão da qualidade é a melhoria contínua. Para os casos em que o Conselho de Gestão delibera ações para melhorias dos processos no macroprocesso “Obtenção”, o modelo de “Report 5W3H” é preenchido pelo setor responsável para que a mudança no processo seja devidamente registrada. Como resultado do estabelecimento do Sistema de Gestão da Qualidade, o quadro abaixo apresenta algumas das melhorias implementadas:

Quadro 3 – Principais ações de melhoria

PLANNING OF CHANGES (Ações de Melhoria)		
ANO	DESCRIÇÃO	PROPÓSITO
001-2018	Alteração no Macroprocesso da Obtenção.	Atualização da Ordem Interna no 30-02 contemplando os novos procedimentos nas SSEE e nas licitações para otimização e agilidade das divisões.
004-2018	Riscos na Cadeia de Obtenção.	Mitigação da possibilidade de infringir as leis britânicas, por ocasião da contratação de empresas que possam estar envolvidas com atividades terroristas ou de lavagem de dinheiro.
004-2019	Pregão Eletrônico.	Implementação da modalidade nos processos de obtenção para conferir celeridade e desburocratização ao procedimento licitatório.
002-2020	Aprimoramento da gestão de feedback dos clientes.	Atualização da Ordem Interna no 07-02 contemplando novos procedimentos para a otimização e agilidade na consolidação do feedback aos clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores

A título de registro, no caso da ação de melhoria no 004-2019, a CNBE optou pela contratação de uma empresa provedora de um sistema online capaz de apoiar as atividades mínimas de um pregão eletrônico, ou seja, o registro dos lances das empresas, bem como do histórico da sessão, visando garantir a transparência e isonomia dos processos. Tal medida possibilitou, de forma singular, a viabilização dessa modalidade de contratação pública no exterior,

⁷ 5W3H é uma ferramenta para detalhar o planejamento de qualquer ação. Tem esse nome por causa das letras iniciais em inglês das oito palavras que representam as perguntas para o que se pretende conhecer. (BRASIL, 2019).

isto é, permitiu a plena utilização de uma importante ferramenta de obtenção empregada nos processos licitatórios no realizados no país, também no exterior.

Resta também o registro de que nos pregões eletrônicos realizados pela CNBE no exterior foram observados diversos benefícios, dentre os quais, cabe destacar:

- a) potenciais fornecedores concorrendo em tempo real na apresentação de lances;
- b) economia de tempo no processo de aquisição;
- c) maior transparência para os fornecedores, pois todos têm as mesmas informações ao mesmo tempo;
- d) redução dos custos de aquisição, por meio do aumento da concorrência; e
- e) mais oportunidades para os fornecedores apresentarem suas propostas (uma licitação tradicional oferece apenas uma oportunidade).

Relevância da prática

As atividades desempenhadas pela CNBE representam uma das mais vultosas atividades em termos de execução orçamentária e financeira da MB, alcançando patamares expressivos em 2020, dentre os quais destacam-se: o processamento de mais de 17 mil SE; a realização de cerca de 80 processos licitatórios e o acompanhamento de aproximadamente 110 acordos administrativos.

Assim sendo, entende-se que, ao acompanhar o sistema de medição de desempenho da CNBE, é possível perceber notável melhoria no que se refere aos indicadores estratégicos, alcançando patamares de excelência no serviço prestado aos clientes, representados pelos arsenais, bases, centros de distribuição, navios, aeronaves e carros de combate da MB.

Nesse sentido, também a título de registro, cabe destacar a evolução dos seguintes indicadores:

- a) o processamento das SE melhorou de 71% (2018) para 96% (2020);
- b) a quantidade de SE contratadas aumentou de 41% (2019) para 74% (2020);

c) o tempo médio para contratação direta foi reduzido de 108 dias (2018) para 98 dias (2020);

d) o tempo médio para finalização de processo foi diminuído de 121 dias (2018) para 85 dias (2020); e

e) o tempo médio para transporte do material adquirido e entrega do mesmo no Brasil foi aprimorado, no modal marítimo, de 72 dias (2018) para 45 dias (2020) e no modal aéreo, melhorou de 27 dias (2018) para 15 dias (2020).

Ademais, especificamente para a busca do registro, acompanhamento e gestão do feedback dos clientes, acima mencionado, a partir de 2020 foi implementada uma pesquisa de satisfação, com a disponibilização de relatório mensal, apresentado no Conselho de Gestão e que, dentro em breve, resultará em um poderoso indicador para a melhora processual.

Considerando os principais resultados alcançados nos últimos três anos, depreende-se que o Projeto ISO 9001:2015 da CNBE resta vantajoso para a instituição Marinha do Brasil, uma vez que o Sistema de Gestão da Qualidade contribuiu com o processo de tomada de decisão e maximizou os benefícios, tanto aos usuários do SABM, quanto aos fornecedores.

Em última análise, a própria sociedade brasileira é beneficiária dos aprimoramentos supramencionados, uma vez que estes se traduzem, também, em maior eficiência na alocação de recursos públicos. Não obstante, ao efetuar o registro e acompanhamento das ações preventivas ou corretivas e das ações de melhoria no processo de obtenção no exterior, depreende-se uma fonte de informações que pode ser de grande valia para novas experiências (benchmarking) passíveis de utilização por outras instituições da administração pública nacional.

Sob tal perspectiva, cabe lembrar os estudos de Crosby (1980) sobre a temática qualidade, onde se destaca a assertiva sobre o fato de a mesma não ter custo, sendo apresentadas 4 (quatro) principais regras básicas para o sucesso da abordagem em qualquer organização, a depender da atitude, participação e empenho da alta administração, assim como a qualificação, formação e motivação de seus profissionais:

a) a qualidade significa conformidade com os requisitos;

- b) a prevenção de erros está sempre em primeiro lugar (do right first time);
- c) o único padrão de desempenho aceitável é produzir sem defeitos (zero defeitos); e
- d) a única medida de qualidade é o preço da não conformidade.

Sendo assim e diante do nível de complexidade envolvido no processo de obtenção no exterior, vislumbra-se que o seu aprimoramento reveste-se de vital importância para a concretização de metas relevantes de médio e longo prazos para a MB, tais como o fornecimento de equipamentos e peças de reposição necessários à manutenção e recuperação da capacidade operativa do Navio-Aeródromo Multipropósito Atlântico e apoio na execução de manutenção dos demais navios, aeronaves e carros de combate fabricados por países europeus.

Não obstante, releva mencionar o esforço despendido para renegociação dos contratos, cujas cláusulas foram afetadas devido à crise mundial desencadeada pela pandemia do COVID-19, a fim de readequá-los à nova realidade, o que reforça a importância da otimização e do contínuo aprimoramento dos processos de obtenção no exterior.

Modelo conceitual proposto

Organizações de sucesso, baseadas em um processo estruturado de governança, têm por objetivo contar com um efetivo sistema de controles, o qual busca auxiliar no processo de mitigação de riscos, e com isso aumentar a sua capacidade de alcançar as suas metas e objetivos estratégicos. Não é possível falar de governança se a organização não tiver um bom e estruturado processo de gerenciamento de riscos, que por sua vez necessita de um efetivo sistema de controles internos.

Segundo o Instituto dos Auditores Internos do Brasil, “as organizações precisam de estruturas e processos eficazes para permitir o atingimento dos objetivos, ao mesmo tempo em que apoiam uma forte governança e gerenciamento de risco” (IAA, 2020, p.1), assim robustecendo a defesa de que o modelo das “Três Linhas de Defesa” é uma parte importante da gestão de risco e controle das organizações, cuja representação sintética pode ser observada na figura que segue:

Figura 5 – Modelo das Três Linhas - IAA Brasil

O Modelo das Três Linhas do The IIA



Fonte: IAA 2020, p.4

Trazendo para o caso concreto da CNBE, faz-se a seguinte relação direta:

1ª Linha de Defesa: reuniões mensais do Conselho de Gestão.

2ª Linha de Defesa: Inspeção Administrativo Militar (IAM).

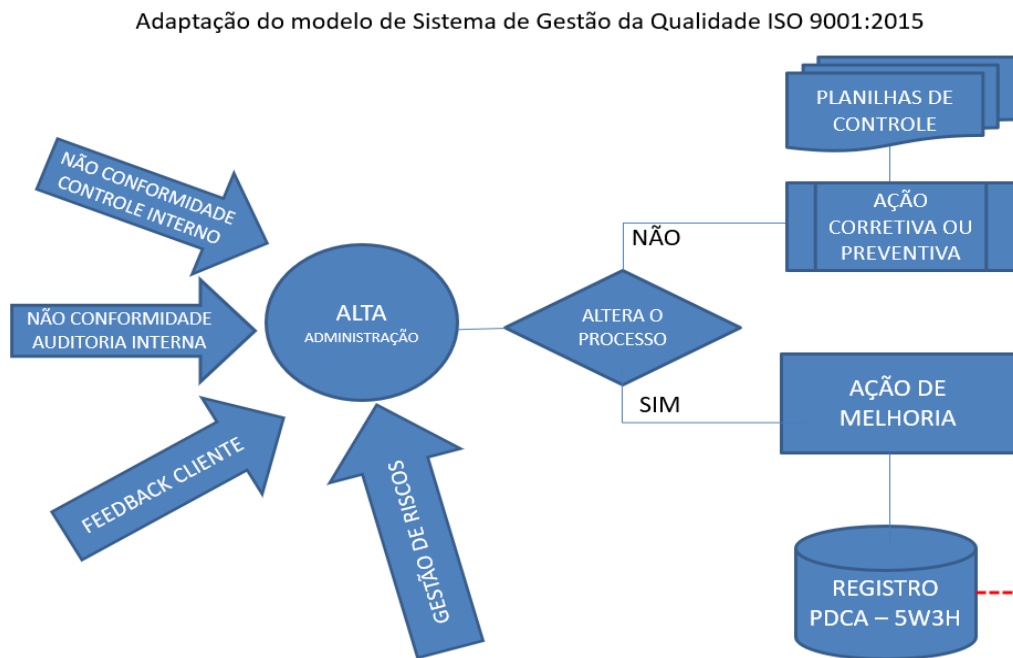
3ª Linha de Defesa: auditoria CCIMAR.

Tem-se, portanto, na primeira linha a execução, na segunda linha a supervisão e a terceira linha a avaliação que, conforme Vieira e Barreto (2019, p. 125) destacam ser o modelo de Três Linhas de Defesa “uma forma de estabelecer papéis e responsabilidades essenciais de cada gestor dentro da organização para protegê-la dos riscos por meio de uma estrutura adequada de governança”.

Nesse contexto, a figura seguinte apresenta uma adaptação desse modelo ao contexto organizacional da CNBE, dentro da estrutura administrativa da MB, permitindo assim o compartilhamento da experiência de implementação de um sistema de qualidade em uma repartição pública brasileira, com a peculiaridade de estar situada no exterior. Trata-se de um modelo simples e prático, passível de replicação em outros órgãos públicos ou esferas do Governo

e que está alinhado ao atual momento do país, que busca o alinhamento da nova governança pública com as melhores práticas internacionais.

Figura 6 – Modelo conceitual proposto



Fonte: Elaborado pelos autores.

No modelo apresentado, propõe-se a criação de canais sistematizados para a captação de potenciais aprimoramentos ao sistema de qualidade. Assim, utilizam-se as constatações observadas pelas verificações permanentes exercidas pelas linhas de defesa, bem como o feedback dos clientes e a gestão dos riscos mapeados a partir do acompanhamento do Plano Estratégico como uma fonte de informações a serem empregadas na melhoria contínua de processos.

Deste modo, a partir da formal definição de visão, missão, valores e proatividade organizacional ao risco, constantes no Planejamento Estratégico e ratificados pela alta administração, no caso o Presidente da CNBE, tem-se a subdelegação de responsabilidades aos diversos gestores pelo atingimento dos objetivos da OM, mensalmente relatados sob a forma de relatórios de gestão sobre aquilo que se planeja e o que realmente se atinge, paralelamente à gestão de riscos e seus relatórios.

Depreende-se, então, que a viabilidade da implementação passa pela sistematização de normas e práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança, com foco na satisfação dos usuários de serviço público, respaldada pelo padrão de qualidade ISO 9001:2015. Dessa forma, garantir-se-á que uma atuação integrada maximize a geração de valor público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No caso concreto relatado, observa-se que o trabalho em conjunto de toda a força de trabalho proporcionou um gradual aumento dos níveis de qualidade no macroprocesso de obtenção no exterior, culminando com a certificação do padrão ISO 9001:2015 e suas posteriores revalidações anuais pelo órgão competente no Reino Unido.

Nesse período, buscou-se a melhoria contínua dos processos relacionados à atividade-fim da CNBE, em especial no aprimoramento da gestão de feedback com os clientes e no gerenciamento dos riscos organizacionais, em complemento às boas práticas do Programa Netuno. Conclui-se, portanto, que a certificação proporcionou mais confiabilidade no relacionamento da CNBE com seus fornecedores e clientes, possibilitando a correção dos rumos em direção à consecução de seus objetivos institucionais, contribuindo sobremaneira para a concretização dos projetos estratégicos da MB.

Além disso, esse certificado de relevância internacional representa o reconhecimento da qualidade na gestão junto às empresas contratadas, excelência operacional, economia e engajamento da força de trabalho, conferindo benefícios em prol do Sistema de Abastecimento da Marinha e contribuindo para o cumprimento da missão constitucional da Marinha do Brasil, uma vez que “a boa governança pública alia o desempenho e a conformidade ao tomar e implementar decisões sustentáveis - estratégia, ética e legalmente adequadas. (VIEIRA; BARRETO, 2019, p. 14)

Ao comunicar a experiência de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade da ISO 9001:2015, entende-se que este relato contribui, em caso concreto, para o fomento à introdução de melhorias na prática da administração pública. Ademais, as evidências discutidas noticiam que a MB continua na sua constante busca pela adequação do modelo de gestão às boas práticas do

processo de tomada de decisão, bem como por oportunidades de aprimoramento, como no modelo proposto, sob o pano de fundo uma agenda de governança pública.

Por fim, há que se ressaltar que somente a partir da consolidação da cultura de excelência na gestão e da mentalidade de governança, alinhados às políticas públicas legitimadas na agenda de governo, retomará o país seu caminho de desenvolvimento econômico e social, possibilitando a consolidação de uma agenda de reformas, assim aproximando-se aos princípios de boas práticas observados em outros países, como os integrantes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), desafio ora em construção no Brasil e que requererá outros tantos estudos de caso para que tenhamos as melhores práticas presentes no cotidiano da administração pública nacional.

Logo, referenciado na clássica doutrina Deming acima citada, sabe-se que os problemas das instituições públicas são diferentes, mas os princípios que nortearão a melhora na qualidade do serviço prestado ao cidadão brasileiro são, por natureza, universais, logo, resta à essa troca de experiências e reflexões sobre as iniciativas bem-sucedidas de nossos gestores o caminho a ser seguido para que conheçamos as melhores práticas para o contexto de nossa nação.

REFERÊNCIAS

BAB - BRITISH ASSESSMENT BUREAU. Introduction to ISO 9001. United Kingdom: BAB, 2021. Disponível em <<https://www.british-assessment.co.uk/training-elearning/courses/introduction-to-iso-9001/>>. Acesso em 23/6/2021.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA-134). Brasília, DF, 2018a.

_____. Relatório de Gestão 2020. Brasília, DF, 2021. Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/sites/default/files/relatorio-de-gestao-2020.pdf>>. Acesso em 05/05/2021.

_____. Secretaria-Geral da Marinha. Normas Gerais de Administração (SGM-107). Brasília, DF, 2019.

_____. Normas para Execução do Abastecimento (SGM-201). Brasília, DF, 2020a.

_____. Normas sobre Obtenção no Exterior (SGM-202). Brasília, DF, 2020b.

_____. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU - Edição 3. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado - SECEX Administração, 2020c.

_____. Referencial básico de gestão de riscos. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo - SEGECEX, 2018b.

BARÇANTE, L. C. Qualidade Total: uma visão brasileira, o impacto estratégico na universidade e na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION 2015. Leveraging COSO across the three lines of Defense. Durham: COSO, 2021. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-2015-3LOD.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2021.

CROSBY, P. B. Quality is Free: the art of making quality certain. New York: McGraw-Hill, 1980.

DE TONI, J. Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público. Brasília: ENAP, 2021.

HOWLETT, M. Policy Design: What, Who, How and Why? In HALPERN C., LASCOUMES, P., LE GALES, P. (Ed.), L'Instrumentation et Ses Effets. Paris: Presses de Sciences PO, 2014.

IAA - INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. Modelo das Três Linhas, 2020. Disponível em <https://iiabrasil.org.br/noticia/novo-modelo-das-tres-linhas-do-iaa-2020>. Acesso em 02 jun 2021.

ISO. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 9001:2015: Quality Management Systems - requirements, Geneva: ISO, 2021. Disponível em <<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>>. Acesso em 23/6/2021.

LONGO, R. M. J. Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. Texto para Discussão IPEA no 397, Brasília: IPEA, 1996.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1993). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. New York, N.Y: Plume.

PARENTE FILHO, J. Gestão da Qualidade no Setor Público. Texto para Discussão IPEA no 237. Brasília: IPEA, 1991.

SILVESTRE, H. C. A (Nova) Governança Pública. Brasília: ENAP, 2019.

SOUZA, F. S. R. N.; SCHMITT, V. G. H.; PINTO, A. F.; FAVERO, C. G. PROGRAMA NETUNO: INOVAÇÃO PARA A MELHORIA DA GESTÃO NA MARINHA DO BRASIL. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 843-870, 2016. DOI: 10.18593/race.v15i3.7664. Disponível em: <<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/7664>>. Acesso em: 28 jun. 2021.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. Governança, Gestão de Riscos e Integridade. Brasília: ENAP, 2019.