

DIEGO LOPES DUARTE

**A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA MARINHA DO BRASIL E A
IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
DE UM PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO ORGANIZACIONAL:
O CASO DO PROGRAMA NETUNO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Estratégia, Gestão e Finanças Empresariais.

Orientador:

Prof. José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc.

Niterói, RJ
2014

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca da Escola de Engenharia e Instituto de Computação da UFF

D812 Duarte, Diego Lopes

A adaptação estratégica da Marinha do Brasil e a identificação e análise dos fatores críticos de sucesso de um programa de excelência em gestão organizacional : o caso do programa netuno / Diego Lopes Duarte. – Niterói, RJ : [s.n.], 2014.
346 f.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -
Universidade Federal Fluminense, 2014.
Orientador: José Rodrigues de Farias Filho.

1. Fator crítico de sucesso. 2. Marinha do Brasil. 3. Eficiência organizacional. I. Título.

CDD 658.5

DIEGO LOPES DUARTE


**A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA MARINHA DO BRASIL E A
IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
DE UM PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO ORGANIZACIONAL:
O CASO DO PROGRAMA NETUNO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.


Área de Concentração: Estratégia, Gestão e Finanças Empresariais.

Aprovada em 02 de dezembro de 2014.


BANCA EXAMINADORA



Prof. José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc. - Orientador
Universidade Federal Fluminense - UFF



Prof. Ruben Huamanchumo Gutierrez, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense – UFF



Prof.ª Marlene Jesus Soares Bezerra, D.Sc.
Fundação Centro Universitário Estadual da Zona Oeste – UEZO

Niterói, RJ
2014

DEDICATÓRIA

A Deus, que é tudo em mim, donde emana o mais simples e agradável amor; d'Ele provém meu fôlego de vida, força e capacidade para chegar até aqui. Sem Ele, não teria escrito nem as primeiras palavras desta dissertação.

AGRADECIMENTOS

À minha amada esposa Aline. O que dizer a você? Certamente, faltar-me-ão palavras neste momento... Meus mais sinceros agradecimentos a você, minha melhor amiga, meu único amor. Por sempre acreditar em mim, por nunca me deixar desistir nos momentos em que foi difícil carregar o pesado fardo. Por sempre estar ao meu lado, por compreender minhas ausências, criando todo o suporte necessário para que pudesse me dedicar ao mestrado. E por ser a primeira leitora e revisora ortográfica desta dissertação! Agora sim, o texto está impecável!

Aos meus amados pais Benilda e Ilton, por me trazerem com todo amor e carinho a este mundo, dedicarem, cuidarem e doarem incondicionalmente seu sangue e suor em forma de amor e trabalho por mim, despertando e alimentando em minha personalidade, ainda na infância, a sede pelo conhecimento e a importância deste em minha vida.

Ao meu maninho Bruno e aos meus tios Jedilson e Cláudia e primas Victória e Andreia, minha família de perto, pelo apoio, solidariedade e constante incentivo.

À minha sogra Dinha, meus cunhados Livia e Sandro, meu sobrinho Rogger, família que escolhi, por todo amor e carinho com que fui recebido.

Aos demais tios e tias, e aos primos e primas, familiares de longe, pessoas especiais, por sempre fazerem me sentir amado.

Ao grande mestre, amigo e orientador José Rodrigues de Farias Filho, Dr. Sc., que, com competência e sabedoria, sempre esteve comigo a cada linha escrita, acreditando no meu potencial.

Aos amigos do Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais Intendentes de 2014, da turma Marques de Leão e demais companheiros de caminhada na Marinha do Brasil, pelo apoio incondicional, especialmente a Rogério Ferraz, Luiz Carlos e Wood, amigos mais chegados que irmãos.

Aos amigos da UFF Hamilton, Fernando, Marcus Vinícius, Samir, Julio César, Melina, Liliana e tantos outros que estiveram comigo nessa fase tão maravilhosa da minha vida, por serem facilitadores deste grande desafio que ora se pôs: são amigos que levarei como o maior prêmio deste mestrado.

À Universidade Federal Fluminense, pela oportunidade da obtenção deste grau de qualificação profissional, extensivo aos professores, que me revelaram a Engenharia de Produção da maneira mais admiravelmente inquietante,

À Marinha do Brasil e ao Programa Netuno, por serem a inspiração deste trabalho, gerando a oportunidade de colaborar com algo em que acredito.

A todos aqueles que, mesmo não citados, de alguma forma acreditaram em mim e colaboraram com essa conquista, tornando este caminho mais fácil de ser percorrido.

*Tudo é loucura ou sonho no começo.
Nada do que o homem fez no mundo teve
início de outra maneira – mas já tantos
sonhos se realizaram que não temos o
direito de duvidar de nenhum.*

Monteiro Lobato

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral identificar e analisar os fatores críticos de sucesso do programa de excelência em gestão organizacional na Marinha do Brasil: o Programa Netuno. A pesquisa descreve e analisa o processo de Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil ao longo dos anos, com base em elementos interpretativos e objetivos. Para compreender este processo, foram analisados os fatores internos e externos que motivaram as mudanças organizacionais e estratégicas vividas pela organização, além de identificar e analisar tal evolução. Estas transformações foram analisadas a partir da identificação do seu conteúdo, contexto e processo, mostrando, respectivamente, o que mudou, por que mudou e como mudou. A partir desta análise, foi possível gerar um conjunto de conhecimento, o que possibilitou explorar o Programa Netuno. Para atingir aos objetivos propostos, o autor dividiu o trabalho em três fases. A primeira fase é a pesquisa bibliográfica, na qual se utilizaram excelentes métodos quantitativos e qualitativos, a fim de propiciar uma abordagem eficiente do tema e garantir um banco de dados sólido, abrangente e sustentável. A segunda fase é o estudo da Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil, que foi desenvolvida sob a forma de um estudo de caso, compreendendo o fenômeno sob uma visão longitudinal, dividindo o período de 1992 a 2014 em períodos estratégicos e eventos críticos, explicando o conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica da Marinha do Brasil. A terceira fase é a identificação e análise dos fatores críticos de sucesso do Programa Netuno, baseado em entrevistas parcialmente estruturadas, via *survey*, visando coletar dados empíricos complementares aos documentos explorados, utilizando-se para tratamento dos dados técnicas de análise descritiva e análise multivariada de dados. Neste sentido, foi possível retratar a adaptação estratégica da Marinha do Brasil no período em questão e as consequências deste processo de mudança organizacional, confirmando que a sua estratégia tem sido dinâmica em função do contexto em que a organização está inserida. Além disso, a partir do estudo realizado, são propostas recomendações que permitam aperfeiçoar o processo de implementação, aderência, execução e continuidade do Programa Netuno. Assim, busca-se contribuir não só no viés teórico e acadêmico, mas também no aprimoramento das práticas de gestão, de modo a sugerir um conjunto particular de resultados a respeito dos temas-chaves, expandindo-o ou modificando-o, para conquista da excelência em gestão.

Palavras-chave: Marinha do Brasil. Programa Netuno. Adaptação Estratégica. Fatores Críticos de Sucesso. Excelência em Gestão.

ABSTRACT

The present study has as general objective to identify and to analyze the critical success factors of the excellence in organizational management program in the Brazilian Navy: the Netuno Program. The study describes and analyzes the process of Strategic Adaptation of the Brazilian Navy throughout the years, based on interpretive and objective elements. To understand this process, the internal and external factors that motivated the organizational and strategic changes experienced by the organization were analyzed, and also identifying and analyzing these developments. These transformations were analyzed by identifying its content, context and process, showing, respectively, what has changed, why it has changed and how it has changed. From this analysis it was possible to generate a set of knowledge, which enabled to explore the Netuno Program. To achieve the proposed objectives, the author has divided the work in three phases. The first phase is a bibliographic research, in which were used excellent quantitative and qualitative methods in order to provide an efficient approach to the theme and ensure a solid, comprehensive and sustainable database. The second phase is the study of the Strategic Adaptation of the Brazilian Navy, which was developed in the form of a case study, understanding the phenomenon under a longitudinal view, dividing the period from 1992 to 2014 in strategic periods and critical events, explaining the content, context and process of the strategic change of the Brazilian Navy. The third phase is the identification and analysis of the critical success factors of the Netuno Program, based on partially structured interviews, through survey, aiming to collect additional empirical data to the explored documents, using techniques for processing data descriptive analysis and multivariate analysis data. In this sense, it was possible to portray the strategic adaptation of the Brazilian Navy in the period in question and the consequences of this process of organizational change, confirming that its strategy has been dynamic depending on the context in which the organization operates. Moreover, from the study conducted, are proposed recommendations which allow to improve the process of implementation, adhesion, implementation and continuation of Netuno Program. Thus, we seek to contribute not only theoretical and academic bias, but also in the improvement of management practices in order to suggest a particular set of results about the key themes, expanding or modifying it, to conquer the excellence in management.

Keywords: Brazilian Navy. Netuno Program. Strategic Adaptation. Critical Success Factors. Excellence in Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	20
1.2 A SITUAÇÃO-PROBLEMA	22
1.3 QUESTÕES DE PESQUISA.....	24
1.4 OBJETIVOS.....	25
1.4.1 OBJETIVO GERAL	25
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
1.5 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA.....	26
1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	27
1.7 ESTRUTURA DO ESTUDO.....	29
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	31
2.1 MODELOS DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO.....	31
2.1.1 O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GES PÚBLICA	31
2.1.2 O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ): UMA VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL	43
2.1.3 O MODELO DE EXCELÊNCIA DA FUNDAÇÃO EUROPEIA PARA A GESTÃO PELA QUALIDADE (EFQM)	53
2.1.4 O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DO INSTITUTO NACIONAL DE PADRÕES E TECNOLOGIA (NIST).	60
2.1.5 O MODELO SHINGO DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL: O SHINGO PRIZE.....	65
2.1.6 O MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE: ISO 9000.....	69
2.1.7 O MODELO DE ANÁLISE DE NEGÓCIOS DO INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALYSIS®: O GUIA BABOK®.....	72
2.2 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.....	75
2.2.1 CONTEÚDO, CONTEXTO E PROCESSO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA DE PETTIGREW	78
2.2.2 - TUSHMAN E ROMANELLI E O MODELO DO EQUILÍBRIO PONTUADO	81
2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	83
2.3.1 A PERSPECTIVA ORIGINAL DE ROCKART E O MÉTODO DE IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	85
2.3.2 A ABORDAGEM SOBRE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NUMA PERSPECTIVA POSTERIOR.....	89
2.3.3 A ABORDAGEM CONCILIADA DAS PERSPECTIVAS ORIGINAL E POSTERIOR	91
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	94
3.1 A CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	94
3.2 O MÉTODO CIENTÍFICO	95
3.3 A ESCOLHA ESTRATÉGICA DA PESQUISA	96
3.4 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	97
3.4.1 PRIMEIRA FASE: PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	98

3.4.2 SEGUNDA FASE: ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA MARINHA DO BRASIL	98
3.4.3 TERCEIRA FASE: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROGRAMA NETUNO	100
3.5 A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	101
3.5.1 A METODOLOGIA DE PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	102
3.5.2 PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: PLANEJAR.....	106
3.5.3 SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: PESQUISAR.....	106
3.5.4 TERCEIRA ETAPA DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: ANALISAR.....	113
3.5.5 QUARTA ETAPA DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: PRIORIZAR.....	120
3.6 CRITÉRIOS PARA IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROGRAMA NETUNO	128
3.6.1 COLETA DE DADOS.....	128
3.6.2 TRATAMENTO DE DADOS.....	130
3.6.3 DIMENSÕES PARA ESTABELECIMENTO DAS PERCEPÇÕES	131
3.6.4 AMOSTRA DO ESTUDO	133
3.6.5 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DE DADOS	135
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS: O CASO DO PROGRAMA NETUNO	138
4.1 DESCRIÇÃO DO CASO PROGRAMA NETUNO: O PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO ORGANIZACIONAL DA MARINHA DO BRASIL....	139
4.1.1 FINALIDADE DO PROGRAMA NETUNO.....	139
4.1.2 OBJETIVOS DO PROGRAMA NETUNO	140
4.1.3 PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DO PROGRAMA NETUNO	140
4.1.4 O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DO PROGRAMA NETUNO.....	141
4.1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	142
4.1.6 FERRAMENTAS E ESTRUTURA DE APOIO.....	146
4.2 DISCUSSÃO DO CASO: A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA MARINHA DO BRASIL	161
4.2.1 PERÍODO ANTECEDENTE: ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS E EXTERNOS À MB	161
4.2.2 PERÍODO ESTRATÉGICO 1: GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT) (1992-1998)	165
4.2.3 PERÍODO ESTRATÉGICO 2: GESTÃO CONTEMPORÂNEA (GECON) (1998-2006)	171
4.2.4 PERÍODO ESTRATÉGICO 3: PROGRAMA NETUNO (2006-2014).....	182
4.2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	198
4.3 DISCUSSÃO DO CASO: A IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROGRAMA NETUNO	203
4.3.1 ANÁLISE DO PERFIL DO ELEMENTO DE CONTATO DO PROGRAMA NETUNO COM A DADM.....	204
4.3.2 ANÁLISE DO PERFIL DO USUÁRIO DO PROGRAMA NETUNO	209
4.3.3 ANÁLISE DO PERFIL DE PERCEPÇÃO DO PROGRAMA NETUNO NA OM	210
4.3.4 ANÁLISE DO MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DO PROGRAMA NETUNO	241
4.3.5 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROGRAMA NETUNO	248

4.3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	273
5 CONCLUSÕES	275
6 OBRAS CITADAS	278
7 APÊNDICES.....	290
7.1 TABELA COM OS DADOS JCR DOS PERIÓDICOS REFERENTES AOS 160 ARTIGOS SELECIONADOS.....	290
7.2 QUADRO COM A SELEÇÃO DOS 36 ARTIGOS E SUAS RESPECTIVAS PONTUAÇÕES ALCANÇADAS NO RANQUEAMENTO.....	292
7.3 QUESTIONÁRIO – PERFIL ELEMENTO DE CONTATO.....	297
7.4 QUESTIONÁRIO – PERFIL USUÁRIO.....	310
7.5 TABELAS COM RESPOSTAS ESPECÍFICAS DOS QUESTIONÁRIOS.....	315
8 ANEXOS	339
8.1 TÉCNICAS DE ANÁLISE MULTIVARIADA DE HAIR (2007).....	339
8.2 ORGANOGRAMA DA MARINHA DO BRASIL.....	340
8.3 LISTA P-10 – PROGRAMA NETUNO.....	341

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1: Retrospectiva dos programas de qualidade.....	32
FIGURA 2.2: Finalidade do GesPública	34
FIGURA 2.3: Princípios do GesPública.....	35
FIGURA 2.4: Fundamentos do GesPública.....	37
FIGURA 2.5: Representação gráfica do MEGP	40
FIGURA 2.6: Dimensionamento estratégico do GesPública	41
FIGURA 2.7: Modelo de Excelência da Gestão da FNQ.....	44
FIGURA 2.8: Programa de Excelência da Gestão da FNQ.....	52
FIGURA 2.9: Framework dos Conceitos Fundamentais de Excelência da EFQM	54
FIGURA 2.10: Modelo de Excelência da EFQM.....	55
FIGURA 2.11: Framework da lógica RADAR	59
FIGURA 2.12: Modelo de Excelência de Desempenho do Programa Baldrige.....	64
FIGURA 2.13: Os Princípios Shingo de Excelência Operacional.....	67
FIGURA 2.14: O processo de transformação Shingo.....	68
FIGURA 2.15: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo	71
FIGURA 2.16: Relacionamento entre as áreas de conhecimento	74
FIGURA 2.17: Conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica	79
FIGURA 2.18: Modelo do Equilíbrio Pontuado.....	82
FIGURA 2.19: Hierarquia Top-Down dos Fatores Críticos de Sucesso	88
FIGURA 2.20: Processo de elaboração dos Fatores Críticos de Sucesso.....	89
FIGURA 2.21: Abordagem conciliada das duas abordagens de Fatores Críticos de Sucesso.....	92
FIGURA 3.1: Fases da Pesquisa	98
FIGURA 3.2: Metodologia de Pesquisa Bibliográfica	103
FIGURA 3.3: Análise Léxica dos textos relacionados com a palavra-chave “Adaptação Estratégica”	107
FIGURA 3.4: Análise Léxica dos textos relacionados com a palavra-chave “Fatores Críticos de Sucesso”.....	108
FIGURA 3.5: Análise Léxica dos textos relacionados com a palavra-chave “Excelência”	108
FIGURA 3.6: Análise Léxica dos textos relacionados com a palavra-chave “Programa Netuno”	109
FIGURA 3.7: Eixos temáticos estabelecidos para construção da Árvore de Palavras- Chaves.....	110
FIGURA 3.8: Construção da Árvore de palavras-chave.....	111
FIGURA 3.9: Árvore de Palavras-Chaves	112
FIGURA 3.10: Fórmula de busca gerada para os motores de busca com a lógica booleana de pesquisa.....	113
FIGURA 3.11: Artigos Catalogados no software EndNote™.....	114
FIGURA 3.12: Panorama do filtro de artigos.....	115

FIGURA 3.13: Etapas para ranqueamento dos artigos científicos	116
FIGURA 3.14: Distribuição do número de citações pelo número de artigos	117
FIGURA 3.15: Distribuição do índice-h dos autores pelo número de artigos	118
FIGURA 3.16: Distribuição do índice JCR dos periódicos pelo número de artigos	119
FIGURA 3.17: Distribuição das notas de alinhamento ao tema pelo número de artigos	120
FIGURA 4.1: Princípios e Fundamentos do Programa Netuno	141
FIGURA 4.2: Modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno	142
FIGURA 4.3: Organograma Simplificado da MB para o Programa Netuno.....	143
FIGURA 4.4: Ciclo de avaliação e melhoria da gestão	150
FIGURA 4.5: Histórico da gestão administrativa na MB.....	164
FIGURA 4.6: Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil.....	165
FIGURA 4.7: Cronologia – Período Estratégico 1	166
FIGURA 4.8: Evento Crítico 1 – Implementação da GQT	169
FIGURA 4.9: Evento Crítico 2 – Avaliação da GQT	171
FIGURA 4.10: Cronologia – Período Estratégico 2	172
FIGURA 4.11: Evento Crítico 1 – Implementação da GECON.....	177
FIGURA 4.12: Evento Crítico 2 – Revisão do Manual de Doutrina da MB.....	180
FIGURA 4.13: Evento Crítico 3 – Percepção da dificuldade da aderência da GECON	182
FIGURA 4.14: Cronologia – Período Estratégico 3	184
FIGURA 4.15: Evento Crítico 1 – Implementação do Programa Netuno.....	188
FIGURA 4.16: Evento Crítico 2 – Implementação do Plano de Gestão do Programa Netuno	195
FIGURA 4.17: Evento Crítico 3 – O Programa Netuno na atualidade	197
FIGURA 4.18: Questão sobre o Perfil do Elemento de Contato.....	205
FIGURA 4.19: Grau de capacitação do Elemento de Contato	207
FIGURA 4.20: Questão sobre o Perfil do Usuário	209
FIGURA 4.21: Questão sobre a composição do elemento organizacional.....	211
FIGURA 4.22: Questão sobre o grau de credibilidade – Perfil Elemento de Contato	213
FIGURA 4.23: Questão sobre o grau de credibilidade – Perfil Usuário.....	213
FIGURA 4.24: Questão sobre o comprometimento da Alta Administração	216
FIGURA 4.25: Questão sobre o grau de comprometimento da OM – Perfil Elemento de Contato	218
FIGURA 4.26: Questão sobre o grau de comprometimento da OM – Perfil Usuário	218
FIGURA 4.27: Questão sobre o grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho	221
FIGURA 4.28: Questão sobre o grau de acompanhamento utilização das estruturas	224
FIGURA 4.29: Questão sobre o grau de utilização das técnicas e ferramentas.....	227
FIGURA 4.30: Questão sobre o grau de implementação, execução e continuidade	230

FIGURA 4.31: Questão sobre o grau de credibilidade do Modelo de Excelência de Gestão	241
FIGURA 4.32: Questão sobre o metamodelo dos critérios do Modelo de Excelência de Gestão	244
FIGURA 4.33: Questão sobre o metamodelo dos fundamentos do Modelo de Excelência de Gestão	246
FIGURA 4.34: Questão sobre as dificuldades de implementação, execução e continuidade	250
FIGURA 4.35: Questão sobre as sugestões para a diminuição das dificuldades....	254
FIGURA 4.36: Análise Léxica das sugestões do Elemento de Contato	255
FIGURA 4.37: Análise Léxica das sugestões do Usuário	255
FIGURA 4.38: Análise Léxica das sugestões do Elemento de Contato e Usuário ..	256
FIGURA 4.39: Questão sobre os Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno	258
FIGURA 4.40: Questão sobre os demais fatores de sucesso do Programa Netuno	259

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1: Pontuação obtida pelas OM submetidas a IAM (Programa Netuno) - 2012.....	23
TABELA 3.1: Critérios de ranqueamento, avaliação e faixas estabelecidas	121
TABELA 3.2: Matriz de correlação binária	125
TABELA 3.3: Matriz normalizada de correlação binária	125
TABELA 3.4: Peso encontrado para os critérios através da abordagem AHP	125
TABELA 4.1: Análise do Perfil Elemento de Contato: Posto/Graduação	205
TABELA 4.2: Análise do Perfil Elemento de Contato – Tempo de Serviço	205
TABELA 4.3: Análise do Grau de capacitação do Elemento de Contato	208
TABELA 4.4: Análise do Perfil Elemento de Contato: Posto/Graduação	210
TABELA 4.5: Análise do Perfil Elemento de Contato: Posto/Graduação	210
TABELA 4.6: Análise da composição do elemento organizacional	212
TABELA 4.9: Análise do grau de credibilidade – Perfil Elemento de Contato	214
TABELA 4.12: Análise do grau de credibilidade – Perfil Usuário	214
TABELA 4.15: Análise do grau de comprometimento da Alta Administração	216
TABELA 4.18: Análise do grau de comprometimento da OM – Perfil Elemento de Contato	219
TABELA 4.21: Análise do grau de comprometimento da OM– Perfil Usuário	219
TABELA 4.24: Análise do grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho	222
TABELA 4.27: Análise do grau de acompanhamento utilização das estruturas.....	225
TABELA 4.28: Análise do grau de utilização das técnicas e ferramentas	228
TABELA 4.29: Análise do grau de implementação, execução e continuidade – Quantitativa.....	231
TABELA 4.30: Análise do grau de implementação, execução e continuidade – Qualitativa.....	232
TABELA 4.31: Análise do grau de implementação, execução e continuidade – Qualitativa – Estatística	232
TABELA 4.32: Análise do grau de credibilidade do Modelo de Excelência de Gestão	242
TABELA 4.35: Análise dos critérios do Modelo de Excelência de Gestão	244
TABELA 4.36: Análise dos fundamentos do Modelo de Excelência de Gestão – Estatística	247
TABELA 4.37: Análise sobre as dificuldades de implementação, execução e continuidade – Perfil Elemento de Contato.....	251
TABELA 4.39: Análise sobre as dificuldades de implementação, execução e continuidade – Perfil Usuário	252
TABELA 4.47: Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno.....	259
TABELA 4.7: Análise da composição do elemento organizacional – Discursiva.....	315
TABELA 4.8: Análise da composição do elemento organizacional – Estatística.....	315
TABELA 4.10: Análise do grau de credibilidade – Perfil Elemento de Contato – Discursiva	315

TABELA 4.11: Análise do grau de credibilidade – Perfil Usuário – Estatística.....	316
TABELA 4.13: Análise do grau de credibilidade – Perfil Usuário – Discursiva.....	316
TABELA 4.14: Análise do grau de credibilidade – Perfil Usuário – Estatística.....	316
TABELA 4.16: Análise do grau de comprometimento da Alta Administração – Discursiva	317
TABELA 4.17: Análise do grau de comprometimento da Alta Administração – Estatística	317
TABELA 4.19: Análise do grau de comprometimento da OM– Perfil Elemento de Contato – Discursiva.....	317
TABELA 4.20: Análise do grau de comprometimento da OM– Perfil Elemento de Contato – Estatística.....	318
TABELA 4.22: Análise do grau de comprometimento da OM– Perfil Usuário – Discursiva	318
TABELA 4.23: Análise do grau de comprometimento da OM– Perfil Usuário – Estatística	318
TABELA 4.25: Análise do grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho – Discursiva.....	319
TABELA 4.26: Análise do grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho	319
TABELA 4.33: Análise do grau de credibilidade do Modelo de Excelência de Gestão – Discursiva	319
TABELA 4.34: Análise do grau de credibilidade do Modelo de Excelência de Gestão – Estatística	320
TABELA 4.38: Análise sobre as dificuldades de implementação, execução e continuidade – Perfil Elemento de Contato – Discursiva	320
TABELA 4.40: Análise sobre as dificuldades de implementação, execução e continuidade – Perfil Usuário – Discursiva.....	321
TABELA 4.41: Sugestões para a diminuição das dificuldades – Perfil Elemento de Contato	321
TABELA 4.42: Sugestões para a diminuição das dificuldades – Perfil Usuário	328
TABELA 4.43: Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno – Perfil Elemento de Contato	334
TABELA 4.44: Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno – Perfil Usuário	335
TABELA 4.45: Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno – Perfil Elemento de Contato - Estatística.....	336
TABELA 4.46: Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno – Perfil Usuário - Estatística	336
TABELA 4.48: Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno – Perfil Elemento de Contato - Sugestões	337
TABELA 4.49: Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno – Perfil Usuário - Sugestões.....	337

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1: Definições teóricas sobre mudança organizacional.....	76
QUADRO 2.2: Definições teóricas sobre fatores críticos de sucesso	84
QUADRO 2.3: Resumo das duas abordagens sobre Fatores Críticos de Sucesso ..	90
QUADRO 3.1: Principais grupos formados e termos utilizados no estudo temático inicial.....	109
QUADRO 3.2: Definições dos eixos e indicadores de avaliação dos artigos	116
QUADRO 3.3: Critérios de priorização de artigos acadêmicos	124
QUADRO 3.4: Correlação binária aplicada e escala fundamental de julgamento...	124
QUADRO 4.1: Premiações e Certificações alcançadas por OM nos últimos 3 anos.	158
QUADRO 4.2: Práticas de Excelência de Gestão das OM premiadas.....	160
QUADRO 5.1: Etapas e estrutura de implementação da GECON	179
QUADRO 5.2: Implementação do Programa Netuno: dificuldades encontradas no ano de 2007 e ações já adotadas e/ou previstas pela DAdM.....	187

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

AHP	Método de Análise Hierárquica
AMP	Análise e Melhoria de Processos
ANEMAR	Anuário Estatístico da Marinha
AVG	Autoavaliação da Gestão
BAeNSPA	Base Aeronaval de São Pedro da Aldeia
BHMN	Base de Hidrografia da Marinha em Niterói
BNVC	Base Naval de Val-de-Cães
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CASNAV	Centro de Análise de Sistemas Navais
CBAP®	Certificação Profissional Análise de Negócios™
CCBA®	Certificação de Competência em Análise de Negócios™
CCCPM	Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha
CCSM	Centro de Comunicação Social da Marinha
CeIMSa	Centro de Intendência em Salvador
CeIMSPA	Centro de Intendência em São Pedro da Aldeia
CETM	Centro de Eletrônica da Marinha
C-Exp-EGE	Curso Expedito de Excelência em Gestão para Oficiais
CFRP	Capitania Fluvial do Rio Paraná
CGO	Comitê de Gestão Organizacional
CGS	Comitê de Gestão Setorial
CIAA	Centro de Instrução Almirante Alexandrino
CIAMPA	Centro de Instrução Almirante Milclíades Portela Alves
CIAW	Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
CMAM	Centro Médico Assistencial da Marinha
Com5ºDN	Comando do 5º Distrito Naval
COMIMSUP	Comando Imediatamente Superior
COTAG	Comissão Técnica de Assessoramento de Gestão
CPCE C	Capitania dos Portos do Ceará
CPES	Capitania dos Portos do Espírito Santo
CPPB	Capitania dos Portos da Paraíba

CPRN	Capitania dos Portos do Rio Grande do Norte
CRepSupEspCFN	Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais
CTecCFN	Centro Tecnológico do Corpo de Fuzileiros Navais
DAdM	Diretoria de Administração da Marinha
DE	Diretoria Especializada
DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
DepMERJ	Depósito de Material de Eletrônica da Marinha no Rio de Janeiro
DGPM	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DOCM	Diretoria de Obras Civis da Marinha
DPHDM	Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha
EAMCE	Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará
EAMPE	Escola de Aprendizes-Marinheiros de Pernambuco
EB	Exército Brasileiro
EGN	Escola de Guerra Naval
EMA	Estado-Maior da Armada
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EOQ	<i>European Organization for Quality</i>
ERMB	Estação Rádio da Marinha em Brasília
ERMRJ	Estação Rádio da Marinha no Rio de Janeiro
ERMS	Estação Rádio da Marinha em Salvador
ESAF	Escola de Administração Fazendária
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FINDEP	Fragata Independência
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GECON	Gestão Contemporânea
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GQT	Gestão da Qualidade Total
Guia BABOK®	Guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios®
HNSa	Hospital Naval de Salvador
IAGP	Instrumento de Avaliação da Gestão Pública
IAM	Inspeção Administrativo-Militar
IIBA®	<i>International Institute of Business Analysis®</i>

ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JCR	<i>Journal Citation Report</i> ®
LV	Lista de Verificação
MARE	Ministério da Administração Pública e Reforma do Estado
MEG	Modelo de Excelência da Gestão®
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NBS	<i>National Bureau of Standards</i>
NIST	<i>National Institute of Standards and Technology,</i>
OA	Organização Administrativa
ODS	Órgão de Direção Setorial
OM	Organizações Militares
ORCOM	Orientações do Comandante da Marinha
ORCOMB	Organização de Combate
PAD	Plano de Adestramento
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PEO	Planejamento Estratégico Organizacional
PGN	Plano de Gestão do Programa Netuno
PGQ	Programa de Garantia da Qualidade
PMGes	Plano de Melhoria da Gestão
PNQ®	Prêmio Nacional da Qualidade®
PNSPA	Policlínica Naval de São Pedro da Aldeia
PQGF	Prêmio Nacional da Gestão Pública
PQGF	Prêmio Qualidade do Governo Federal
PQRio	Prêmio Qualidade Rio
PQSP	Programa da Qualidade no Serviço Público
QPAP	Programa de Qualidade e Participação na Administração
RGA	Reengenharia
RNGP	Rede Nacional de Gestão Pública
SEN	Sistema de Ensino Naval
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
SIM	Serviço de Identificação da Marinha
SIPM	Serviço de Inativos e Pensionistas da Marinha
TL	Tabela de Lotação

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em busca da vantagem competitiva, as organizações cada vez mais buscam novas ferramentas e técnicas que visam aprimorar sua gestão, pretendendo alcançar a excelência organizacional. Nesse contexto, as organizações públicas, inclusive, investem nesta meta e se desenvolvem com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, além de aumentar a competitividade do País.

Para tratar acerca de excelência¹ em gestão, é necessário entender sobre estratégia nas atividades das organizações. O pleno alcance dos objetivos está relacionado à execução das tarefas com efetividade, de acordo com o planejamento estabelecido pela organização. Para atingir os objetivos traçados pela Alta Administração, elementos fundamentais devem estar presentes em toda a organização pública, entre os quais se encontra a adaptação estratégica organizacional, tema altamente discutido tanto por acadêmicos como por gestores e líderes, dada a sua importância para a organização.

Durante as várias alterações e adaptações estruturais ocorridas nas reformas do setor público, a busca da excelência em gestão esteve em foco, em que a adaptação estratégica foi o elemento balizador destas transformações. Uma das reformas da Administração Pública surgiu nos anos 80 como resposta à crise do Estado do Bem-Estar e à globalização da economia. Ela segue uma corrente gerencialista, colocando a Administração Pública como uma ciência do gerenciamento, cujo foco aponta para modelos voltados para a eficiência, a descentralização, desregulamentação, competição e resultados (MATIAS-PEREIRA, 2007).

A Administração Pública Gerencialista é formada por um conjunto de abordagens teóricas que se complementam, permitindo uma compreensão da esfera pública e seu funcionamento, a partir dos princípios mercadológicos. O modelo

¹ Para termos de referência acerca do entendimento do termo “excelência”, será usada neste estudo a definição descrita por Chiavenato (2003, p.394): “Excelência é a direção que a organização deve se movimentar de modo a delinear e implementar providências no sentido de identificar e superar os *gaps* (discrepâncias) entre o que a organização é e o que deveria ser”.

gerencialista possui duplo objetivo estratégico: criar o controle por resultados e ampliar a descentralização na execução de serviços públicos (BRESSER-PEREIRA, 1998). Apesar das críticas impostas, como a busca pela reforma a despeito do cenário socioeconômico e dos acontecimentos políticos, ou mesmo o impacto limitado no campo substantivo e social, o modelo em questão prioriza os conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade, com adoção de serviços voltados para os anseios dos cidadãos, que passam a ser clientes da máquina pública (MOTTA, 2013).

E é neste escopo que a Nova Administração Pública surge, orientando-se a partir do curso de ações e necessidades dos cidadãos, evitando sempre tons normativos e subordinando a teoria das organizações à teoria do desenvolvimento humano. Ela propõe uma burocracia diferenciada, de modo a reduzir seus efeitos negativos.

Assim, ocorreu, ao longo do século XX e XXI, uma série de reformas institucionais, as quais estiveram relacionadas aos programas ligados à busca da melhoria de qualidade da máquina pública, dentre os quais se destaca o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública). Lançado pelo Governo Federal em 2005, tal programa é uma das respostas às questões relacionadas à excelência em gestão.

A Marinha do Brasil (MB), sincronizada com tais mudanças ocorridas no decorrer do tempo, buscando o caminho da inovação, não obstante às principais evoluções administrativas brasileiras, implementou experiências como a Gestão da Qualidade Total (GQT) e a Gestão Contemporânea (GECON), ambos os programas com enfoque gerencial, os quais não lograram êxito em suas primeiras ações. Mais recentemente, a Administração Naval, motivada pela busca da excelência em gestão e visando a melhoria contínua, em 2006, adaptou o GesPública ao perfil militar-naval e instituiu o seu próprio programa de excelência em gestão – o Programa Netuno –, adaptando os resultados obtidos e evoluindo os processos anteriores de melhoria de gestão.

Nesse sentido, após quase uma década da implementação do Programa Netuno, a MB encontra-se em um momento propício para analisar os resultados alcançados neste aspecto, por suas Organizações Militares (OM). Além de mensurar que traços organizacionais que podem ser um entrave ao desenvolvimento das melhores práticas, há que se saber, também, quais são os fatores cruciais para o

sucesso, em termos de gestão estratégica, que se alinham com a conquista da excelência.

1.2 A SITUAÇÃO-PROBLEMA

É fundamental para a MB que todas as suas OM sejam instituições com gestão excelente, conforme demonstra a orientação emanada pelo Comandante da Marinha do Brasil nas Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM), documento anual de direcionamento estratégico para as OM da MB: “Implementar medidas destinadas à permanente aplicação do Programa Netuno em todos os setores da MB, de forma a contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão” (BRASIL, 2014, p. 10).

As iniciativas do Programa Netuno têm como propósito estabelecer a formação de novos padrões de gestão nas OM que contribuam para o contínuo progresso da gestão, em busca da excelência. Entretanto, nas OM, estas iniciativas não são recebidas positivamente como práticas que precisam ser introduzidas nas suas rotinas, como processos que trazem benefícios e não transtornos. Esta situação-problema enfraquece o processo de implementação, aderência, execução e continuidade do programa, o que exige uma averiguação dos óbices e das possíveis soluções para tais empecilhos geradores de fracasso, os quais geram o aprimoramento do processo.

Todo processo de adaptação que envolve pessoas, e, por conseguinte, suas expectativas e demais sentimentos, está sujeito a sofrer resistências. Principalmente quando se busca atingir os resultados e conseguir a melhoria dos processos, em que haja necessidade de atingir a motivação destes indivíduos. Com a GQT e a GECON não foi diferente. Houve resistência e descrédito quanto à sua eficácia, ocasionando diversos óbices. Percebe-se que a mudança pode ser aceita pela coletividade quando traz alguma realização pessoal que possa ser percebida pelas pessoas. Segundo Miyazaki (2008), o Programa Netuno, como ferramenta voltada para uma vertente mais gerencial, propõe-se a vencer barreiras e manter-se como diferencial na Gestão da Administração Naval.

Há um princípio geral que norteia o foco da situação-problema e serve de evidência que sustenta a afirmação: os órgãos públicos que usam o GesPública em seus processos, dentro de um Planejamento Estratégico Organizacional que possua

como uma das metas a excelência em gestão, produzem melhores produtos e serviços, de maneira mais eficaz e eficiente. Por isso, é necessário que se desenvolva estudos e trabalhos científicos e acadêmicos, de modo a manter uma constante evolução das técnicas e métodos fomentados pelo Programa Netuno.

A força de afirmação do presente trabalho acadêmico se dá quando, por exemplo, de acordo com o último Anuário Estatístico da Marinha (ANEMAR²) (BRASIL, 2013), percebe-se a existência de lacunas a serem preenchidas sobre o Programa Netuno de modo a torná-lo mais efetivo e executável nas diversas Organizações Militares (OM) existentes na MB. Um fato comprobatório desta informação é apresentado na tabela 1.1, que apresenta a pontuação obtida pelas OM submetidas à Inspeção Administrativo-Militar (IAM):

TABELA 1.1: Pontuação obtida pelas OM submetidas a IAM (Programa Netuno) - 2012

Critério	Pontuação máxima	Média de pontuação por OM, por Órgão de Direção								Média por critério	Percentual em relação a pontuação máxima
		CM	EMA	ComOpNav	DGPM	SGM	DGMM	CGCFN	DGN		
1 - Liderança e desempenho global	150	-	112,0	104,2	110,7	117,3	109,0	110,3	113,0	110,9	74,0%
2 - Formulação e implementação de estratégias	130	-	52,0	65,6	62,1	87,2	89,0	75,7	81,0	73,2	56,3%
3 - Imagem e relacionamentos com outras OM	130	-	57,0	58,5	64,2	92,3	88,7	74,0	89,0	74,8	57,5%
4 - Responsabilidade socioambiental, ética e controle social	140	-	52,0	70,8	69,8	85,8	73,3	76,7	73,0	71,6	51,2%
5 - Gestão do conhecimento e informações comparativas	100	-	86,0	62,7	50,0	64,6	60,7	62,7	82,0	67,0	67,0%
6 - A tripulação, seu trabalho, sua capacitação e desenvolvimento	180	-	70,0	93,4	83,3	100,3	103,3	107,7	96,5	93,5	51,9%
7 - Processos orçamentários, financeiros, finalísticos e de apoio	170	-	143,0	84,1	84,1	120,8	104,0	93,3	108,5	105,4	62,0%
TOTAL	1000	-	572,0	539,3	524,2	668,3	628,0	600,4	643,0	596,5	59,6%
Nº de OM inspecionadas		-	1	72	9	9	3	3	2	-	-

Fonte: Diretoria de Administração da Marinha (BRASIL, 2013)

Como evidências a esta estatística, relata-se, por exemplo, um baixo índice de OM inspecionadas, alinhado com um índice baixo no percentual em relação à pontuação máxima obtida nas avaliações. Estes dados, por si só, são uma pequena análise do comportamento geral da MB em relação ao assunto em tela, mas já é motivo suficiente para se propor uma análise mais aprofundada, de modo a produzir informações mais relevantes para a instituição.

²O ANEMAR é uma publicação anual na qual se permite ter uma visão geral da MB, com informações estatísticas de suas atividades operativas e administrativas produzidas pelas Organizações Militares (OM)

Assim, uma das condições que precisam ser solucionadas é que a MB, nos dias atuais, tem a gestão estratégica ainda pouco evoluída. Como custo dessa condição, com as quais a MB não busca arcar, aponta-se que a MB continuará aplicando esforços de maneira improdutiva, perdendo recursos, tanto humanos, quanto materiais, além de tempo, numa época de escassez de recursos. Outra condição complementar refere-se ao Programa Netuno como ferramenta de gestão estratégica, o qual necessita de constantes estudos que, não só comprovem sua viabilidade no ambiente naval, mas também analisem sua efetividade, aderência, continuidade e exequibilidade.

Um dos pontos mais críticos se dá quando se depara com a seguinte realidade: ainda há poucos estudos acadêmicos e científicos que buscam averiguar a gestão estratégica na MB. Os estudos de Miyazaki (2008), Silva (2009), Favero (2010), Moura (2011), Franca (2011), Silva Junior (2012), Conceição (2012), Torres e Franca (2012) e Pinto (2013) representam alguns dos poucos estudos de relevância sobre o assunto, os quais serviram ora como inspiração e motivação, ora como arcabouço teórico. Assim, a presente pesquisa pretende preencher as lacunas deixadas, produzindo resultados importantes e imprescindíveis para o sucesso do Programa Netuno.

Há, portanto, a necessidade de averiguar por que um sistema de gestão tão benéfico para a instituição não têm trazido os resultados desejados para a Alta Administração Naval.

1.3 QUESTÕES DE PESQUISA

Conforme as orientações de Booth *et al.* (2000), os estudos devem incluir questões ou perguntas, questionamentos norteadores acerca do que o pesquisador pretende esclarecer no estudo. Com o objetivo de nortear o trabalho, as questões de pesquisa foram definidas neste subitem.

Considerando o problema de pesquisa relacionado à necessidade de averiguar por que um sistema de gestão tão benéfico para a instituição não têm trazido os resultados desejados para a Alta Administração Naval, o problema prático que está por trás da pergunta de pesquisa é o seguinte: o Programa Netuno não tem conseguido produzir os seus resultados esperados pela Alta Administração Naval, nas diversas Organizações Militares (OM).

Considerando tal problema prático, surgem as seguintes questões de pesquisa:

Como ocorreu o processo de adaptação estratégica da Marinha do Brasil, com as mudanças organizacionais e estratégicas ocorridas, levando-se em consideração os aspectos internos e externos ao cenário na qual ela se encontra até a implementação do Programa Netuno na MB?

Como implementar, tornar aderente, executar e dar continuidade, com eficiência, eficácia e excelência, o Programa Netuno nas OM?

O Modelo de Excelência de Gestão utilizado pelo Programa Netuno é viável, se comparado aos mais relevantes modelos de excelência em gestão existentes?

Neste sentido, o trabalho em questão pretende estudar as mudanças estratégicas da Gestão da Marinha do Brasil, nos períodos em que as maiores e mais significativas mudanças da organização ocorreram, inclusive na criação do Programa Netuno. A partir do estudo, será possível aperfeiçoar os processos de implementação, aderência, execução e continuidade ao Programa Netuno, além de extrair contribuições teóricas e práticas, de modo a sugerir um conjunto particular de resultados a respeito do tema Adaptação Estratégica Organizacional, expandindo-o ou modificando-o.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é identificar e analisar os Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno, para que seja possível implementá-lo, torná-lo aderente, executá-lo e dar-lhe continuidade de forma eficiente, eficaz e excelente como uma ferramenta de excelência de gestão.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analisar os aspectos internos e externos à Marinha do Brasil que motivaram mudanças estratégicas no período entre 1992 e 2014;
2. Analisar as mudanças estratégicas ocorridas na Marinha do Brasil no período entre 1992 e 2014;

3. Analisar o processo de Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil com base em elementos interpretativos e objetivos, adotados segundo o conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica;
4. Analisar as consequências das mudanças estratégicas para a Marinha do Brasil;
5. Analisar o perfil do Elemento de Contato do Programa Netuno com a DAdM, como também dos Usuários do programa nas OM;
6. Analisar o perfil de percepção do Programa Netuno pelas OM; e
7. Analisar o Modelo de Excelência de Gestão utilizado pelo Programa Netuno.

1.5 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA

O presente estudo tem sua importância estratégica, dado que há a necessidade de descobrir como os militares usam essas ferramentas ao longo dos anos em que ele está em vigor, a fim de entender como uma instituição militar burocrática e hierarquizada deseja desburocratizar os seus processos. Há uma clara necessidade de se levantar dados para implantar o Programa Netuno de maneira efetiva numa organização.

Apesar de o presente trabalho atribuir foco ao programa de excelência de gestão da Marinha do Brasil, outras Forças Armadas poderão utilizar os resultados de pesquisa de modo a aperfeiçoar os seus programas de desburocratização, assim como outros órgãos públicos e privados que buscam a excelência em gestão. Tais interessados poderão utilizar os resultados para avaliar a eficácia, a eficiência e a excelência dos seus programas, de modo a buscar a melhoria da gestão. A relevância deste estudo ultrapassa o viés militar-naval, possuindo conteúdo de importância multidisciplinar, podendo ser utilizado não só por outros órgãos públicos, mas também por empresas privadas em busca do aperfeiçoamento de sua gestão administrativa.

Desta forma, este estudo pretende contribuir nos seguintes aspectos:

- Acadêmico – as constatações decorrentes deste estudo poderão contribuir não só para o Sistema de Ensino Naval (SEN) na sua atribuição de capacitar, organizar e articular a capacitação de recursos humanos da MB nas áreas de conhecimento relacionadas ao Programa Netuno, mas também no campo educacional em diversas instituições públicas e privadas;

- Científico – em decorrência das observações realizadas no desenvolvimento desta pesquisa, poderão decorrer conclusões que contribuam para o conhecimento científico em administração pública e, também, serem identificados assuntos e situações que necessitem de outros estudos específicos;
- Social e econômico – através de recomendações que permitam a evolução não só do Programa Netuno, mas também dos diversos programas de excelência de gestão existentes, e conseqüentemente, à consolidação de uma gestão voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais que proporcionem otimização da aplicação dos escassos recursos; e
- Administrativo – por meio de recomendações que promovam a conscientização da MB sobre a importância do Programa Netuno e que viabilizem a aplicação das suas ferramentas disponibilizadas, contribuindo para sua propagação e implementação por toda a MB, de forma a aprimorar os modelos de gestão das OM.

Quanto ao seu caráter inovador, pode-se notar que, baseado na pesquisa bibliográfica desenvolvida neste trabalho, ainda há poucos estudos no âmbito da Marinha do Brasil sobre os assuntos relacionados à nova Administração Pública e seu gênero estratégico. Deste modo, o presente estudo veio somar aos já existentes, os quais serviram de inspiração e balizamento ao conteúdo escrito, servindo para preencher as lacunas de conhecimento ainda existentes.

Quanto às ressalvas, é verdade que é difícil mudar uma estrutura hierarquizada, como a MB. Depois, é fato que é difícil transformar uma cultura organizacional, principalmente uma Força Armada, onde impera a questão do preparo para a guerra, em detrimento do preparo para um excelente produto ou serviço, como se fossem independentes um do outro. Porém, ao ser apresentado por este trabalho os inúmeros benefícios que o Programa Netuno pode trazer para a MB, pretende-se contribuir para mudanças de paradigmas, proporcionando, inclusive, exemplos de sucesso, não só na MB, como também em outros órgãos com semelhante cultura, onde se busca a melhoria da gestão.

1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os limites do presente trabalho estão relacionados à natureza do estudo. Em se tratando de um estudo que procura identificar e analisar os fatores críticos de sucesso de um programa de gestão pública, as limitações são impostas em termos

de *design* da pesquisa. É necessário considerar as características da abordagem qualitativa na opção metodológica, sobretudo nos aspectos ligados às inferências e suposições que foram produzidas e desenvolvidas durante o processo de pesquisa. Esta abordagem, como outras, não eliminam a subjetividade do pesquisador no processo de coleta e interpretação dos dados. Cuidados especiais foram tomados para diminuir o efeito deste fator, mas isso deve ser considerado na análise dos resultados finais.

Há também de se considerar o limitador em termos de escopo, por restringir as questões analisadas ao campo da gestão estratégica. Não é objetivo do estudo uma análise aprofundada de todas as mudanças organizacionais vividas pela MB no período, mas aquelas que estejam diretamente relacionadas às mudanças na estratégia da Marinha. Isso pode ser identificado já na revisão da literatura que busca, no universo da organização, tópicos que são importantes para a melhor compreensão da forma como as organizações se adaptam em seu posicionamento estratégico.

O fato de se tratar de um estudo de caso representa outro limitador. O movimento estratégico descrito e analisado neste estudo não deve ser aplicado integralmente à outra realidade organizacional, sem que sejam consideradas as suas particularidades.

Outro aspecto a ser considerado diz respeito ao nível de generalização dos resultados da pesquisa. Como está explicitado na parte que trata da metodologia, não se buscou promover uma generalização dos resultados. O estudo procurou abordar um contexto específico e está relacionado a um processo peculiar, no caso restrito à MB. Mesmo que os dados aqui coletados contribuam para a explicação de fenômenos semelhantes aos ocorridos em organizações análogas à MB, qualquer tipo de conclusão e inferência serve, apenas, para explicar o processo de gestão desta organização.

Um fator preponderante, também, é que foi delimitado um período específico para análise da adaptação estratégica da MB, havendo um limitador em termos temporais neste estudo, visto que adaptações do posicionamento estratégico da MB fora do período em análise não foram consideradas, em virtude da ausência de eventos críticos relevantes para análise.

Como não há dados de todas as OM existentes, não há levantamentos, até o presente momento, de que exista alguma OM que já conseguiu implantar

eficazmente e de forma exemplar o Programa Netuno. Para tanto, busca-se dar abrangência ao trabalho, levantando dados de uma amostra relevante das OM existentes e inferindo análises sobre a população total de organizações.

1.7 ESTRUTURA DO ESTUDO

O presente trabalho está organizado de forma a facilitar a compreensão do desencadeamento do estudo e das conclusões obtidas. Está dividido em cinco capítulos, compostos da seguinte maneira:

Capítulo 1 – Introdução: são feitas algumas considerações iniciais sobre a Marinha do Brasil nos dias de hoje e são apresentados a situação-problema, as questões de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa de pesquisa, contribuições, relevâncias e delimitações do estudo.

Capítulo 2 – Referencial Teórico: é apresentada uma revisão da literatura que foi usada como sustentação para o presente trabalho. São apresentados conceitos importantes, vetores que são críticos para a compreensão do estudo. São apresentados os principais Modelos de Excelência de Gestão existentes mundialmente reconhecidos. Além disso, são explorados conteúdos sobre Adaptação Estratégica Organizacional, conhecimentos tais que servirão de base para compreender a mudança estratégica da MB. Por último, para identificar e analisar os Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno, é apresentado um arcabouço teórico sobre este tema.

Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa: é apresentado o método de pesquisa utilizado a fim de chegar aos resultados da pesquisa realizada. Neste contexto, é mostrada a classificação da pesquisa, o método científico, a escolha estratégica da pesquisa, a pesquisa bibliográfica, além dos critérios para identificação e análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno. Busca-se detalhar os aspectos da metodologia da pesquisa que nortearam a presente definição do referencial teórico que fará parte deste estudo. A partir desse escopo, foram utilizadas três abordagens principais de forma complementar: pesquisa bibliográfica, ranqueamento de artigos e análise qualitativa. Por fim, são abordados aspectos como coleta e tratamento de

dados, as dimensões para estabelecimento das percepções, a amostra do estudo e quais foram os critérios para análise de dados. A estratégia foi baseada em entrevistas parcialmente estruturadas, via *survey*, visando coletar dados empíricos complementares aos documentos explorados, utilizando-se para tratamento dos dados técnicas de análise descritiva e análise multivariada de dados descritas por Hair *et al.*(2007).

Capítulo 4 – Análise e Discussão de dados: o caso do Programa Netuno: são apresentados de forma detalhada os conceitos do Programa Netuno, o que produz informações importantes para a compreensão de como o Programa Netuno foi moldado para a condução gerencial da MB nos dias atuais. Também, é descrito o processo de Adaptação Estratégica da Marinha no período compreendido entre 1992 e 2014, o que auxilia na compreensão do comportamento desta Força Armada diante das mudanças ocorridas no período em questão. Por último, são apresentados e analisados, de forma detalhada, os resultados da *survey* realizada, com o objetivo de levantar dados sobre os Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno. Em cada item dos tópicos, são apresentadas recomendações que representam oportunidades de melhoria, principalmente nos processo de implementação, aderência, execução, e continuidade do Programa Netuno.

Capítulo 5 – Conclusão: apresenta as conclusões sobre a Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil no período de 1992 a 2014 e sobre a Identificação e Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno. São feitas, também, sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo tem como objetivo apresentar as teorias que foram usadas como base de sustentação para o estudo da Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil e a Identificação e Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno. Este referencial teórico é dividido em três partes: Modelos de Excelência de Gestão, Adaptação Estratégica e Fatores Críticos de Sucesso.

A primeira parte pretende mostrar os principais modelos de excelência de gestão de relevância nacional e internacional que servirão como parâmetro de comparação com o modelo de excelência utilizado pelo Programa Netuno, o que servirá de referência para análise crítica, verificando sua viabilidade no ambiente naval, incrementando, excluindo ou aperfeiçoando o modelo existente para uma proposta de um possível novo metamodelo.

A segunda parte explana sobre Adaptação Estratégica Organizacional e os conhecimentos que servirão de base para compreender a mudança estratégica. Esta perspectiva é necessária para formular o conteúdo da nova estratégia adotada em cada período estratégico, gerenciando seu contexto interno e externo, dentro de um processo de mudança. Além disso, esta teoria é necessária para identificar as condições da mudança e entender como elas interagiram para inibi-la ou criá-la.

A terceira parte tem por objetivo apresentar conceitos, teorias e modelos relacionados com critérios de sucesso. Tem um enfoque na origem do seu método de identificação, nas definições dos Fatores Críticos de Sucesso, dos fatores críticos de sucesso gerais de um modelo de gestão, do porquê da escolha do método dos fatores críticos de sucesso sobre outras ferramentas gerenciais, dando a base teórica para que ajude ao gestor identificar, comunicar e monitorar seu foco gerencial.

2.1 MODELOS DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO

2.1.1 O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA

2.1.1.1 Histórico

Antes da criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), existiram outras iniciativas do Governo no sentido da reforma gerencial.

Em 1990, foi criado o Sub Programa da Qualidade e Produtividade, cujo enfoque se deu em gestão por processos. Já em 1996, com o enfoque voltado para um Sistema de Gestão com qualidade, criou-se o Programa de Qualidade e Participação na Administração (QPAP).

Em 2000, foi criado o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), com a utilização da metodologia de autoavaliação da gestão com validação externa realizada por consultores indicados pelo Programa com a consequente emissão de certificado de nível de gestão, possibilitando às organizações monitorarem seu aperfeiçoamento em busca da excelência.

A figura 2.1 ilustra a evolução dos Programas de Qualidade desenvolvidos pelo Governo Federal até a criação do GesPública:

FIGURA 2.1: Retrospectiva dos programas de qualidade



Fonte: BRASIL (2009b)

2.1.1.2 Regulamentação

O GesPública foi estabelecido por regulamentação específica, o Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 (BRASIL, 2005a), o qual institui o programa no âmbito da administração pública federal e estabelece seu comitê gestor.

Além deste regulamento, existem outros decretos que versam sobre o tema, tais como: Decreto nº 5.383 de 3 de março de 2005 (BRASIL, 2005b), que cria a Câmara de Políticas de Gestão Pública e do Conselho de Governo, revogado em 12 de maio de 2011, pelo Decreto nº 7.478 de 12 de maio de 2011 (BRASIL, 2011), que Cria a Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade - CGDC, o Conselho de Governo, e dá outras providências, e também o decreto nº 6.932 de 11 de agosto de 2009 (BRASIL, 2009a) que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos e institui a Carta de Serviços ao Cidadão.

2.1.1.3 Objetivos do GesPública

Os principais objetivos do GesPública, de acordo com o decreto regulamentador, são (BRASIL, 2005a, p. 1):

Art. 1º [...] a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

Art. 2º O GesPública deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;

II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;

IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;
e

V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

Assim, a principal finalidade do Programa é a geração de valor público positivo para o cidadão. Isto ocorre quando a gestão pública está focada em resultados e orientada para o cidadão. Além disso, quando as organizações da administração pública e as políticas públicas estão voltadas para o alcance da

excelência em gestão, gera melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e contribui para o aumento da competitividade do País.

A figura 2.2 ilustra esse processo:

FIGURA 2.2: Finalidade do GesPública



Fonte: BRASIL (2009b)

2.1.1.4 Princípios do GesPública

Desta foram, a gestão pública para ser excelente, deve possuir princípios que atendam aos princípios constitucionais. Assim, os princípios do GesPública são (BRASIL, 2009b; 2010; 2013):

1. Legalidade - Estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser considerada como de excelência à revelia da lei;
2. Impessoalidade - Não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente;
3. Moralidade - Pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública;
4. Publicidade - Ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social; e

5. Eficiência - Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

A figura 2.3 esquematiza os princípios:

FIGURA 2.3: Princípios do GesPública



Fonte: BRASIL (2009b)

2.1.1.5 Fundamentos do GesPública

Além disso, a gestão pública para ser excelente tem que desenvolver em sua gestão os seguintes fundamentos de excelência (BRASIL, 2009b; 2010; 2013):

1. Pensamento Sistêmico - entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.
2. Aprendizado Organizacional - busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências;
3. Cultura da Inovação - promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização;
4. Liderança e Constância de Propósitos - elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais. Deve atuar de forma aberta, democrática,

inspiradora e motivadora das pessoas, objetivando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida por todos na OM, principalmente pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria da organização;

5. Orientação por Processos e Informações - compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agregue valor para as partes interessadas. Por esse fundamento, a tomada de decisões e a execução de ações na organização devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis. Portanto, é importante que a OM utilize corretamente os canais de comunicação disponíveis, como correio eletrônico, telefone e sistemas, a fim de que a informação chegue ao destino de maneira confiável e tempestiva;

6. Visão de Futuro - rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nesse rumo. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade;

7. Geração de Valor - alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentável para todas as partes interessadas;

8. Comprometimento com as Pessoas - estabelecimento de relações com as pessoas, de modo a criar condições para a melhoria da qualidade nas relações de trabalho, a fim de conseguir a lealdade das partes, a sinergia das equipes de trabalho e o comprometimento de todos;

9. Foco no Cidadão e na Sociedade - direcionamento das ações públicas para atender e regular, continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas;

10. Desenvolvimento de Parcerias - desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações que tenham objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias;

11. Responsabilidade Social - atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais. Ao

mesmo tempo, apresenta como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades;

12. Controle Social - participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos; e

13. Gestão Participativa - estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

A figura 2.4 esquematiza os fundamentos do GesPública:

FIGURA 2.4: Fundamentos do GesPública



Fonte: BRASIL (2009b)

Desta forma, para o cumprimento da missão das organizações públicas, é importante para o gestor público aplicar os princípios e fundamentos descritos acima nas suas atividades diárias. Com isso, é possível garantir a sinergia, planejar melhor as atividades, definir adequadamente as responsabilidades, utilizar os recursos de modo mais eficiente, realizar a prevenção e solução de problemas, e ainda eliminar as atividades redundantes, aumentando a produtividade (BRASIL, 2013).

2.1.1.6 O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)

O MEGP é a referência pública para a busca pela excelência em gestão, pois tanto seus fundamentos como seus princípios expressam conceitos que são reconhecidos internacionalmente e cultivam características universais da gestão de excelência identificadas nos modelos de gestão utilizados pelos setores público e privado em diversos países. O modelo foi concebido a partir da proposta de que a Administração Pública deve ser excelente, ao adotar os fundamentos da excelência gerencial como práticas de gestão, sem deixar de considerar as peculiaridades inerentes ao seu caráter público, conforme os princípios constitucionais (BRASIL, 2009b).

Os critérios para avaliação da gestão foram estabelecidos em consonância com o modelo de excelência em gestão pública (BRASIL, 2005a). O MEGP é, portanto, a referência para o GesPública, como também para as organizações que buscam a excelência em gestão. Autores como Palvarini (2009), também afirmam que a principal referência do GesPública é o MEGP, baseado no atendimento aos princípios constitucionais e nos fundamentos modernos de boa gestão.

Assim, o MEGP é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de conduzir as organizações públicas a atingirem padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão. Nesse sentido, a busca pela excelência em gestão ocorre como em uma espiral ascendente por meio do ciclo de análise e melhoria contínuas, conhecido como ciclo PDCA (BRASIL, 2009b).

O MEGP é dividido em quatro blocos, a saber:

- primeiro bloco – planejamento (*Plan*) – constituído pelos critérios: liderança, estratégia e planos, cidadãos (clientes) e sociedade. Nesta etapa é onde devem ser definidas as metas do processo e estabelecidos os padrões operacionais para alcançá-las. Pode vir a constituir um planejamento estratégico, um plano de ação, um conjunto de padrões ou cronograma.
- segundo bloco – execução ou implementação (*Do*) – constituído pelos critérios pessoas e processos. Nesta etapa deve-se executar as tarefas precisamente como estão previstas na etapa de planejamento e coletar dados para verificação do processo. Pode ser um programa de treinamento e educação, seguido de ações operacionais concretas, por processo. Nessa etapa, é essencial a capacitação,

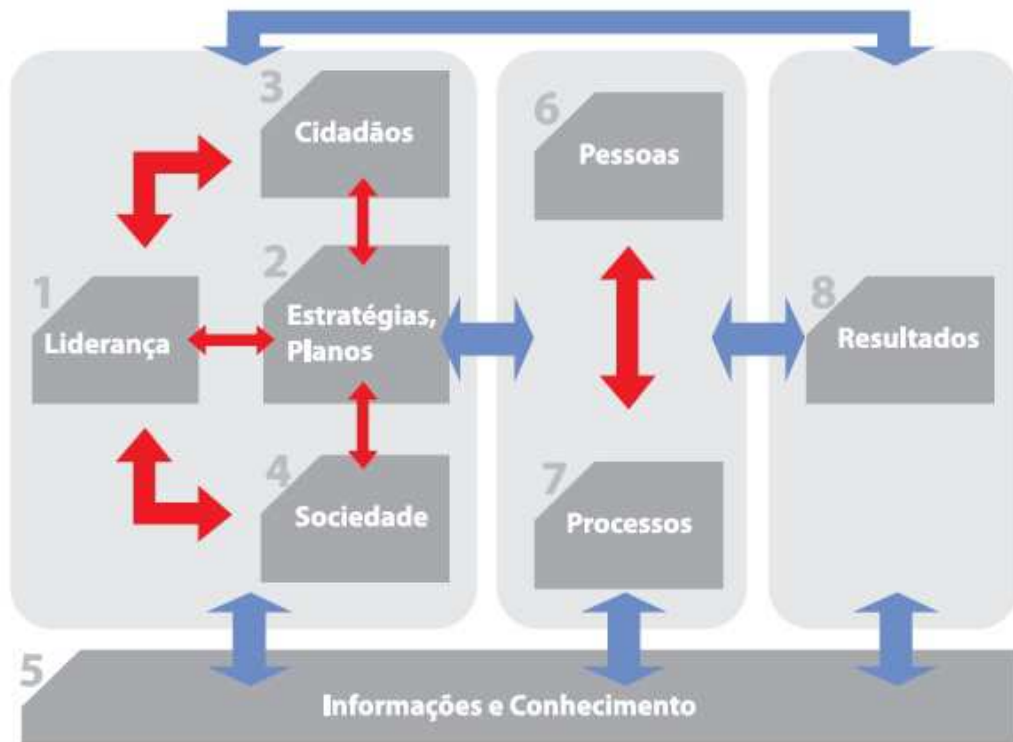
devendo ser subdividida em duas subetapas: treinamentos necessários para execução dos procedimentos e coletas de dados; e execução das atividades conforme os padrões operacionais e medindo os resultados (coletando os dados).

- terceiro bloco – controle ou avaliação dos resultados (*Check*) – realização do acompanhamento dos resultados, por meio de indicadores de desempenho que demonstrem o grau de eficiência, eficácia e resultado. Nesta etapa é feito o monitoramento dos resultados das ações previstas na fase de execução. Aqui os dados coletados na etapa anterior são transformados em indicadores e comparados com as metas definidas no planejamento.

- quarto bloco - ação corretiva (*Action*) – fase em que serão realizadas as ações corretivas necessárias, em decorrência da análise dos resultados diante dos planos estabelecidos. Nesta etapa do ciclo gerencial é feita a análise dos resultados. Em suma, nesta etapa é feita uma reavaliação do planejamento, na qual se procura eliminar as causas identificadas como geradoras dos desvios (diferenças entre meta e resultado). A ação corretiva pode ocorrer em qualquer uma das fases do ciclo. Se necessário, serão feitas correções nas metas, nos métodos ou mesmo nos treinamentos. Caso contrário, mantém-se o que foi feito até que sejam necessários novos planos.

A figura 2.5 ilustra como os oito critérios do MEGP são distribuídos pelos quatro blocos do ciclo PDCA:

FIGURA 2.5: Representação gráfica do MEGP



Fonte: BRASIL (2009b)

2.1.1.7 Dimensionamento estratégico do GesPública

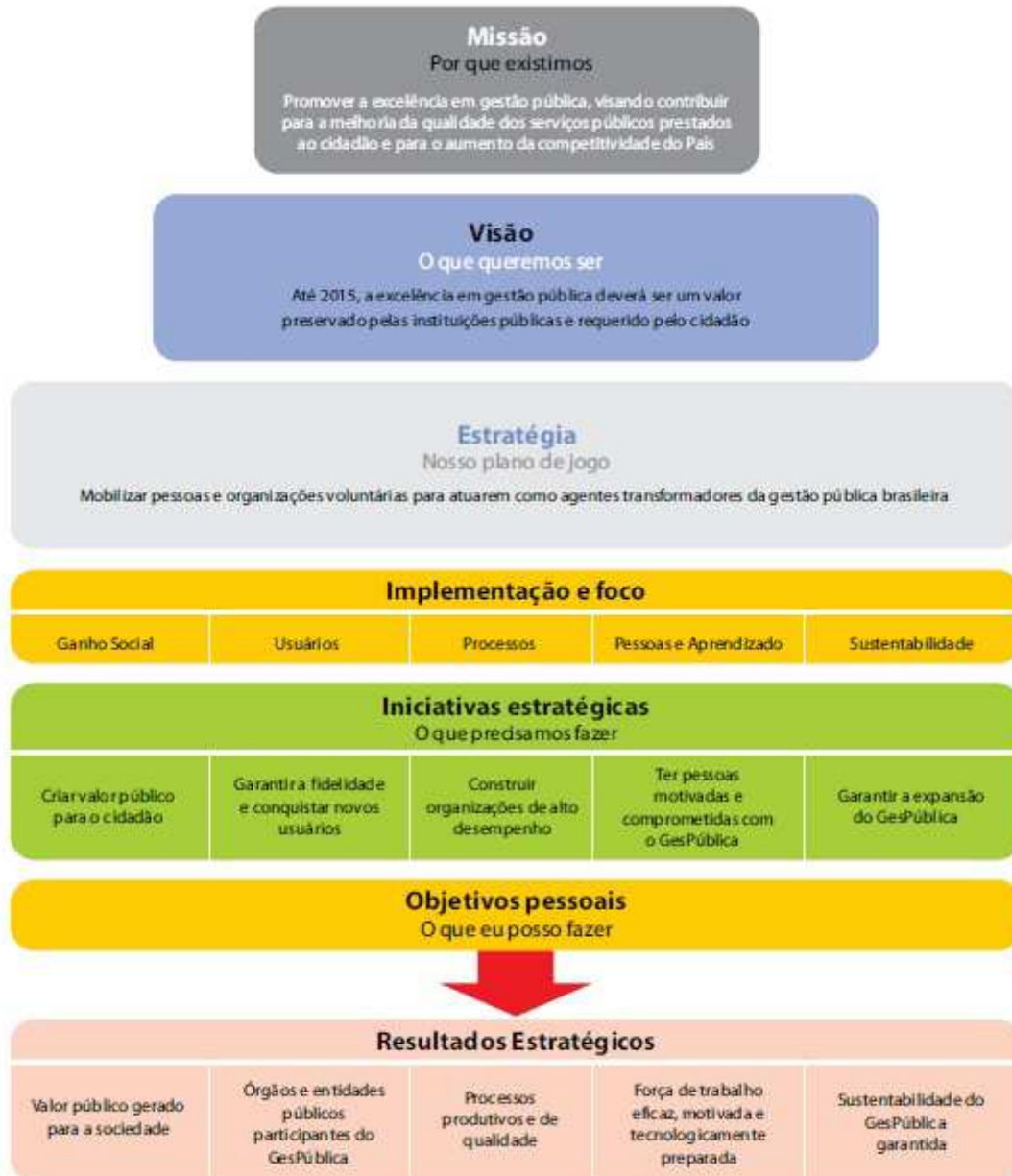
A base do dimensionamento estratégico pela melhoria da qualidade no serviço público é a Rede Nacional de Gestão Pública, alicerçada, desde a sua origem, no estabelecimento de parcerias voluntárias entre pessoas e organizações mobilizadas para a promoção da excelência da gestão pública brasileira (BRASIL, 2010)

É importante descrever o código de ética que descreve a estratégia da Rede Nacional de Gestão Pública. A figura 2.6 demonstra que, a partir da missão (por que a organização existe) e da definição da visão de futuro (o que a organização quer ser), pode ser estabelecida uma estratégia (o plano de jogo) que alavanque as pessoas e as organizações para a consecução de um planejamento. Este plano deve possuir foco direcionado para determinadas atividades, as quais são denominadas iniciativas estratégicas (o que a organização precisa fazer), que devem estar alinhadas com os objetivos pessoais (o que o cada indivíduo pode fazer). Feito isto, os resultados estratégicos para o Programa, se tornam mensuráveis, como geração de valor público para a sociedade, processos produtivos e de qualidade,

força de trabalho eficaz, motivada e tecnologicamente preparada e alcance da sustentabilidade do Programa.

A figura 2.6 esquematiza o dimensionamento estratégico do GesPública:

FIGURA 2.6: Dimensionamento estratégico do GesPública



Fonte: BRASIL (2009b)

2.1.1.8 Ferramentas e Estrutura de Apoio ao GesPública

O GesPública utiliza como instrumentalização da excelência em gestão as seguintes ferramentas e estruturas de apoio:

- Rede Nacional de Gestão Pública (RNGP): integração de pessoas e organizações voluntárias que atuam no Programa GesPública em todo o País e em todos os setores da administração pública brasileira para dar orientação e assistência técnica aos seus órgãos e demais entidades;
- Pesquisa de Satisfação dos Clientes: permite que as instituições possam perceber o alinhamento das suas ações às necessidades da sociedade;
- Carta de Serviços ao Cidadão: demonstram o compromisso de prestação de serviços de qualidade e de transparência;
- Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública (IAGP): permitem que as organizações verifiquem seus níveis de gestão e adotem as respectivas melhorias; e
- Guias de Simplificação Administrativa e de Gestão de Processos: permitem que as rotinas e a gestão internas sejam aprimoradas.

2.1.1.9 - Prêmio Nacional da Gestão Pública

Visando incentivar e premiar a qualidade na Administração Pública, o PQSP criou o Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF), que em 2002, passou a ser denominado de Prêmio Nacional da Gestão Pública. Desde 2005, o Prêmio Nacional da Gestão Pública foi absorvido pelo GesPública. Podem participar da premiação todas as organizações públicas brasileiras, dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, das esferas federal, estadual e municipal.

O Prêmio Nacional de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) é recebido quando uma das organizações participantes de um ciclo de premiação se destaca das demais com relação à melhoria gerencial na direção a excelência em gestão, da inovação, da redução de custos, da qualidade dos serviços e da satisfação do cidadão.

O Prêmio Nacional da Gestão Pública apresenta três faixas de reconhecimento (ouro, prata ou bronze) e conforme o MPOG, a premiação tem os seguintes objetivos (BRASIL, 2009b):

- reconhecer os resultados alcançados pelas organizações com a implementação da excelência em gestão;
- estimular órgãos e entidades da Administração Pública Brasileira a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e do desempenho institucional;
- alavancar setores estratégicos do governo para a excelência na gestão pública;

- dar visibilidade ao tema gestão pública, investindo na sua melhoria; e
- disseminar para o setor público brasileiro informações sobre sistemas de gestão bem-sucedidos.

2.1.2 O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ): UMA VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

A FNQ é uma instituição brasileira sem fins lucrativos cuja finalidade é desenvolver os Fundamentos da Excelência da Gestão. É um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Foi criada em 1991 por 39 organizações, privadas e públicas, cujo objetivo é disseminar os Fundamentos da Excelência da Gestão para organizações de todos os setores e portes, para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro (FNQ, 2013a).

Para cumprir seus objetivos, a FNQ desenvolve atividades voltadas à educação, à mobilização, à inovação e à premiação, vinculadas à gestão estratégica e operacional das organizações, de modo a promover a geração e troca de conhecimentos sobre a excelência da gestão entre seus públicos de relacionamento. Como exemplo destas atividades, a FNQ desenvolve e oferece cursos e *workshops* de capacitação, seminários nacional e internacional, publicações especializadas, *webcastings* quinzenais sobre a temática da gestão, além do programa de visitas às empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), prêmio de maior reconhecimento à qualidade da gestão brasileira.

2.1.2.1 Metodologia: O Modelo de Excelência da Gestão

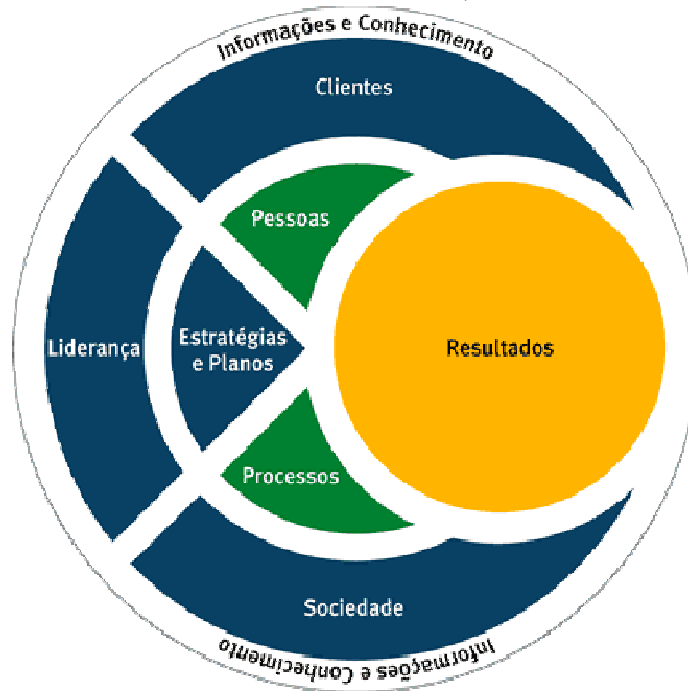
O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é baseado em treze fundamentos e oito critérios. Como fundamentos, é possível definir os pilares, a base teórica de uma boa gestão. Esses fundamentos são colocados em prática por meio dos critérios (FNQ, 2013b).

A figura representativa dos critérios de excelência simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico adaptável ao ambiente. O MEG reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e

especializadas do Brasil e do Exterior. No MEG, os fundamentos da excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de ações gerenciais propostas na forma de questões e de solicitações de resultados.

Conforme a figura 2.7, são eles:

FIGURA 2.7: Modelo de Excelência da Gestão da FNQ



Fonte: FNQ (2013b)

As questões, em alguns casos, solicitam complementos importantes para a excelência da gestão. O entendimento dessas questões e seus complementos, bem como das solicitações de resultados, é apoiado por meio de orientações e inclui evidências que deveriam existir para sustentar uma avaliação utilizando os critérios. O sistema de pontuação possibilita a avaliação do grau de maturidade da gestão, pontuando processos gerenciais e resultados organizacionais. Com o objetivo de facilitar o entendimento de conteúdos relacionados no modelo, e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização, essas questões são agrupadas em itens, e estes em critérios, que garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global onde a empresa atua e se relaciona. Essas questões trabalham juntas, como uma estrutura única e integrada para gerir o desempenho da organização de forma sistêmica. Responder às questões auxilia a organização a alinhar seus recursos, identificar pontos fortes e

oportunidades de melhoria, aprimorar a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações, e atingir os objetivos estratégicos. Como resultado, a organização avança em direção à excelência da gestão e gera valor aos clientes e acionistas, à sociedade e a outras partes interessadas, o que contribui para a sua sustentabilidade e perenidade (FNQ, *ibidem*).

Além disso, o MEG não é prescritivo quanto a ferramentas, estrutura ou forma de gerir o negócio. Ele estimula que a organização esteja atenta às necessidades e expectativas das diversas partes interessadas, e utilize essas informações para formular o seu planejamento estratégico e desdobramentos. Incentiva, ainda, o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que ela atue com excelência na cadeia de valor e gere resultado a todas as partes interessadas. Sendo uma tradução dos fundamentos da excelência, os critérios estimulam a organização a responder de maneira ágil, assertiva e inovadora aos desafios propostos pelo cenário de negócios (FNQ, *ibidem*).

O MEG reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior, durante os quinze anos de existência da FNQ. Em função da sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande. Ou seja, o MEG permite que todas as organizações tenham uma visão sistêmica da gestão organizacional. A incorporação dos fundamentos da excelência às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias, é enfatizada pelo Modelo, em que todos os critérios relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados. O modelo da FNQ é considerado um dos mais inovadores do mundo, em particular no processo de formação e capacitação dos examinadores do PNQ (FNQ, 2013c).

2.1.2.2 Fundamentos da Excelência

O MEG está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos inerentes à excelência em gestão. Os

fundamentos da excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que são encontrados em organizações líderes de Classe Mundial. Além disso, o MEG utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua, de acordo com o ciclo PDCL - *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (verificar), *Learn* (aprender).

Os treze fundamentos referem-se a (FNQ, 2013d):

1. Pensamento sistêmico: compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.
2. Atuação em rede: desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
3. Aprendizado organizacional: busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.
4. Inovação: promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.
5. Agilidade: flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.
6. Liderança transformadora: atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.
7. Olhar para o futuro: projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.
8. Conhecimento sobre clientes e mercados: interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.
9. Responsabilidade social: dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a

melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.

10. Valorização das pessoas e da cultura: criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.

11. Decisões fundamentadas: deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.

12. Orientação por processos: busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.

13. 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 às necessidades das partes interessadas.

A descrição completa destes fundamentos e como cada um é colocado em prática pelas organizações são exploradas na publicação “Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão”. A FNQ atualiza regularmente a publicação por meio de um processo de aprendizado sistêmico, que inclui a atuação do Núcleo de Estudos Técnico Critérios de Excelência e a realização de Fóruns Empresariais.

2.1.2.3 - Critérios de Excelência

Os oito critérios de excelência referem-se a (FNQ, 2013e):

1. Liderança: aborda processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.

2. Estratégias e Planos: aborda processos gerenciais relativos à concepção e execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.

3. Clientes: aborda processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado, e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.
4. Sociedade: aborda processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.
5. Informações e Conhecimento: aborda processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.
6. Pessoas: aborda processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.
7. Processos: aborda processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
8. Resultados: aborda resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.

Os oito Critérios de Excelência se subdividem em 23 Itens, os quais são (FNQ, *ibidem*):

1. Liderança – 1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão; 1.2 Governança; 1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança; e 1.4 Análise do desempenho da organização;
2. Estratégias e Planos – 2.1 Formulação das estratégias; e 2.2 Implementação das estratégias;
3. Clientes – 3.1 Análise e desenvolvimento de mercado; e 3.2 Relacionamento com clientes;
4. Sociedade – 4.1 Responsabilidade socioambiental; e 4.2 Desenvolvimento social
5. Informações e Conhecimento – 5.1 Informações da organização; e 5.2 Conhecimento organizacional;
6. Pessoas – 6.1 Sistemas de trabalho; 6.2 Capacitação e desenvolvimento e 6.3 Qualidade de vida;

7. Processos – 7.1 Processos da cadeia de valor; 7.2 Processos relativos a fornecedores; e 7.3 Processos econômico-financeiros; e

8. Resultados – 8.1 Econômico-financeiros; 8.2 Sociais e ambientais; 8.3 Relativos a clientes e mercados; 8.4 Relativos às pessoas; e 8.5 Relativos aos processos.

2.1.2.4 - Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)

Concedido pela FNQ e realizado anualmente, o PNQ é considerado o maior reconhecimento à excelência na gestão das organizações consideradas como referências sediadas no Brasil. O processo visa estimular o desenvolvimento do País, promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade entre as organizações (FNQ, 2013f).

O processo de premiação do PNQ visa (FNQ, *ibidem*):

- Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil;
- Fornecer para as organizações, um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento;
- Conceder reconhecimento público e notório a excelência da qualidade da gestão para organizações Classe Mundial;
- Divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao benchmarking.

Ao se candidatar ao PNQ, a organização adquire (FNQ, *ibidem*):

- Aplicação de Fundamentos e Critérios de Excelência reconhecidos e utilizados mundialmente;
- Visão sistêmica da empresa;
- Foco nos resultados;
- Maior cooperação interna;
- Compartilhamento de informações e aprendizado;
- Identificação de pontos fortes e de oportunidades e melhorias;
- Comprometimento das pessoas;
- Medição de desempenho perante os referenciais;
- Capacitação para se auto-avaliar; e
- Reconhecimento do mercado e da sociedade.

O PNQ reconhece empresas nível Classe Mundial e ocupa uma posição central na missão da FNQ de estimular e apoiar as organizações para o

desenvolvimento e evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade. Com base na avaliação fornecida pelo Relatório da Gestão da candidata, que mede a gestão em todas as áreas, as pessoas ligadas à organização passam a observá-la de maneira abrangente, sistêmica. Isso faz com que todos atribuam foco nos mesmos objetivos, e a obtenção de resultados globais é uma consequência. Paralelamente, cria-se uma cultura de aprendizado e melhoria contínua do desempenho. O relatório permite avaliar, ainda, fornecedores, clientes, parceiros e até concorrentes. A partir desse ponto, a organização candidata já começa a se diferenciar. É a porta de entrada para o seleto grupo das empresas de nível Classe Mundial.

Ao final do processo, a empresa recebe um Relatório de Avaliação com os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Elaborado por profissionais voluntários competentes e independentes, o RA constitui uma rica fonte de informações, a partir da qual a organização poderá fazer os ajustes necessários. A Banca Examinadora do PNQ é formada por mais de 4 mil pessoas das mais diversas áreas de atuação, que já despenderam acima de 280 mil horas de trabalho voluntário em prol da Excelência em Gestão (FNQ, *ibidem*).

Se alcançar a etapa de visita às instalações, a organização receberá os examinadores para comprovação e complementação das informações descritas no RG. Há, então, três possibilidades de reconhecimento: ser Premiada, Finalista ou Destaque em um dos oito critérios de excelência. Caso seja Premiada, a organização será reconhecida pela excelência em gestão e integrada ao grupo seleto de organizações classe mundial, ou seja, é uma empresa líder em seu setor de atuação, considerada entre as melhores em gestão organizacional e que constantemente buscam aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças. A organização também assume o compromisso de divulgar seu modelo da gestão ou as práticas consideradas exemplares, resguardando aspectos confidenciais. Ganha, com isso, respeito da sociedade e uma forte divulgação de sua imagem e marca.

O anúncio das empresas reconhecidas pelo PNQ é feito após o criterioso processo de avaliação, que dura cerca de quatro meses. Conquistar o PNQ não é simples, mas perfeitamente possível a partir do momento em que a organização se comprometer a seguir as etapas de avaliação e aprimorar sua gestão. O esforço é

válido, por se tratar de um prêmio extremamente prestigioso, o qual toda organização competitiva almeja ganhar.

Em 2012, a 21ª edição do PNQ reconheceu um número recorde de empresas: foram treze ao total, sendo seis premiadas, o que corresponde ao maior número desde sua primeira edição, em 1992. Assim, o PNQ representa um momento singular para o empresariado brasileiro, quando as empresas líderes em qualidade, produtividade, competitividade e gestão são devidamente reconhecidas. A cada edição, a FNQ comprova o aumento no número de adesão de organizações na busca contínua da melhoria de seus processos.

2.1.2.5 Programa de Excelência da Gestão

O objetivo do programa é implementar uma metodologia de autoavaliação e capacitação que estimule as organizações a investir na melhoria da sua gestão organizacional, com base no MEG. O programa é realizado em conjunto com instituições parceiras da FNQ e aplicável a organizações de todos os portes, setores e regiões. Na fase de planejamento, são estabelecidos os principais requisitos e especificações do público-alvo, permitindo a customização do MEG, quando necessário. Todo o processo é orientado pelos princípios do aprendizado e da melhoria contínua da gestão. A empresa participante passa pelas seguintes etapas: planejamento, sensibilização, capacitação, diagnóstico e autoavaliação, identificação do plano de melhorias e capacitações (FNQ, 2013g).

Os resultados pretendidos para a organização são:

- Diagnóstico da maturidade da gestão perante um modelo referencial reconhecido internacionalmente;
- Capacitação no MEG;
- Visão sistêmica da organização;
- Foco nos resultados;
- Melhores índices econômico-financeiros;
- Maior cooperação interna;
- Compartilhamento de informações e aprendizado;
- Identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria;
- Reconhecimento do mercado e da sociedade;
- Aumento da produtividade e competitividade; e

- Fortalecer conceitos gerenciais por meio de casos de sucesso.

A seguir, são listados exemplos de Programas de Excelência da Gestão realizados e/ou em andamento pela FNQ:

- Projeto de Melhoria da Gestão das Micro e Pequenas Empresas (parceria entre SEBRAE, MBC, Gerdau e FNQ);
- Programa de Melhoria da Gestão de Cooperativas (parceria com o SESCOOP);
- Programa SEBRAE de Excelência da Gestão (parceria com o SEBRAE);
- Programa de Melhoria da Gestão da Feira do Empreendedor (parceria com o SEBRAE); e
- Programa de Excelência da Gestão de Empreendedores Endeavor (parceria com a Endeavor).

O PEG pode ser aplicado em setores estratégicos e grupos de organizações de todos os portes. Atualmente, o programa está sendo dirigido também aos setores de Educação e Saúde.

A figura 2.8 esquematiza o Programa de Excelência da Gestão da FNQ:

FIGURA 2.8: Programa de Excelência da Gestão da FNQ.



Fonte: FNQ (2013g)

2.1.3 O MODELO DE EXCELÊNCIA DA FUNDAÇÃO EUROPEIA PARA A GESTÃO PELA QUALIDADE (EFQM)

A *European Foundation for Quality Management* – EFQM ou Fundação Europeia para a Gestão pela Qualidade (tradução nossa) – é uma fundação com base em Bruxelas, fundada em 1988 por 14 empresas europeias (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen), com o apoio da Comissão Europeia e pela European Organization for Quality (EOQ). O EFQM conta com mais de 700 organismos como membros (EFQM, 2013a).

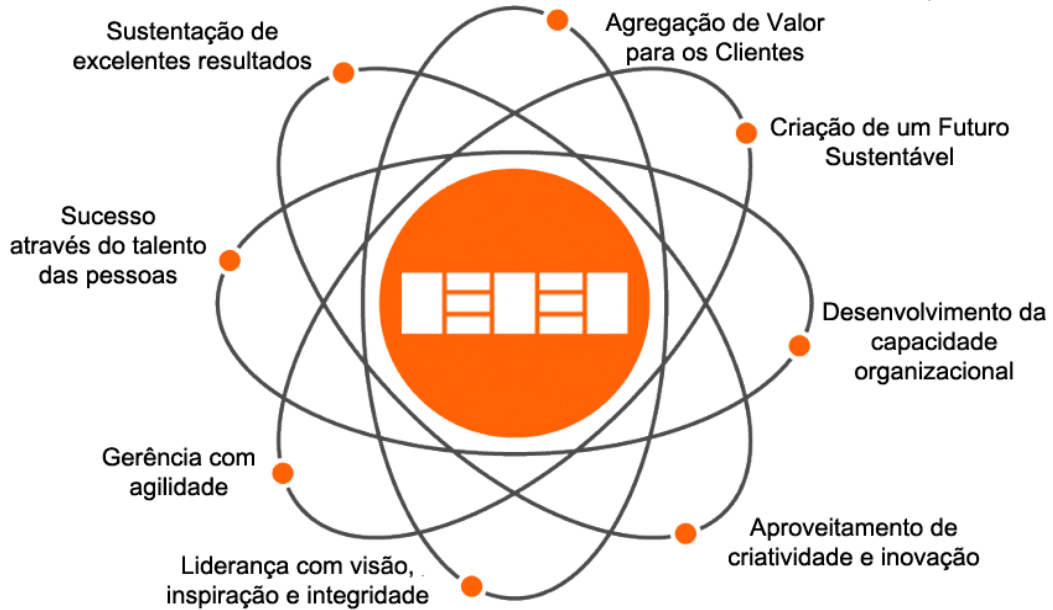
2.1.3.1 Conceitos Fundamentais de Excelência

Os conceitos fundamentais da excelência delineiam as bases para alcançar a excelência sustentável em qualquer organização. Eles podem ser usados como a base para descrever os atributos de uma excelente cultura organizacional. Eles também servem como uma linguagem comum para a gestão. Excelentes Organizações alcançam e mantêm excelentes níveis de desempenho que atendam ou superem as expectativas de todas as partes interessadas.

Estes oito conceitos foram identificados por meio de um rigoroso processo, que incluiu avaliação comparativa a nível mundial, a procura extensiva de novas tendências de gestão e uma série de entrevistas com executivos seniores de uma secção transversal de indústrias que operam em toda a Europa. Cada um dos conceitos é importante em seu próprio direito, mas o benefício máximo é alcançado quando uma organização consegue integrá-los em sua cultura.

A figura 2.9 apresenta um *framework* dos conceitos fundamentais de excelência:

FIGURA 2.9: *Framework* dos Conceitos Fundamentais de Excelência da EFQM



Fonte: Adaptado de EFQM (2013b)

Os conceitos fundamentais são (EFQM, 2013b):

1. Agregação de Valor para os Clientes: organizações excelentes consistentemente agregam valor para os clientes através da compreensão, antecipação e satisfação das necessidades, expectativas e oportunidades.
2. Criação de um Futuro Sustentável: organizações excelentes têm um impacto positivo sobre o mundo ao seu redor, melhorando o seu desempenho, enquanto, simultaneamente, avançam com as condições econômicas, ambientais e sociais dentro das comunidades que influenciam.
3. Desenvolvimento da capacidade organizacional: organizações excelentes reforçam suas capacidades através de uma gestão eficaz da mudança dentro e fora das fronteiras organizacionais.
4. Aproveitamento de criatividade e inovação: organizações excelentes geram maior valor e níveis de desempenho através da melhoria contínua e inovação sistemática, aproveitando a criatividade das partes interessadas.
5. Liderança com visão, inspiração e integridade: organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem acontecer, atuando como modelos para seus valores e ética.
6. Gerência com agilidade: organizações excelentes são amplamente reconhecidas por sua capacidade de identificar e responder de forma eficaz e eficiente às oportunidades e ameaças.

7. Sucesso através do talento das pessoas: organizações excelentes valorizam o seu povo e criam uma cultura de capacitação para a realização de objetivos organizacionais e pessoais.

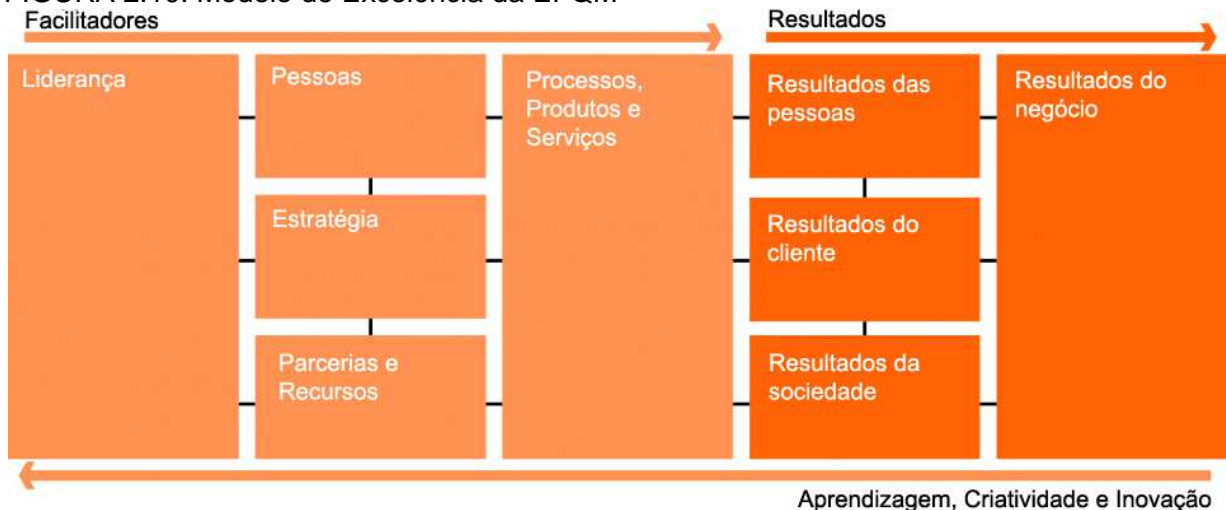
8. Sustentação de excelentes resultados: Organizações excelentes alcançam excelentes resultados que atendem as necessidades de curto e longo prazo de todas as suas partes interessadas, dentro do contexto de seu ambiente operacional.

Os conceitos fundamentais da excelência formam a base para os critérios do Modelo de Excelência da EFQM.

2.1.3.2 - Critérios do Modelo de Excelência da EFQM

O Modelo de Excelência da EFQM é baseado em nove critérios. Cinco destes são "Facilitadores" e quatro são "Resultados". Os critérios "Facilitadores" revelam o que a organização faz e como ele faz. Os critérios de "Resultados" revelam o que uma organização alcança (EFQM, 2013c). A figura 2.10 apresenta o *framework* do modelo citado:

FIGURA 2.10: Modelo de Excelência da EFQM



Fonte: Adaptado de EFQM (2013c).

A vantagem deste modelo é que ele pode ser aplicado a qualquer organização, independentemente do tamanho, ou fator de maturidade. É não prescritiva e leva em conta uma série de conceitos diferentes. Ele fornece uma linguagem comum que permite às organizações compartilharem eficazmente o seu conhecimento e experiência, dentro e fora de sua própria organização. Ele garante que todas as práticas de gestão utilizadas por uma organização formam um sistema

coerente que é continuamente melhorado e entrega a estratégia pretendida para a organização.

Para alcançar o sucesso sustentável, uma organização precisa de uma liderança forte e clara direção estratégica. Eles precisam desenvolver e capacitar as suas pessoas, parcerias e processos para oferecer valor agregado de produtos e serviços aos seus clientes. No Modelo de Excelência da EFQM, estes são chamados de Facilitadores. Se os Facilitadores de direito são efetivamente implementados, uma organização irá atingir os resultados que ela e as demais partes interessadas esperam. As setas enfatizam a natureza dinâmica do modelo, mostrando a aprendizagem, criatividade e inovação ajudando a melhorar os Facilitadores, que por sua vez, levam a melhores Resultados.

Cada um dos nove critérios tem uma definição, o que explica o alto nível de significado desse critério. Para desenvolver o nível mais elevado do significado, cada critério é suportado por certo número de partes de critério. As partes do critério são declarações que descrevem em mais exemplos do que, normalmente, podem ser vistos em excelentes organizações e devem ser consideradas no curso de uma avaliação. Finalmente, abaixo de cada parte de critério existem os pontos de orientação. Muitos desses pontos de orientação estão diretamente ligados aos conceitos fundamentais. O uso desses pontos de orientação não é obrigatório. Destinam-se a dar exemplos para ajudar na interpretação da parte critério.

2.1.3.3 Critérios Facilitadores: o que uma organização faz e como ele faz

Existem cinco facilitadores retratados no lado esquerdo do modelo, os quais a organização precisa desenvolver para, assim, implementar sua estratégia. São eles (EFQM, 2013d):

1. Liderança: organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazer acontecer, atuando como modelos para seus valores e ética e inspirando confiança em todos os momentos. Eles são flexíveis, permitindo a organização a antecipar e chegar em tempo hábil para garantir o sucesso contínuo da organização.
2. Estratégia: organizações excelentes implementam sua missão e visão desenvolvendo uma estratégia focada nas partes interessadas. Políticas, planos, objetivos e processos são desenvolvidos e implantados para entregar a estratégia.

3. Pessoas: organizações excelentes valorizam as pessoas e criar uma cultura que permite a realização mutuamente benéfica dos objetivos organizacionais e pessoais. Elas desenvolvem as capacidades das pessoas e promovem a justiça e a igualdade. Elas cuidam, comunicam-se, premiam e reconhecem, de uma forma que motiva as pessoas, constrói compromisso e que lhes permite usar suas habilidades e conhecimentos para o benefício da organização.

4. Parcerias e Recursos: organizações excelentes planejam e gerenciam parcerias externas, fornecedores e recursos internos, a fim de apoiar a sua estratégia, as políticas e o funcionamento eficaz dos processos. Elas garantem a gerência eficaz do seu impacto ambiental e social.

5. Processos, Produtos e Serviços: organizações excelentes projetam, gerenciam e melhoram os processos, produtos e serviços para agregar valor aos clientes e demais partes interessadas.

2.1.3.4 Critérios de Resultados: o que uma organização alcança

Existem quatro áreas de resultados, apresentados no lado direito do modelo, os quais a organização precisa alcançar, e devem estar alinhados com seus objetivos estratégicos. São eles (EFQM, 2013e):

1. Resultados do cliente: organizações excelentes alcançam e mantêm excelentes resultados que atendem ou superam as necessidades e expectativas de seus clientes.

2. Resultados das pessoas: organizações excelentes alcançam e mantêm excelentes resultados que atendem ou superam as necessidades e expectativas de suas pessoas.

3. Resultados da sociedade: organizações excelentes alcançam e mantêm excelentes resultados que atendem ou superam as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes no seio da sociedade.

4. Resultados do negócio: organizações excelentes alcançam e mantêm excelentes resultados que atendem ou superam as necessidades e expectativas de suas partes interessadas no negócio.

Em todas as quatro áreas de resultados são reveladas que excelentes organizações:

- desenvolvem um conjunto de indicadores-chave de desempenho e resultados relacionados para determinar a implementação bem-sucedida de sua estratégia, com base nas necessidades e expectativas dos grupos de interesse relevantes;
- estabelecem metas claras para os principais resultados, com base nas necessidades e expectativas das suas partes interessadas de negócios, em linha com a sua estratégia escolhida;
- segmentam resultados para entender o desempenho das áreas específicas da organização e da experiência, necessidades e expectativas das partes interessadas;
- demonstram bons resultados empresariais positivos ou sustentado por pelo menos três anos;
- compreendem claramente as razões fundamentais e as diretrizes de tendências observadas e o impacto que esses resultados terão sobre outros indicadores de desempenho e resultados relacionados;
- têm confiança em seu desempenho futuro e resultados com base em sua compreensão de relações estabelecidas de causa e efeito; e
- compreendem como os seus principais resultados se comparam com organizações similares e utilizam estes dados, se forem relevantes, para a definição de objetivos.

2.1.3.5 Lógica RADAR

A lógica RADAR – sigla para *Results, Approaches, Deploy, Assess e Refine* ou Resultados, Abordagens, Implementação, Avaliação e Refino (tradução nossa) – é um quadro de avaliação dinâmica e uma excelente ferramenta de gestão que fornece uma abordagem estruturada para questionar o desempenho de uma organização (EFQM, 2013f).

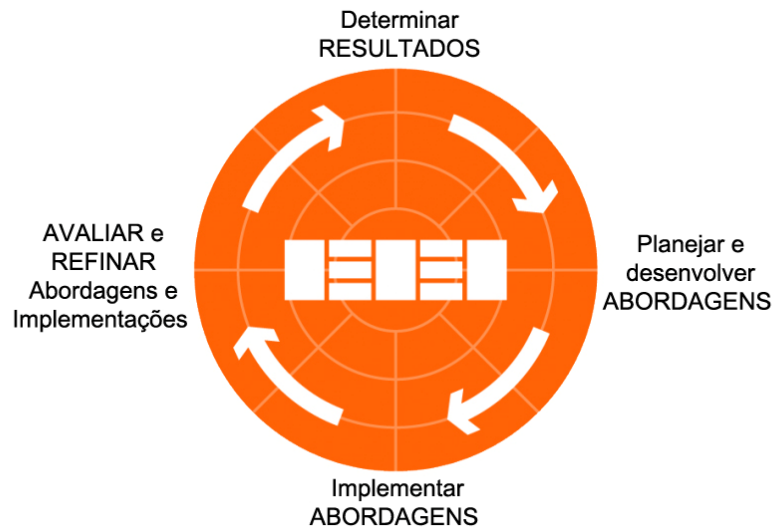
No nível mais alto, a lógica RADAR afirma que uma organização precisa (EFQM, *ibidem*):

1. Determinar resultados – determinar os resultados que se objetiva alcançar, como parte de sua estratégia (O que estamos tentando alcançar?);
2. Planejar e desenvolver abordagens – planejar e desenvolver um conjunto integrado de abordagens para entregar os resultados necessários, tanto no presente como no futuro (Como é que vamos tentar conseguir isso?);
3. Implementar abordagens – implementar as abordagens de forma sistemática para assegurar a implementação (Como / Onde / Quando foi implementada?)

4. Avaliar e refinar abordagens e implementações – avaliar e refinar as abordagens implementadas com base no acompanhamento e análise dos resultados alcançados e atividades de aprendizagem em curso (Como podemos medir se ele está funcionando? O que temos a aprender e que melhorias podem ser feitas?).

A figura 2.11 apresenta um *framework* da lógica RADAR:

FIGURA 2.11: *Framework* da lógica RADAR



Fonte: Adaptado de EFQM (2013f)

A lógica RADAR é uma ferramenta de gestão simples, mas poderosa que pode ser aplicada de diferentes maneiras para ajudar a conduzir a melhoria contínua, seja avaliando a maturidade das abordagens que a organização implementou, seja avaliando a excelência dos resultados alcançados ou mesmo ajudando a estruturar projetos de melhoria de gestão.

2.1.3.6 O Prêmio de Excelência da EFQM: Prêmio Europeu da Qualidade

O Prêmio de Excelência da EFQM é organizado uma vez por ano e é projetado para reconhecer as organizações com melhor desempenho da Europa, quer sejam privadas, públicas ou sem fins lucrativos. Ele reconhece líderes da indústria com um currículo incontestável de sucesso, capazes de transformar a estratégia em ação e melhorar continuamente o desempenho da sua organização. O prêmio é apoiado por um dos processos de avaliação mais rigorosos com base no Modelo de Excelência da EFQM. Uma equipe de gestores internacionais com diferentes formações passa em cada organização candidata ao prêmio o período de uma semana ou uma média de 500 horas de entrevistas com pessoas em todos os

níveis, analisando o desempenho da organização. O *feedback* das equipes são então apresentados a um júri independente, que decide o nível de reconhecimento para cada candidato (EFQM, 2013g).

Para ganhar o Prêmio de Excelência da EFQM, a organização candidata deve ser capaz de demonstrar que o seu desempenho não só excede o de seus pares, mas também que irá manter essa vantagem no futuro. Em 2013, 10 das 30.000 organizações que utilizam o Modelo de Excelência foram nomeadas para o Prêmio de Excelência da EFQM.

2.1.4 O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DO INSTITUTO NACIONAL DE PADRÕES E TECNOLOGIA (NIST).

Fundada em 1901, atualmente fazendo parte do Departamento de Comércio dos EUA, o Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia (ou em inglês, *National Institute of Standards and Technology*, NIST) é um dos mais antigos laboratórios de ciências físicas do país, conhecido entre 1901 e 1988, como *National Bureau of Standards* (NBS). É uma organização não regulamentada, que tem por missão a promoção da inovação e da competitividade industrial dos EUA através do avanço da ciência de medição, padrões e tecnologia, de forma a aumentar a segurança econômica e melhorar a qualidade de vida (NIST, 2013a).

2.1.4.1 O Programa de Excelência de Desempenho Baldrige

O Programa Baldrige é uma parceria público-privada do país dedicada à excelência do desempenho, gerenciado pelo NIST. O programa aumenta a consciência sobre a importância da excelência do desempenho na condução dos EUA e da economia global, fornece ferramentas e critérios de avaliação organizacional, educa líderes em empresas, escolas, organizações de saúde e governamentais e agências sem fins lucrativos sobre as práticas das melhores organizações, além de reconhecer modelos nacionais e os honra com o único prêmio presidencial para a excelência do desempenho (NIST, 2013b).

Para melhorar a competitividade e o desempenho das organizações norte-americanas para o benefício de todos os residentes dos Estados Unidos, o Programa de Excelência de Desempenho Baldrige é um agente de mudança federal

com foco no cliente que desenvolve e dissemina os critérios de avaliação, além de promover a excelência no desempenho e fornecer liderança global na aprendizagem e na partilha de estratégias bem sucedidas e práticas de desempenho, princípios e metodologias. O programa tem por visão de futuro ser parceiro de eleição para a excelência em todos os setores da economia. Seus valores essenciais consistem em entregar ao cliente uma experiência consistente e positiva, valorizar e capacitar pessoas, pensar e agir eticamente e estrategicamente.

O Programa Baldrige oferece às organizações uma estrutura de gestão integrada que obtém resultados, ferramentas de avaliação para avaliar os esforços de melhoria, relatórios de *feedback* de uma equipe de especialistas treinados, destacando os pontos fortes e oportunidades de melhoria organizacional, apresentações e *workshops* sobre como melhorar usando os critérios Baldrige, conferências e outros eventos de aprendizagem que apresentam as melhores práticas de gestão.

Durante os próximos dois anos, o Programa de Excelência de Desempenho Baldrige fará a transição para um novo modelo de negócio sustentável, incluindo a criação de valores para as organizações e para a economia dos EUA, a execução de um novo plano de negócios utilizando a experiência da comunidade Baldrige, a gerência de seis forças-tarefa, a racionalização dos processos e a realocação de recursos para novos esforços.

2.1.4.2 Os critérios de excelência de desempenho Baldrige

Os critérios de excelência de desempenho Baldrige servem a dois propósitos principais: identificar os ganhadores do Prêmio Baldrige, que servirá como modelo para outras organizações e ajudar as organizações a avaliar os seus esforços de melhoria, diagnosticando seu sistema global de gestão de desempenho e identificar seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. Além disso, os critérios ajudam a fortalecer a competitividade dos EUA por melhoria das práticas organizacionais de desempenho, capacidades e resultados, facilitam a comunicação e partilha de informação sobre as melhores práticas entre as organizações de todos os tipos dos EUA e servem como uma ferramenta para entender e gerenciar o desempenho e para o planejamento e oportunidades de aprendizado (NIST, 2013c).

Os critérios fornecem às organizações uma abordagem integrada de gestão de desempenho que resulta na entrega de valor para os clientes e partes interessadas, de uma maneira cada vez melhor, contribuindo para a sustentabilidade organizacional, melhoria da eficácia organizacional e capacidades e aprendizagem organizacional e pessoal. Os critérios capacitam a organização (não importa o tamanho ou setor) a alcançarem seus objetivos, melhorarem seus resultados e tornarem-se mais competitivos através do alinhamento de seus planos, processos, decisões, pessoas, ações e resultados. Fornecem as ferramentas necessárias para examinar todas as partes do sistema de gestão da organização e melhorar processos e resultados, mantendo toda a organização em mente.

Os critérios atribuem foco nos resultados, de acordo com seguintes áreas-chave: produtos e processos, clientes, força de trabalho, liderança e governança, e finanças e mercados. Este composto de medidas garante que as estratégias sejam equilibradas, ou seja, que não atribua inadequadamente prioridades entre as importantes partes interessadas, objetivos ou metas de curto e longo prazo. Além disso, eles não prescrevem como se deve estruturar a sua organização. Eles não dizem se a organização deve ou não possuir departamentos de planejamento, ética, qualidade, ou outras funções; ou mesmo não apontam para que diferentes unidades da organização sejam gerenciadas da mesma forma. Eles permitem que sejam escolhidas as ferramentas mais adequadas (por exemplo, *Lean Six Sigma*, ISO 9000, *Balanced Scorecard*) para facilitar suas melhorias.

Eles também não são prescritivos, pois se concentram nas necessidades comuns, em vez de procedimentos comuns. Este enfoque promove a compreensão, comunicação, compartilhamento, alinhamento e integração, apoiando abordagens inovadoras e diversificadas. Além disso, eles se concentram em resultados, e não em procedimentos, ferramentas ou estrutura organizacional. Incentivam a responder com abordagens criativas, adaptáveis e flexíveis, promovendo a melhoria incremental e de ruptura através da inovação. As escolhas de ferramentas, técnicas, sistemas e estrutura organizacional geralmente dependem de fatores tais como tipo da sua organização e dimensão, relacionamentos, e estágio de desenvolvimento, como também recursos e responsabilidades da força de trabalho e da cadeia de suprimentos. Esses fatores diferem entre organizações, e tendem a mudar conforme suas necessidades e estratégias de evolução.

Os critérios constroem alinhamento em toda a organização, fazendo conexões e reforçando as medidas derivadas de processos e estratégias da organização. Estas medidas conectam cliente, valor das partes interessadas e desempenho global. Quando se usa essas medidas, são canalizadas diferentes atividades em direções consistentes com menor necessidade de procedimentos detalhados, tomada de decisão centralizada, ou gestão de processos muito complexos. A mensuração é, portanto, uma ferramenta de comunicação e uma forma de implantar requisitos de desempenho consistentes. O alinhamento resultante garante a consistência de propósito na organização, apoiando agilidade, inovação e tomada de decisão descentralizada.

Quando a organização é orientada pelos critérios, o *feedback* entre seus processos e seus resultados leva a ciclos de ação orientada de melhoria, com quatro etapas:

1. Projetar e selecionar processos eficazes, métodos e medidas (abordagem);
2. Executar abordagem com consistência (implementação);
3. Avaliar progresso e capturar novos conhecimentos, incluindo oportunidades que procuram para a inovação (aprendizagem); e
4. Revisar planos com base nos resultados de avaliação e desempenho organizacional, harmonizando processos e unidades de trabalho, selecionando melhores processos e medidas de resultados (integração).

Os itens de critérios e diretrizes de pontuação compõem um sistema de diagnóstico de duas partes (avaliação). Quando a organização é avaliada através dos critérios, cria-se um perfil de pontos fortes e oportunidades de melhoria com base nas respostas aos 17 requisitos de desempenho (itens de critérios) em um contínuo processo e maturidade o desempenho (diretrizes de pontuação). Desta forma, a avaliação da organização com os critérios de excelência leva a ações que melhoram o desempenho em todas as áreas. Esta útil ferramenta de gestão ultrapassa a maioria das avaliações de desempenho e se aplica a uma ampla gama de estratégias, sistemas de gestão e tipos de organizações.

As três versões específicas do setor dos seguintes critérios, revisadas a cada dois anos, disponíveis a partir do Programa Baldrige, são (NIST, 2013c):

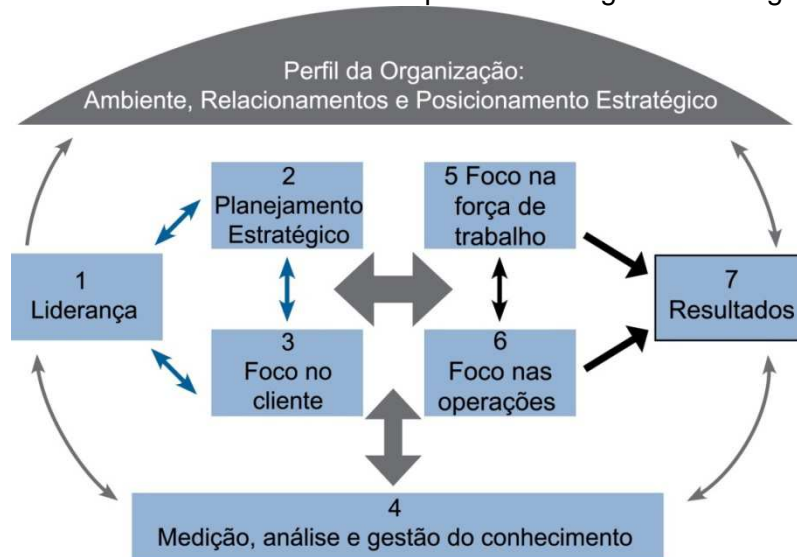
1. Critérios de Excelência de Desempenho;
2. Critérios de Educação de Excelência de Desempenho; e
3. Critérios de Saúde de Excelência de Desempenho.

Os critérios são um conjunto de questões sobre sete aspectos críticos de gerenciamento e desempenho da organização (NIST, 2013d):

1. Liderança;
2. Planejamento Estratégico;
3. Foco no cliente;
4. Medição, análise e gestão do conhecimento;
5. Foco na força de trabalho;
6. Foco nas operações; e
7. Resultados.

A figura 2.12 representa graficamente o modelo de excelência de Desempenho do Programa Baldrige:

FIGURA 2.12: Modelo de Excelência de Desempenho do Programa Baldrige



Fonte: Adaptado de NIST (2013d).

Estas questões trabalham em conjunto como uma estrutura única e integrada de gerenciamento e desempenho. Respondendo às perguntas, a organização consegue alinhar recursos, identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, melhorar comunicação, produtividade e eficácia e alcançar objetivos estratégicos. Como resultado, melhora-se o valor para os seus clientes, pacientes e estudantes (dependendo de cada versão dos critérios) e partes interessadas, o que contribui para a sustentabilidade organizacional, melhora-se a eficácia global e a capacidade da organização, contribuindo para a evolução, aprendizado e crescimento da força de trabalho.

2.1.5 O MODELO SHINGO DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL: O SHINGO PRIZE

O Prêmio Shingo para Excelência Operacional é uma organização sem fins lucrativos com sede em *Utah State University*. Recebe o nome do engenheiro industrial japonês Shigeo Shingo, que se distinguiu como um dos líderes do pensamento do mundo em conceitos, sistemas de gestão e técnicas de melhoria, que ficaram conhecidos como o Sistema de Negócios Toyota. Dr. Shingo recebeu seu honorário Doutorado em Gestão da *Utah State University*, em 1988, ano em que o prêmio foi iniciado (PRIZE, 2005).

A missão do Shingo Prize é criar a excelência nas organizações através da aplicação de princípios universalmente aceitos de excelência operacional, alinhamento de sistemas de gestão, bem como a aplicação inteligente de técnicas de melhoria em toda a estrutura organizacional. É feito desta forma para ensinar princípios corretos e novos paradigmas que aceleram o fluxo de valor, alinhamento e capacitação das pessoas e transformação da cultura organizacional (PRIZE, 2013a).

A visão é ser o padrão mundial de excelência em todos os setores. As raízes são em reconhecimento organizacional, onde três princípios são muito importantes (PRIZE, *ibidem*):

1. A avaliação para reconhecimento das organizações requer um padrão de excelência claramente definida, muito elevada e consistente universalmente.
2. A verdadeira excelência não pode ser transitória; por isso, a avaliação deve determinar o grau em que os princípios que criam excelência estão profundamente enraizados na cultura.
3. Para qualquer organização ser bem sucedida, elas devem estar focadas em um alto padrão de excelência (princípio nº 1) e serem honestas na avaliação de onde elas estão no desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho (princípio nº 2).

Três mudanças fundamentais de paradigma são incorporadas no modelo Shingo para melhoria da organização. Quando estes novos paradigmas são bem compreendidos e atuantes, a transformação cultural pode ser acelerada. Os novos paradigmas são (PRIZE, *ibidem*):

1. Existe uma relação clara e forte entre princípios, sistemas e ferramentas.
2. Excelência operacional requer foco tanto nos comportamentos quanto nos resultados.

3. Negócios e sistemas de gestão devem possuir comportamento rígido e devem estar alinhados com os princípios corretos.

Essas lições foram aprendidas através da observação, por vezes bem sucedida, mas a maioria sem sucesso, dos esforços de melhoria de centenas de grandes organizações por mais de 23 anos. Os princípios associados à excelência operacional e ao processo de transformação se aplicam em qualquer setor, qualquer geografia e em qualquer momento. Estes princípios são, finalmente, a maior parte do "Por que estou fazendo isso?" por trás dos programas *Lean*, *Six Sigma*, Gestão da Qualidade Total, *Just-in-Time*, *Quality Circles*, e outros voltados para a melhoria do negócio.

O Shingo Prize tem três áreas de atuação: educação, avaliação e reconhecimento. Os programas de educação executiva podem ser ensinados no campus, ou na localização da empresa. Sessões predominantemente são organizadas em torno do modelo Shingo, em vez das ferramentas básicas do *Lean Six Sigma*. Líderes são orientados a compreender melhor o seu papel na construção de uma cultura de excelência operacional e como mudar sua ênfase, para se tornar baseada em princípios. Gestores são orientados a como melhor projetar e alinhar os sistemas da empresa para conduzir comportamentos que irão criar um comportamento consistente com os princípios e orientar entendimento pessoal e comprometido. O foco da avaliação é menor em receber o prêmio e maior sobre a autoavaliação organizacional usando o padrão Shingo como ponto de comparação. Esta abordagem à honesta autoavaliação fornece a base para estratégias de melhoria poderosas e focadas.

O reconhecimento é dado a cada ano para as organizações competidoras de todo o mundo na *The Shingo Prize International Conference and Awards Ceremony*. Os destinatários podem vir de qualquer setor e em qualquer parte do mundo. Prêmios são concedidos a diversas organizações de modo a incentivar a excelência operacional, bem como também são premiados pesquisas e artigos que contribuem para o corpo de conhecimentos relacionados aos princípios de excelência operacional.

O Shingo Prize é dirigido pelo conselho de governadores que estão liderando representantes de empresas, organizações profissionais e instituições acadêmicas. A dedicada equipe de gestão supervisiona as operações do dia-a-dia.

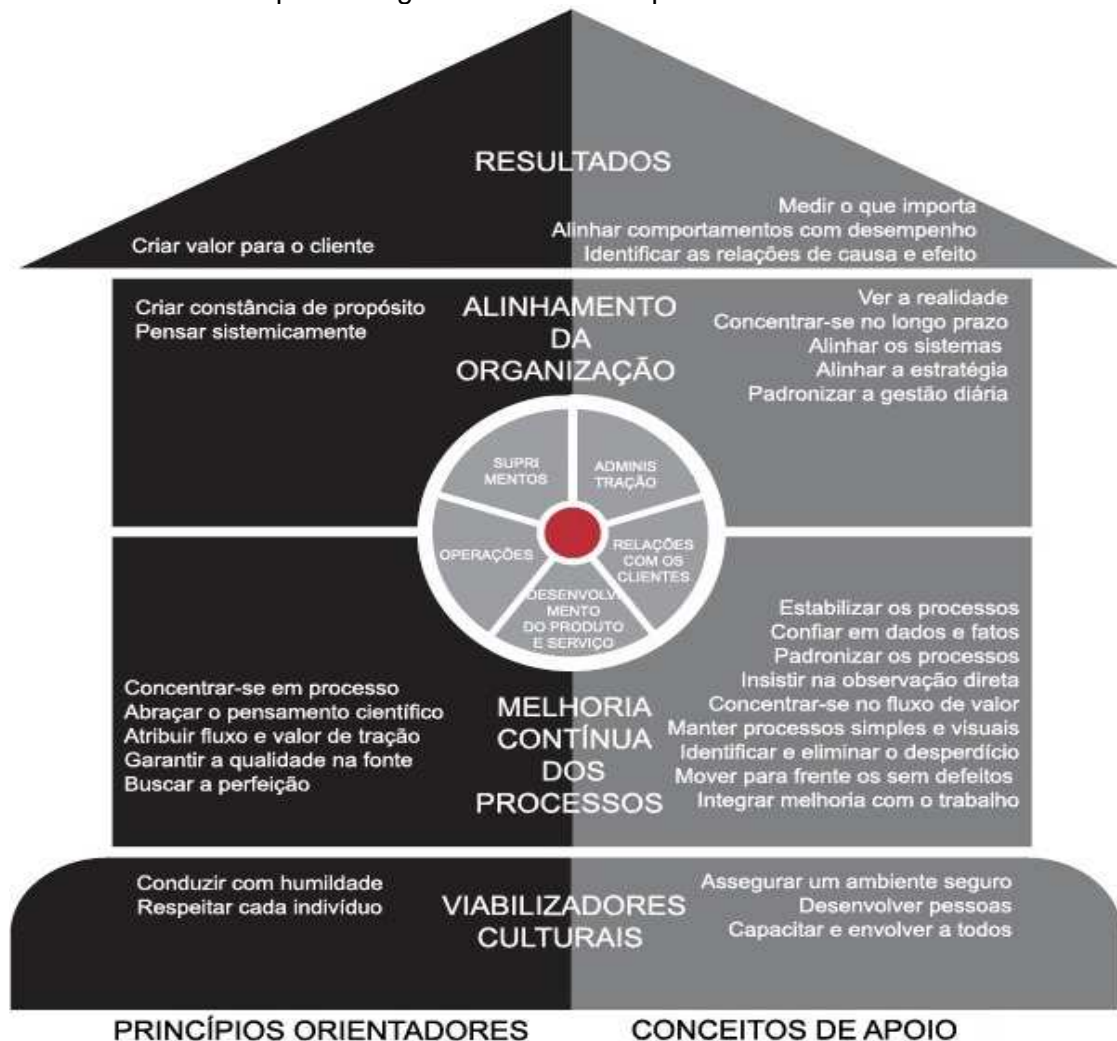
Indivíduos que se destacaram na área de excelência operacional são capazes de servir como embaixadores promocionais através da *Shingo Academy*.

2.1.5.1 Os Princípios Shingo de Excelência Operacional

Os princípios do modelo Shingo abrangem quatro dimensões de avaliação: Viabilizadores Culturais, Melhoria contínua dos processos, Alinhamento da Organização e Resultados. Estas quatro dimensões sobrepõem cinco relevantes sistemas de negócios: desenvolvimento de produtos/serviços, relacionamento com clientes, operações, suprimento e uma variedade de sistemas de apoio à gestão ou administrativa (PRIZE, 2013b).

A figura 2.13 apresenta um *framework* representando os princípios Shingo de Excelência Operacional:

FIGURA 2.13: Os Princípios Shingo de Excelência Operacional



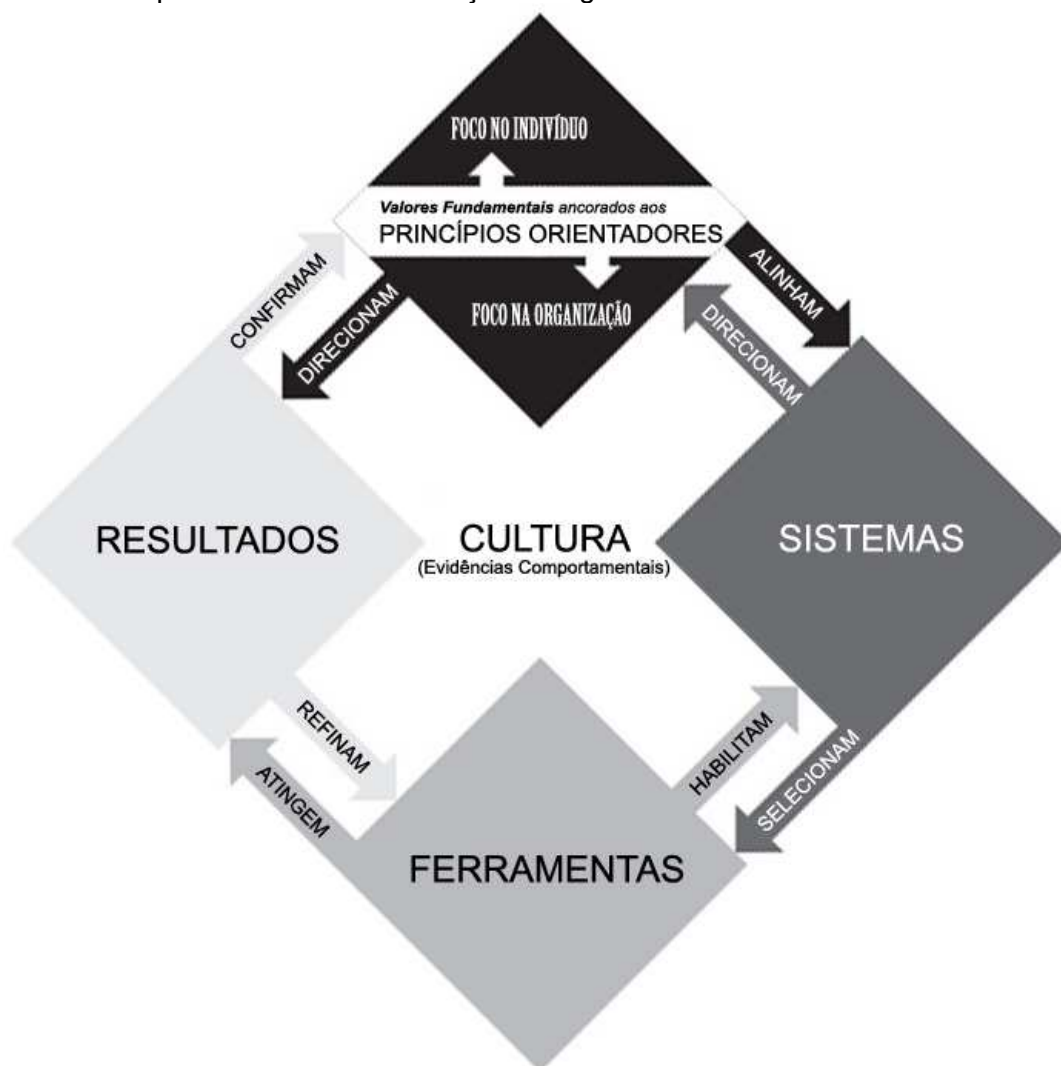
Fonte: Adaptado de Prize (2013b)

2.1.5.2 O processo de transformação Shingo

O processo de transformação Shingo é uma metodologia para acelerar a transformação tanto pessoal como de toda a empresa para uma cultura de excelência operacional. O processo baseia-se no ensino do Dr. Shingo que reconheceu que a melhoria dos negócios vem através da compreensão da relação entre princípios, sistemas e ferramentas (PRIZE, *ibidem*).

A figura 2.14 evidencia esta análise:

FIGURA 2.14: O processo de transformação Shingo



Fonte: Adaptado de Prize (2013b).

Shingo entendeu que a excelência operacional não é alcançada através da imitação superficial ou do uso isolado e aleatório de ferramentas e técnicas. Em vez disso, percebeu que alcançar a excelência operacional requer que as pessoas saibam sobre o processo. Esta análise leva a compreender que a aprendizagem

ocorre quando as pessoas compreendem profundamente o significado por trás da metodologia. As pessoas naturalmente procuram primeiramente pelo significado, pelos princípios e, em seguida, tentam organizá-los de alguma forma, em algum tipo de sistematização. Finalmente, elas criam ferramentas para melhor permitir que os sistemas realizem a finalidade para a qual foram criadas.

2.1.6 O MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE: ISO 9000

A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma federação mundial de organismos nacionais de normalização. Os padrões estabelecidos fornecem orientação e ferramentas para empresas e organizações que querem garantir que seus produtos e serviços atendam consistentemente às necessidades do cliente e que a qualidade é melhorada consistentemente (ISO, 2013a).

A família ISO 9000 aborda vários aspectos da gestão da qualidade e contém alguns dos melhores padrões conhecidos da organização. Há muitas normas neste grupo de publicações, incluindo (ISO, 2013b):

- ISO 9000:2005 – aborda os conceitos básicos e linguagem;
- ISO 9001:2008 – define os requisitos de um sistema de gestão da qualidade;
- ISO 9004:2009 – concentra-se em como fazer um sistema de gestão da qualidade mais eficiente e eficaz; e
- ISO 19011:2011 – estabelece orientações sobre as auditorias internas e externas de sistemas de gestão da qualidade.

No Brasil, a família de normas ISO 9000 é nomeada como ABNT NBR ISO 9000:1994 (9001, 9002 e 9003), a qual foi cancelada e substituída pela série de normas ABNT NBR ISO 9000:2000, que é composta de três normas, semelhantes às normas da ISO: ABNT NBR ISO 9000:2005; ABNT NBR ISO 9001:2008; e ABNT NBR ISO 9004.

O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas. Não existe certificação para as normas ABNT NBR ISO 9000:2000 e ABNT NBR ISO 9004:2010.

2.1.6.1 ISO 9001:2008

A adoção de um sistema de gestão da qualidade deve ser uma decisão estratégica de uma organização (ISO, 2008). De acordo com a ISO 9001:2008, a concepção e implementação do sistema de gestão da qualidade são influenciados (ISO, *ibidem*):

- por seu ambiente organizacional, suas alterações nesse ambiente e seus riscos associados;
- pelas suas diferentes necessidades;
- por seus objetivos particulares;
- pelos produtos que ela oferece;
- pelos processos que emprega; e
- pela sua dimensão e estrutura organizacional.

Esta norma não intenciona impor uniformidade na estrutura de sistemas de gestão da qualidade ou uniformidade da documentação. Os requisitos do sistema de gestão da qualidade especificados na ISO 9001:2008 são complementares aos requisitos para produtos, podendo ser usada por partes internas e externas à organização, incluindo organismos de certificação, para avaliar a capacidade para atender ao cliente, requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis ao produto e as exigências da própria organização. Os princípios de gestão da qualidade declarados nas normas da família ISO 9000 foram levados em consideração durante o desenvolvimento desta norma. Elas promovem a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente.

Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que determinar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e gerida de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas, pode ser considerada como um processo. Muitas vezes, a saída de um processo é a entrada para o próximo. A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos e sua gestão para produzir o resultado desejado, pode ser referido como a "abordagem de processo". Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela

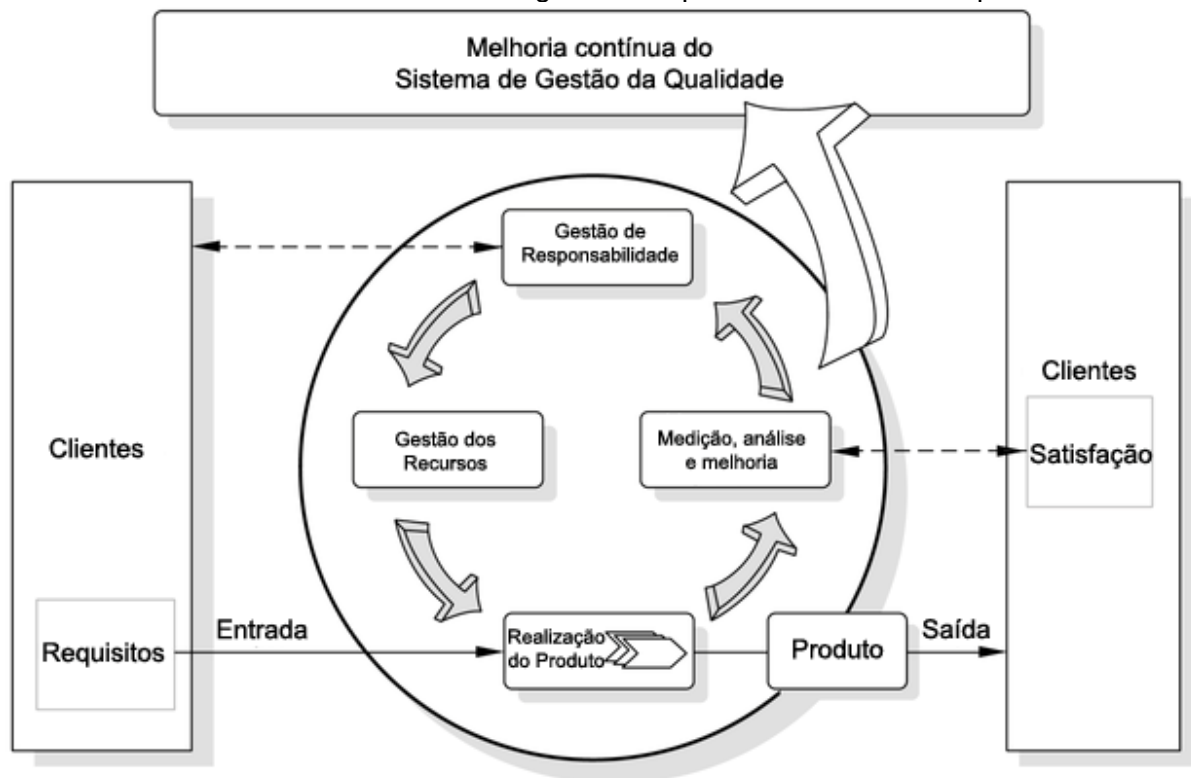
permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

Quando usado dentro de um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância:

- do entendimento e do atendimento aos requisitos;
- da necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado;
- da obtenção de resultados de desempenho e eficácia do processo; e
- da melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.

O modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo mostrado na figura 2.15 ilustra as ligações dos processos:

FIGURA 2.15: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo



Fonte: Adaptado de ISO (2008)

Esta ilustração, que abrange todos os requisitos desta norma, mostra que os clientes desempenham um papel significativo na definição dos requisitos de entradas. O monitoramento da satisfação dos clientes requer a avaliação de informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos seus requisitos.

O padrão é baseado em uma série de oito princípios de gestão da qualidade. Usando a ISO 9001:2008, a organização garante que os clientes recebam, de

maneira consistente, produtos e serviços de boa qualidade, que por sua vez trazem muitos benefícios para o negócio. São eles (ISO, *ibidem*):

1. Foco no Cliente;
2. Liderança;
3. Envolvimento das pessoas;
4. Abordagem por processos;
5. Abordagem sistêmica para a gestão;
6. Melhoria contínua;
7. Abordagem factual para tomada de decisão; e
8. Benefícios mútuos nas relações com fornecedores.

Uma organização deve executar auditorias internas para verificar como seu sistema de gestão da qualidade está funcionando. Verificar que o sistema funciona é uma parte vital da ISO 9001:2008. Uma organização pode decidir convidar um organismo de certificação independente para verificar se ele está em conformidade com a norma, mas não há tal necessidade. Alternativamente, outra proposta seria a de convidar seus clientes para auditar o sistema de qualidade, para verificar como o sistema está funcionando com foco neles mesmo.

2.1.7 O MODELO DE ANÁLISE DE NEGÓCIOS DO INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALYSIS®: O GUIA BABOK®

O *International Institute of Business Analysis*® – IIBA® ou Instituto Internacional de Análise de Negócios (tradução nossa) – é uma associação independente profissional sem fins lucrativos, fundado em Toronto, Canadá, em outubro de 2003, com foco no crescente campo da análise de negócios. Seu objetivo é a criação e desenvolvimento da consciência e reconhecimento do valor e da contribuição do analista de negócios. Além disso, possui como iniciativa o estabelecimento de um fórum para compartilhamento do conhecimento e contribuição para a profissão, bem como focaliza no reconhecimento público e certificação dos praticantes de análise de negócios através de um programa de certificação internacionalmente reconhecido (IIBA, 2013).

O IIBA® ajuda organizações a fazerem negócios de maneira aprimorada, de modo a obter uma vantagem competitiva no mercado e permitir que organização alcance o sucesso. Estas melhores práticas são compiladas na forma de um guia,

chamado de Um Guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios® (Guia BABOK®).

2.1.7.1 Guia BABOK®

O Guia BABOK® é um padrão para a prática da análise de negócios globalmente reconhecido. O guia descreve as Áreas de Conhecimento da análise de negócios, suas atividades e tarefas associadas e as habilidades necessárias para que a sua execução seja efetiva.

O propósito primário do Guia BABOK® é definir a profissão de Análise de Negócios. Ele serve como uma base de consenso sobre a qual os praticantes podem discutir o trabalho que executam e garantir que todos possuam as habilidades necessárias para executar o papel de forma efetiva. Ele também define as habilidades e conhecimentos, os quais, quem trabalha com os analistas de negócios, ou quem os emprega, deve esperar que um praticante habilitado demonstre. É um *framework* que descreve as tarefas de análise de negócios que devem ser executadas, no intuito de compreender como uma solução irá gerar valor para a organização patrocinadora. A forma assumida por essas tarefas, a ordem na qual elas são executadas, a importância relativa dessas tarefas e outros fatores podem variar, mas cada tarefa contribui de alguma forma, direta ou indiretamente, para o objetivo global (IIBA, 2009).

As sete áreas de conhecimento definem o que um praticante de análise de negócios precisa compreender e quais são as tarefas que um analista deve ser capaz de executar. São elas (IIBA, *ibidem*):

1. Planejamento e Monitoramento da Análise de Negócios: descreve como os analistas de negócios determinam quais atividades são necessárias para que se execute uma iniciativa de análise de negócios.
2. Elicitação: descreve como analistas de negócios trabalham junto às partes interessadas para identificar e compreender suas necessidades e preocupações, e compreender os ambientes no qual trabalham.
3. Gerenciamento e comunicação dos requisitos: descreve como os analistas de negócios gerenciam conflitos, questões e mudanças no intuito de garantir que as partes interessadas e o time do projeto permaneçam em acordo a respeito do

escopo da solução, como os requisitos são comunicados às partes interessadas e como o conhecimento obtido pelo analista de negócios é mantido para o uso futuro.

4. **Análise Corporativa:** descreve como os analistas de negócios identificam uma necessidade do negócio, refinam e esclarecem a definição daquela necessidade, e definem um escopo de solução que pode ser implementado pelo negócio de forma viável.

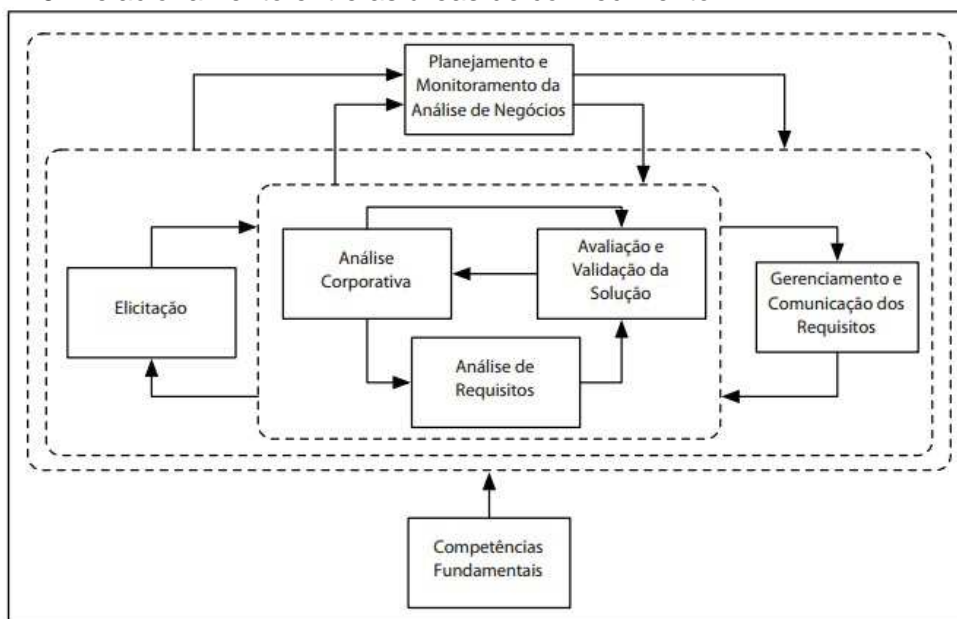
5. **Análise de Requisitos:** descreve como os analistas de negócios priorizam e progressivamente elaboram os requisitos das partes interessadas e da solução, no intuito de permitir que a equipe do projeto implemente a solução que irá atender às necessidades da organização patrocinadora e das partes interessadas. Ela envolve a análise das necessidades das partes interessadas para definir soluções que atendam essas necessidades, avaliando o estado atual do negócio para identificar e recomendar melhorias, e a verificação e validação dos requisitos resultantes.

6. **Avaliação e Validação da Solução:** descreve como os analistas de negócios avaliam as soluções propostas para determinar qual solução se encaixa melhor nas necessidades do negócio, identificando lacunas e falhas em soluções, e determinando soluções provisórias ou mudanças necessárias na solução.

7. **Competências Fundamentais:** descrevem os comportamentos, conhecimentos e outras características que apoiam o desempenho efetivo da análise de negócios.

A figura 2.16 demonstra como as áreas de conhecimento se relacionam:

FIGURA 2.16: Relacionamento entre as áreas de conhecimento



Fonte: IIBA (2009)

Além disso, o Guia BABOK® oferece uma visão geral de alto nível de técnicas referenciadas nas áreas de conhecimento. As técnicas alteram a forma com a qual uma tarefa da análise de negócios é desempenhada ou descrevem uma forma específica de saída que uma tarefa pode assumir. As técnicas listadas no guia são apenas um subconjunto daquelas usadas pelos praticantes da análise de negócios. São aplicáveis a situações e domínios do negócio suficientemente diferentes e têm sido adotadas por uma parcela significativa de praticantes de análise de negócios de forma que se espera que um generalista habilidoso esteja familiarizado com a existência e propósito da técnica. Destacam-se nas técnicas relacionadas o *Benchmarking*, Métricas e Indicadores-Chave de Desempenho, Modelagem Organizacional, Modelagem de Processos e Análise SWOT.

O Guia BABOK® é uma referência para o conhecimento profissional para análise de negócios e fornece a base para a Certificação Profissional Análise de Negócios™ (CBAP®) e a Certificação de Competência em Análise de Negócios™ (CCBA®).

2.2 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

O cenário mundial está diante de uma inegável realidade de profundas mudanças e reestruturações, de modo que, nesse contexto, é imperativo que as organizações se tornem mais capazes em velocidade de processamento, sobretudo, no que tange à adaptação a ambientes mais dinâmicos, complexos e incertos. As organizações precisam ser eficientes, a fim de não estar aquém de um mercado globalizado e cada vez mais concorrencial, o que, de fato, é uma das questões centrais do desenvolvimento mundial na atualidade.

Sendo assim, impõe-se a necessidade de desenvolver grande capacidade de adequação para sobreviverem neste contexto. O desafio para as organizações, assim, é a adaptação estratégica a ambientes cada vez mais incertos.

O fator ambiental atingiu diretamente as estratégias das organizações, sendo necessárias mudanças adaptáveis a essa nova realidade sustentável. Exige-se, portanto, que os tomadores de decisões revejam suas estratégias, visando uma possível reestruturação de suas organizações para que elas se insiram nesse novo contexto, moldando-se de modo que não apenas sobrevivam, mas também aumentem sua competitividade.

O conceito de mudança organizacional, bem como os estudos sobre esse fenômeno, encontra-se, ainda, em fase de desenvolvimento. A literatura referente é extensa, pois se trata de um campo emergente na vida organizacional, sendo alvo principalmente para consultores. Observa-se que a maioria dos textos diz respeito a prescrições sobre gestão do processo de implementação da mudança.

Assim, o que se tem é um conceito em construção, caracterizado pela falta de consenso, como pode ser observado pelas diversas definições teóricas sobre o tema no quadro 2.1:

QUADRO 2.1: Definições teóricas sobre mudança organizacional

DEFINIÇÃO ENCONTRADA	AUTOR
Alinhamento consistente das decisões referentes ao domínio, à tecnologia e à estrutura organizacional, quer seja de modo proativo ou de modo reativo.	Miles e Snow (1978)
Qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente do trabalho, podendo ser a introdução de nova tecnologia, controle eletrônico de horário, modificações no layout do escritório, no fluxo de trabalho, de documentos e outras modificações.	Judson (1980)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)
Processo dinâmico que resulta da força relativa e do tipo de poder, ou da dependência existente entre a organização e o ambiente.	Hrebiniak e Joyce (1985)
Processo no qual os tomadores de decisão identificam, interpretam e implementam estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente de forma a assegurar, em última instância, a sobrevivência da organização.	Child e Smith (1987)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. <i>et al.</i> (1995)
Processo de transformação do comportamento de um indivíduo ou de uma organização, para uma adequação às novas condições ambientais.	Montana e Charnov (1998)

São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e o ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.	Lima e Bressan (2003)

Fonte: A autoria própria

Apesar de ideias muitas vezes díspares, a análise do quadro em questão permite observar um ponto afim: a necessidade de se planejar a mudança, como também sua qualidade de resposta às demandas do meio, seu objetivo de aumento do desempenho organizacional, e a sua compreensão dos vários componentes organizacionais.

Neste estudo o conceito norteador de mudança organizacional é o de Wood Jr. *et al.* (1995). De acordo com estes autores, a mudança organizacional tem se tornado assunto quase que obrigatório para executivos, consultores e pesquisadores. O tema mudança organizacional conseguiu destaque principalmente em função da alta velocidade das mudanças ambientais. Essas mudanças são motivadas por fatores como crises e problemas, novas oportunidades e novas diretrizes internas ou externas. Em decorrência destas mudanças as organizações desfrutam de melhoria da qualidade, aumento da produtividade, redução de custos e melhor administração dos conflitos.

Sob esse ponto de vista, percebe-se que o processo de adaptação das organizações é complexo e dinâmico; envolve inúmeras decisões e condutas em diversos níveis da organização. Segundo Miles e Snow (1978), a complexidade desse processo pode ser reduzida, já que por meio da investigação de padrões no comportamento das organizações, pode-se descrever e até mesmo prever o processo de adaptação organizacional.

O esquema teórico proposto por Miles e Snow (*ibidem*) tem dois tópicos principais: um modelo geral de processo de adaptação que determina as decisões necessárias para que a organização mantenha um alinhamento eficaz com o seu ambiente; e um modelo organizacional que abranja os mais variados padrões de

comportamento adaptativo adotados pelas organizações dentro de uma determinada indústria ou outro agrupamento.

Os autores mostram, através de exemplos e argumentos, que o processo de adaptação organizacional é regido pelas escolhas estratégicas dos altos dirigentes. Eles tentam demonstrar que, embora essas escolhas sejam numerosas, multifacetadas e mais ou menos contínuas, elas podem ser analisadas apropriadamente através de uma categorização – decisões empreendedoras, de engenharia e administrativas – e de um exame da consistência entre elas. Abordam ainda, que nem todos os grupos de altos dirigentes se relacionam da mesma maneira com essas decisões e, por isso, sugerem quatro tipos de organizações, em que cada uma possui sua própria estratégia adaptativa. Esses grupos não serão abordados nessa pesquisa.

Enfim, para que uma organização mantenha sua vantagem em relação à concorrência, ela deve estar atenta ao avanço do mercado como um todo, mas, principalmente, ter agilidade ao reagir a essas mudanças. Seu posicionamento estratégico não pode ser ocioso e deve ter a flexibilidade necessária para que permita à empresa se acertar às novas exigências do mercado. Mudança estratégica configura-se, assim, como um fenômeno indispensável na análise dos processos de adaptação estratégica organizacional e fundamental para a sobrevivência e crescimento das organizações (WOOD JR *et al.*, 1995).

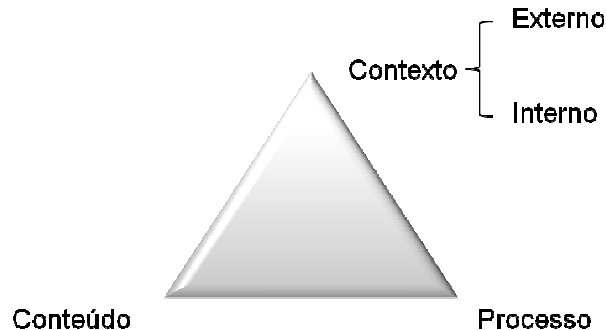
2.2.1 CONTEÚDO, CONTEXTO E PROCESSO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA DE PETTIGREW

Os estudos de Pettigrew (1985; 1987; 1988; e 1992), têm sido utilizados como referência na literatura acadêmica, quando se trata de mudança estratégica, até para os atuais momentos estratégicos do século XXI. Embora seja relativamente antiga, ainda hoje a teoria de Pettigrew é relevante e largamente utilizada em artigos e jornais renomados, como pode ser visto nos trabalhos de Parked (2013) sobre integração, Assarlind (2013) sobre gerenciamento de pequenas e médias empresas, e Siverbo, Eriksson e Wijk (2013) sobre mudanças no setor de saúde.

Pettigrew leva em consideração a interatividade dos membros organizacionais e a percepção do contexto da mudança, com a escolha do conteúdo e processo de implementação da mudança. Assim, o autor apresenta, conforme a figura 2.17, um modelo de estudo do processo de mudança estratégica que envolve

a interação contínua entre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança, junto com a habilidade de regular as relações entre os três elementos:

FIGURA 2.17: Conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica



Fonte: Adaptado de Pettigrew (1987)

Em síntese, o “o que” da mudança é o “conteúdo”; grande parte do “por que” da mudança origina-se de uma análise dos “contextos interno e externo”; e o “como” da mudança é explicado a partir da análise do “processo” (Pettigrew, 1992).

2.2.1.1 Conteúdo da mudança

O conteúdo da mudança, para Pettigrew (1987), refere-se à área particular de transformação em estudo. O conteúdo da mudança pode ser classificado de acordo com um conjunto das características afetadas pela adoção da mudança: algumas mudanças são radicais, outras incrementais; algumas tecnológicas e outras centradas em alterações nos papéis.

A abordagem de Pettigrew (*ibidem*) estabelece um tipo de análise holística e dinâmica do processo de adaptação estratégica. Parte do pressuposto de que para entender as origens, o desenvolvimento e a implementação das mudanças estratégicas, é preciso utilizar-se de uma teoria que contemple a multiplicidade dos níveis de análise. O ponto de partida é a noção de que formular o conteúdo de qualquer nova estratégia inevitavelmente requer o gerenciamento de seu contexto e processo. Com essa perspectiva, inicialmente evidencia-se as posições adotadas em relação ao processo e ao tempo. Depois, a posição referente ao contexto é apresentada.

2.2.1.2. Processo da mudança

Já o processo da mudança, para Pettigrew (1987), refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas quando elas procuram mover a organização do seu estado presente para um estado futuro.

Em relação a esta categoria, alguns autores como Pettigrew et. al. (1988) e Mintzberg (1988) têm enfatizado a importância e a necessidade de se tratar a questão da adaptação estratégica com base em uma abordagem processual. Van de Ven (1992) também é uma fonte de destaque a respeito desta abordagem, quando, ao fazer uma extensa revisão da literatura, apresenta três sugestões para estudar o processo de adaptação estratégica: primeiro, é necessário definir claramente o significado do conceito de “processo”; segundo, deve-se tornar explícita a teoria do processo; e, terceiro, é necessário estabelecer um *design* de pesquisa adequado para observar o processo de adaptação estratégica, que é semelhante a um caminho consistente com as definições e a teoria do processo.

Buscando esclarecer o conceito de processo, Van de Ven (*ibidem*) apresenta três tipos de definição: uma lógica que salienta uma relação causal entre variáveis dependentes e independentes; uma categoria de conceitos ou variáveis que se referem a ações individuais ou organizacionais; e uma sequência de eventos que descrevem como as mudanças acontecem através do tempo. Enquanto a primeira definição correlaciona variáveis e a segunda examina as mudanças das variáveis no tempo, a terceira definição adota uma perspectiva histórica e dinâmica da mudança, enfocando as sequências de incidentes, atividades e estágios que ocorrem durante o período de existência do sujeito.

2.2.1.3. Contexto da mudança

Em relação ao contexto da mudança, Pettigrew (1987) afirma que analiticamente é útil a distinção entre contexto interno e externo. O contexto externo refere-se ao contexto econômico, político e social, bem como à percepção, à ação e à interpretação das políticas e eventos nos níveis nacionais e regionais; os movimentos sociais e processos de profissionalização de longo prazo. O contexto interno refere-se à estratégia, estrutura, cultura, gerenciamento e processo político atuais da organização que ajudaram a moldar os processos de mudança.

Apesar de a literatura sobre adaptação estratégica apresentar várias referências sobre a necessidade da utilização de uma abordagem contextual, não há um entendimento comum sobre a definição e delimitação do contexto. Para Giddens³ *apud* Rossetto (1998), a explicação do processo de adaptação organizacional exige a consideração do contexto em que a mudança teve origem. O processo de adaptação organizacional não ocorre no vácuo, segundo este autor. Para explicá-lo, é necessário entender o conjunto de fatores externos e internos à organização que influem no mesmo. Friesen e Miller (1986), na mesma linha de argumentação, afirmam que a natureza da mudança organizacional é determinada em relação a um conjunto específico de condições externas e internas. Os fatores contextuais dos ambientes externo e interno à organização devem ser examinados para poder interpretar a mudança estratégica na organização.

Assim, a abordagem de Pettigrew revelada aqui forma a base conceitual que será utilizada para descrever o conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica da Marinha do Brasil. Esta perspectiva é necessária para formular o conteúdo da nova estratégia adotada em cada período estratégico, gerenciando seu contexto interno e externo, dentro de um processo de mudança.

2.2.2 - TUSHMAN E ROMANELLI E O MODELO DO EQUILÍBRIO PONTUADO

Os estudos sobre o processo de adaptação estratégica organizacional de Tushman e Romanelli (1985) também se destacam no embasamento teórico sobre o assunto. Embora seja relativamente antiga, ainda hoje a teoria de Tushman e Romanelli é relevante e largamente utilizada como referência em artigos de jornais renomados, como pode ser visto nos trabalhos de Brunner (2010) sobre gestão organizacional, Smith e Lewis (2011) sobre modelos de organização e Hopkins, Mallette e Hopkins (2013) sobre estratégia organizacional.

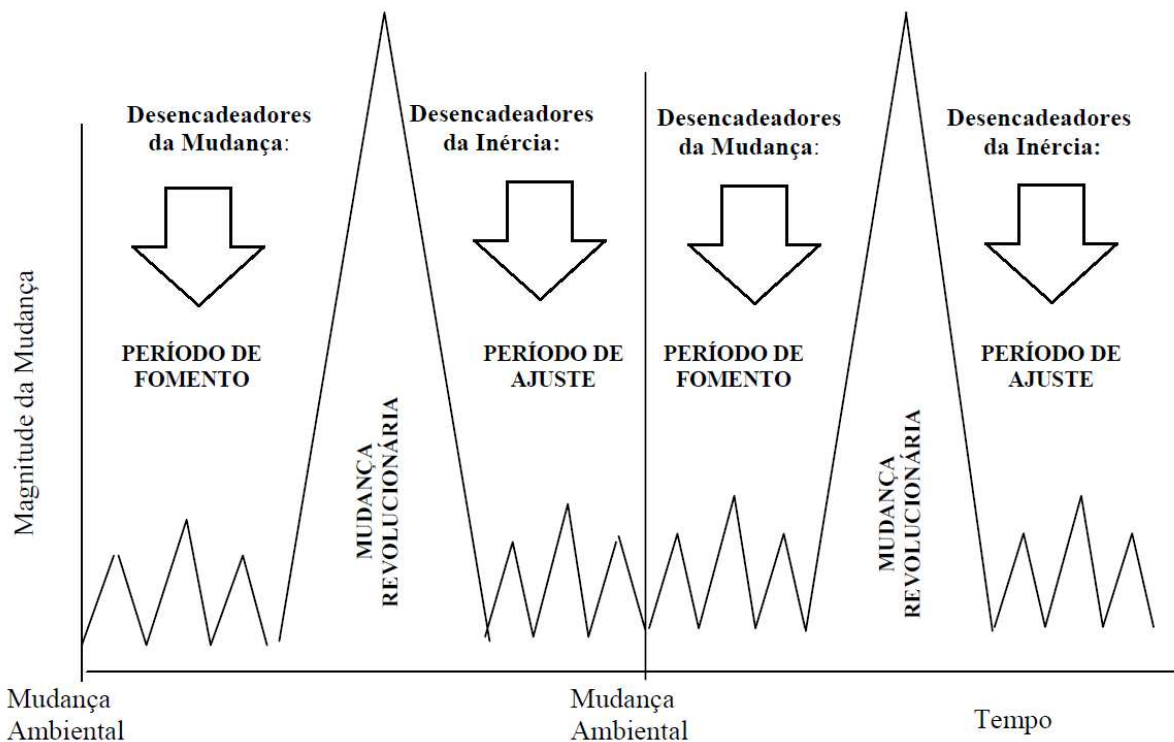
Eles desenvolveram o modelo do equilíbrio pontuado para descrever a mudança organizacional através do tempo. A evolução organizacional é descrita como períodos de mudança incremental, pontuados por períodos de mudança descontínua. Eles afirmam que as organizações progridem através de períodos

³ GIDDENS, A. A constituição da sociedade. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

convergentes pontuados por reorientações que determinam limites para os tempos, também convergentes.

Este tipo de mudança é utilizado como reação a descontinuidades no ambiente, tal como a regulamentação ou aumento das pressões competitivas. Frequentemente, as forças de inércia agem para prevenir que novas estratégias sejam aplicadas, fazendo com que a estratégia atual cause declínios de desempenho. Neste momento, os períodos de reorientação são ativados. A figura 2.18 apresenta o modelo do equilíbrio pontuado da evolução organizacional de Tushman e Romanelli (1985):

FIGURA 2.18: Modelo do Equilíbrio Pontuado



Fonte: Adaptado de Tushman e Romanelli (1985)

De acordo com o modelo, o estágio de convergência refere-se a um longo período de tempo em que ocorrem mudanças graduais, ao passo que reorientações são períodos relativamente curtos de mudanças inovadoras. Focalizando nos períodos de convergência, estes são processos contínuos nos quais o papel de liderança do principal executivo da empresa é reforçar a estratégia vigente, os valores essenciais e a missão, enquanto observa as oportunidades e ameaças do ambiente (TUSHMAN; ANDERSON, 1986).

Primeiramente, uma mudança ambiental ocorre e, em resposta a essa mudança, a organização age de maneira experimental, visto que a estabilidade e a

certeza são diminuídas por aquela mudança. Simultaneamente, forças de inércia são construídas para manter o ambiente original. Entretanto, durante esse tempo, as forças da mudança começam a ser construídas, desencadeando uma mudança revolucionária. Com isto, surge uma nova estratégia dominante, juntamente com o surgimento de um novo período de convergência. Como a estabilidade é restaurada, as forças da inércia começam a agir novamente, determinando o estágio para a próxima mudança.

O modelo de Tushman e Romanelli (1985) delineado aqui também forma a base conceitual que será utilizada para descrever o processo de adaptação estratégica da Marinha do Brasil. Esta estrutura é necessária para identificar as condições da mudança e entender como elas interagiram para inibi-la ou criá-la.

2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O mundo passa por diversas mutações, apresentando um comportamento dinâmico, marcado por rápida obsolescência e extrema competição. Nesse diapasão, a estratégia adotada pela organização é primordial para a sobrevivência no mercado atual. Tal sobrevivência requer a capacidade de reagir às mudanças e, ao mesmo tempo, a capacidade prever futuras convergências, adaptando-se a ambientes cada vez mais complexos e incertos.

Em função de tais características, como a complexidade, as incertezas e as especificidades, formam-se assim os cenários característicos de gestão, onde o planejamento estratégico organizacional, embasado em técnicas, métodos e boas práticas, assume papel determinante contra a ineficiência e ineficácia, agindo como um instrumento para alcançar velocidade, eficiência e qualidade no desenvolvimento de novos processos, nivelando as capacidades de desenvolvimento de produtos, objetivando uma vantagem competitiva (BORMAN; JANSSEN, 2013).

A correta aplicação das ferramentas e boas práticas de gestão, bem como a disseminação e o entendimento destas pelos gestores, coordenadores, supervisores e demais colaboradores é um desafio a ser vencido. E assim, o método dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) entra como um conceito inovador. Este método define as áreas de atuação essenciais para que a organização atinja seu objetivo, bem como define os principais fatores que influenciam no desempenho de uma empresa. Seu conceito foca os problemas que impedem a consecução de metas e objetivos dentro

de uma organização, os quais merecem atenção não só dos gestores, mas também da alta administração (ROCKART, 1978).

O quadro 2.2 sintetiza as principais teorias e definições sobre FCS que serão utilizadas neste trabalho:

QUADRO 2.2: Definições teóricas sobre fatores críticos de sucesso

DEFINIÇÃO ENCONTRADA	AUTOR
Número limitado de áreas nas quais resultados satisfatórios assegurarão desempenho competitivo de sucesso para o indivíduo, departamento ou organização.	Bullen e Rockart (1981)
Características, condições, ou variáveis que, quando propriamente sustentadas, mantidas ou gerenciadas, podem ter um impacto significativo no sucesso de uma firma que está competindo em uma atividade industrial em particular.	Leidecker e Bruno (1984)
Número limitado de áreas (eventos, condições, circunstância ou atividades) nas quais os resultados, se forem satisfatórios irão assegurar o desempenho competitivo de sucesso da organização.	Jenster (1987)
Sub-objetivos, fatores, características, condições ou variáveis que são críticas para alcançar a realização da missão da organização e o sucesso final.	Hardacker e Ward (1987)
Número limitado de áreas nas quais os resultados, se eles forem satisfatórios, irão assegurar o desempenho competitivo de uma organização.	Daft (1988)
Os mais importantes fatores que governam o sucesso são aqueles que são consistentes com as metas e objetivos da companhia.	Pollalis e Grant (1994)
Aqueles componentes de estratégia onde a organização precisa sobressair para um alto desempenho de competição.	Johnson e Scholes (1999)
Aquelas características de produtos que são particularmente valorizadas por um grupo de consumidores e por isso onde a organização precisa sobressair para um alto desempenho de competição.	Johnson e Scholes (2002)
Fontes, habilidades e atributos de uma organização que são essenciais para produzir sucesso no mercado.	Lynch (2003)
Representação explícita das áreas-chave de desempenho de uma organização. Neste contexto, define as atividades que sustentam o que a organização deve executar bem e investir mais tempo para cumprir sua missão.	Caralli (2004)
Certos fatores específicos que desempenham um papel fundamental no impacto, mas também fazem com que a execução do serviço sejam capazes de alcançar as expectativas da extensão das principais razões para o sucesso.	Yu <i>et al</i> (2009)
Fatores-chave específicos dentro do aspecto de conciliação e síntese de uma abordagem original focado no resultado, numa abordagem posterior, com foco no processo de implementação e uma terceira, focada no ambiente operacional característico, que assegurarão o sucesso de uma organização.	Borman e Janssen (2013)

Fonte: Autoria própria

Acadêmicos, pesquisadores, consultores, gestores e executivos têm utilizado esta metodologia nos processos de desenvolvimento de planejamento estratégico organizacional, como ponto inicial para a aplicação de novas metodologias de controle e gestão empresarial (CARALLI, 2004).

2.3.1 A PERSPECTIVA ORIGINAL DE ROCKART E O MÉTODO DE IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Segundo Rockart (1978), diversos fatores influenciam no desempenho de uma organização. Entretanto, apenas alguns poucos respondem pela maioria das probabilidades de seu sucesso: esses poucos fatores são basilares e fundamentais, e, por isso, são denominados FCS. Estes fatores representam os aspectos fundamentais para o alcance de sucesso nos negócios que, por sua natureza interna à organização, podem ser gerenciáveis, ou seja, podem ser controlados e alterados por ações diretas da empresa.

Ainda que os conceitos dos FCS tenham sido publicados por Rockart em 1978, a partir da expansão do trabalho de Daniel (1961), por se tratar de documentação de abrangência limitada, estes só alcançaram ampla visibilidade no meio empresarial no artigo intitulado “*Chief Executives Define Their Own Data Needs*” – Executivos definem suas próprias necessidades de informações (tradução nossa) –, da *Harvard Business Review* (ROCKART, 1979). Desde então, o método dos FCS é cada vez mais utilizado pelas organizações, com um grande número de artigos e publicações sobre o método. Em 1989, Forster e Rockart citavam mais de 200 artigos publicados sobre o assunto, com o conceito e usos dos FCS sendo explorados e expandidos de diversas formas.

Embora seja relativamente antiga, ainda hoje a teoria de Rockart (1978) é relevante, como pode ser visto por sua aplicação em diversas áreas organizacionais e textos acadêmicos, como por exemplo, em empresas de tecnologia na Iugoslávia (STANKOVIC *et al.*, 2013), na indústria automobilística (HABIDIN *et al.*, 2013), no setor público americano (BORMAN; JANSSEN, 2013), na robótica (AHMAD; CUENCA, 2013); no setor bancário (KAHREH *et al.*, 2013), Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (RAM *et al.*, 2013), entre outros.

Rockart (1979) afirma que a maioria dos gerentes utiliza o conceito de FCS, mesmo que implicitamente. No entanto, uma vez explicitados tais fatores, as

prioridades gerenciais e a alocação de recursos, especialmente o tempo, poderão ser corretamente definidos e expandidos, em prol da alavancagem da organização.

Não existem fórmulas definidas para ajudar os gerentes a identificar seus FCS. O processo desenvolvido por Rockart (1978; 1979) é um método empírico baseado em entrevistas, que prevê técnicas estruturadas a serem usadas pelos entrevistadores. Cada gerente tem a liberdade de escolher seus FCS, que são posteriormente confrontados para verificação das interseções: o que é ou não é um FCS para algum gerente em particular é um julgamento individual e requer alguma meditação. Muito embora Rockart tenha enfatizado a entrevista com os gerentes da organização como método de identificação dos FCS, ele afirma que podem ser necessárias informações externas na sua determinação: informações sobre a estrutura de mercado, sobre a percepção dos clientes e tendências identificadas em alguma característica podem ser relevantes.

Em seus estudos, Rockart (1978) apresenta quatro diferentes modos de determinar as necessidades de informação dos executivos:

1. Método por produto – é dispensada pouca atenção às reais necessidades do líder; os sistemas de informação são desenvolvidos com foco nos sistemas operacionais necessários apenas aos procedimentos burocráticos da organização – folha de pagamento, contas a pagar, inventário, etc.;
2. Abordagem nula – defende a ideia de que, como os relatórios gerados pelo método por produto não têm utilidade, os líderes acabam por depender de informações verbais geradas por conselheiros;
3. Método dos indicadores-chave – baseado na compilação das informações indicadores-chave – do bom andamento da organização, geração de relatórios de exceção dos indicadores em que desempenho difere expressivamente dos resultados esperados e a expansão constante – melhores, mais baratos e mais flexíveis – de técnicas gráficas e de visualização dos resultados;
4. Método do estudo completo – quando os gestores são confrontados sobre seu ambiente, objetivos, decisões-chave e a necessidade de informação, a fim de permitir a completa compreensão do negócio e dos demais procedimentos necessários para o seu gerenciamento; ao final, todas as informações são comparadas ao sistema de informações já existente na organização.

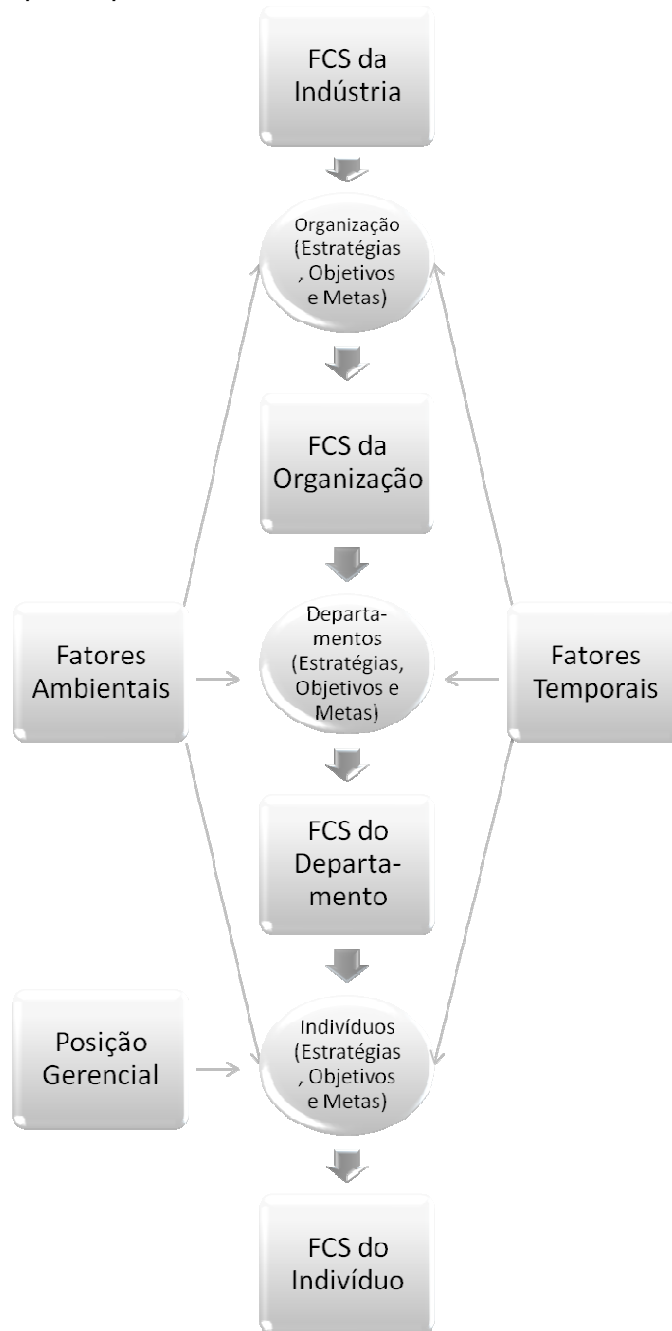
Para identificar os FCS apontados por um gestor, Rockart (1979) propõe dois passos básicos:

1. Entrevista com o gestor – registrar metas do gestor para discutir os FCS subjacentes a estas metas, além de explicar e identificar tais fatores;
2. Revisão dos resultados – revisar, com o gestor, os resultados alcançados na primeira entrevista e discutir medidas e possíveis relatórios de informações.

Bullen e Rockart (1981) sintetizam as experiências das entrevistas dos FCS e as estruturas conceituais, descrevendo a natureza hierárquica dos FCS, que podem ser emolduradas em um dos quatro níveis:

1. FCS da indústria: afetam cada organização no desenvolvimento de suas estratégias, objetivos e metas. Nenhuma organização pode, inconsequentemente, desenvolver uma estratégia que não seja direcionada aos principais FCS da indústria como um todo.
2. FCS da organização: de acordo com suas situações específicas, as estratégias, objetivos e metas da organização levam ao aperfeiçoamento de um conjunto de FCS. Os FCS da organização funcionam como ponto de partida para a determinação dos FCS para cada suborganização, ou departamento.
3. FCS do departamento: o ambiente particular, as características temporais da suborganização, assim como as estratégias e outros fatores do nível organizacional imediatamente superior afetam diretamente o desenvolvimento das estratégias, objetivos, metas e FCS de cada departamento.
4. FCS dos indivíduos: os gestores de cada nível organizacional também possuem seus FCS individuais, que dependem fortemente do seu papel na organização e de fatores temporais, e menos intensamente das características da indústria e ambientais.

Os FCS da indústria influenciam fortemente os FCS de cada organização. Os FCS das organizações têm um papel de alta importância na caracterização dos FCS dos departamentos. Cada executivo, entretanto, terá os seus FCS individuais determinados de acordo com seu papel e responsabilidades na empresa. Esta influência – *top-down* – é repetida a cada nível suborganizacional, como pode ser observado na figura 2.19:

FIGURA 2.19: Hierarquia *Top-Down* dos Fatores Críticos de Sucesso

Fonte: Adaptado de Bullen e Rockart (1981)

Em uma retrospectiva dos FCS, Rockart (2002) reviu as etapas apontadas anteriormente por ele para que se obtenha vantagem competitiva e apresentou um novo processo de elaboração dos FCS, o que chamou de “processo dos três passos”. No artigo, o autor afirma que, embora pareça fácil envolver toda a organização na busca pelo que realmente é crítico para o futuro da organização, tal missão, na prática, é árdua. O processo de elaboração dos FCS segue conforme demonstrado na figura 2.20:

FIGURA 2.20: Processo de elaboração dos Fatores Críticos de Sucesso



Fonte: Adaptado de Rockart (2002)

O primeiro passo, segundo Rockart, é desenvolver um *workshop* introdutório sobre gestão com conceitos e exemplos. O segundo é promover entrevistas com gerentes e outros envolvidos que atuam como elementos-chave. Tais entrevistas permitirão a elaboração de um conjunto de FCS que servirão como ponto de partida para o facilitador do processo. Por fim, elabora-se um *workshop* específico, cujo objetivo é estimular o corpo de gestores a debater acerca dos fatores-chave da organização. Após a discussão, um conjunto de indicadores surge na forma de ações, programas e projetos que nortearão a organização.

Nos estudos de Campacnag (2008) sobre Rockart e a sua metodologia de FCS, onde há uma clara abordagem *top-down*, ele afirma que o foco do método é a identificação das necessidades em termos de informação no nível individual, no nível executivo ou no nível gerencial. A utilização do método com um indivíduo executivo, além dos exemplos de organizações similares com diferentes fatores críticos, mostra claramente que eles promovem a vantagem contextual dos FCS para a prática de gestão, estimulando a criação de ações, programas e projetos.

2.3.2 A ABORDAGEM SOBRE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NUMA PERSPECTIVA POSTERIOR

O conceito original do FCS proposta por Rockart ganhou rápida aceitação entre os acadêmicos e profissionais e foi utilizado em uma variedade de indústrias, tais como fabricação, saúde e aeronáutica (BERGERON; BEGIN, 1989). Porém, devido às altas taxas de falhas encontradas em tais projetos e o desejo de entender como as chances de sucesso poderiam ser melhorados, o conceito posteriormente se transformou, concentrando-se nos fatores-chave dos processos de implementação e de execução (PINTO ; MANTEL, 1990; POON; WAGNER, 2001; UMBLE *et al.*, 2003).

Apesar da ênfase dada por Bullen e Rockart (1981), relativamente pouca investigação posterior considerou FCS partir de uma perspectiva de resultados

(KING; BURGESS, 2006). Seu foco tem sido na identificação de fatores-chave em um contexto exclusivo para um caso específico, como mostram, por exemplo, os estudos de Munro e Wheeler (1980), Boynton e Zmud (1984) ou Bergeron e Bégin (1989). No entanto, onde um pedaço de pesquisa investigou mais de um caso, alguns fatores comuns entre eles foram identificados (ROCKART, 1982). Por outro lado, a segunda corrente de investigação tem incidido sobre os fatores associados ao processo de implementação de um sistema ou de uma iniciativa, como mostram, por exemplo, os estudos sobre intercâmbio de dados eletrônicos (ANGELES *et al.*, 2001) ou sobre sistema de informação inter-organizacional (LU *et al.*, 2006). O objetivo geral era identificar os fatores que seriam comuns e universais em todos os projetos do gênero. Ou seja, uma nova perspectiva tem-se centrado nos FCS de um modo mais amplo, identificando a perspectiva geral associada a projetos, tais como alianças bem-sucedidas (RAI; BORAH, 1996) ou implementação de sistemas (WIXOM; WATSON, 2001), ao invés de indivíduos.

O quadro 2.3 destaca e resume as diferenças entre cada abordagem:

QUADRO 2.3: Resumo das duas abordagens sobre Fatores Críticos de Sucesso

CARACTERÍSTICAS DA ABORDAGEM	PERSPECTIVA ORIGINAL	PERSPECTIVA POSTERIOR
Foco	Resultado	Melhoria dos processos
Generalização	Contexto específico	Universal
Nível de Objetivos	Individual	Projeto
Exemplos de pesquisas	Rockart (1979), Munro e Wheeler (1980), Bullen e Rockart (1981), Boynton e Zmud (1984), Leidecker e Bruno (1984), Jenster (1987), Daft (1988), Bergeron e Bégin (1989)	Pinto e Mantel (1990), Poon e Wagner (2001), Angeles <i>et al.</i> (2001), Umble <i>et al.</i> (2003), Lu <i>et al.</i> (2006), King e Burgess (2006)

Fonte: Autoria própria

Entre os fatores identificados, muitos são comuns em várias organizações e contextos (como, por exemplo, o envolvimento da liderança em todas as fases do projeto), mas outros parecem ter aplicabilidade mais limitada. Isto levou Markus e Robey (1988) a sugerirem que um projeto de implementação específico teria algumas características únicas, que o impacto dos fatores são vistos como críticos e, conseqüentemente, muitos não seriam universais, mas dependentes. Conseqüentemente, sugere-se uma abordagem de FCS que deveria considerar tanto o processo de implementação quanto os resultados. Além disso, dada a indefinição em relação a se os fatores de qualquer tipo seria universal ou contexto

específico, uma mente aberta deveria ser mantida para definir a adaptabilidade dos fatores.

2.3.3 A ABORDAGEM CONCILIADA DAS PERSPECTIVAS ORIGINAL E POSTERIOR

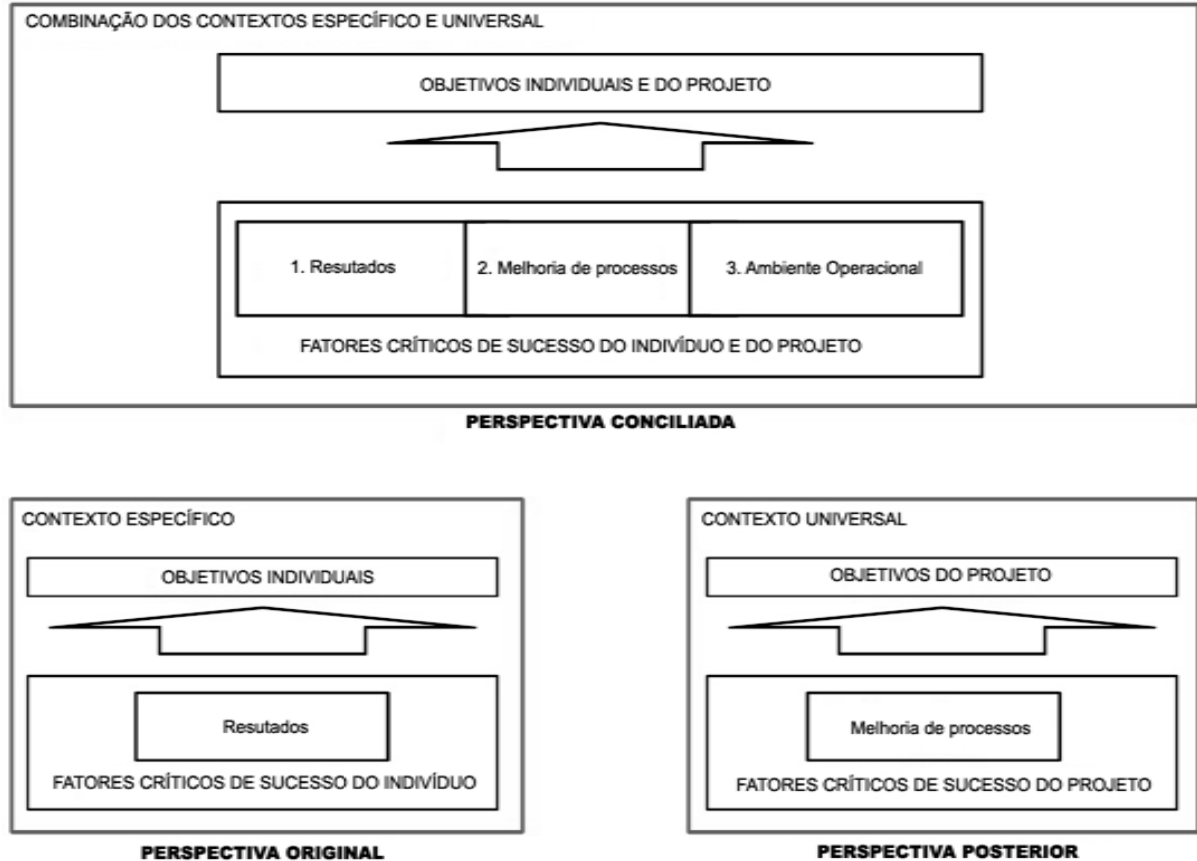
A perspectiva original de Rockart é focada em identificar os fatores necessários para um indivíduo específico atingir seus resultados. A segunda perspectiva em determinar os fatores de sucesso gerais para a execução de um projeto de um determinado tipo. A conciliação e a síntese das duas abordagens é proposta dentro de uma estrutura que faz a distinção entre três tipos diferentes de FCS - resultado, o processo de implementação e o ambiente operacional característico.

Este trabalho propõe que o valor do FCS é reforçado se as duas abordagens são conciliadas. Essa conciliação é vista como desejável por duas razões principais. Em primeiro lugar, cada um em sua própria abordagem dá apenas uma perspectiva parcial, porém o sucesso de uma organização requer a garantia de que ela é tanto focada em produzir os resultados esperados como também se as melhores técnicas são implementadas com sucesso. Essa conciliação permitirá, também, a análise dos resultados necessários de uma iniciativa em conjunto com seus requisitos para entrega, além das perspectivas individuais e abrangentes, junto com o reconhecimento de que alguns fatores podem tender a ser de natureza universal, enquanto outros vão tender mais para um contexto específico.

Um estudo atual que propõe a mesma abordagem conciliada é o de Borman e Janssen (2013). Eles afirmam que, embora se possa argumentar que este problema poderia ser corrigido simplesmente pela aplicação de uma perspectiva e, em seguida, a segunda, não há um estudo aprofundado neste aspecto. Em segundo lugar, uma abordagem conciliada evita as ortodoxias associadas a cada ponto de vista, de modo a não restringir que, por exemplo, os FCS são universais, ou que eles se relacionam com indivíduos específicos. Tais oscilações não podem ser removidas de forma eficaz se cada abordagem for aplicada consecutivamente, e não de forma independente. Além disso, eles introduziram uma nova abordagem, um terceiro tipo de FCS – relativo ao ambiente operacional de uma organização – que tem sido implicitamente considerado por ambas as abordagens, porém não foi explicitamente separado.

A abordagem proposta para conciliar as duas perspectivas da metodologia dos FCS é ilustrado na figura 2.21:

FIGURA 2.21: Abordagem conciliada das duas abordagens de Fatores Críticos de Sucesso



Fonte: Adaptado de Borman e Janssen (2013)

A figura elucidada as diferenças profundas no foco que têm até agora sido abrangido pelo mesmo conceito de FCS. Ela revela que o sucesso exige a identificação dos fatores necessários para atingir o objetivo desejado, juntamente com um entendimento dos principais colaboradores para a entrega dos resultados. Ela também torna explícita que existem fatores que são críticos para o sucesso sobre os quais não há nenhuma influência organizacional. É também importante notar que, quando se aplica a abordagem conciliada, dois conjuntos de FCS devem ser identificados: um correspondente a cada indivíduo envolvido na sua função específica e o outro para as contribuições que cada indivíduo produz para o projeto global. Além disso, não deve haver preconceitos quanto à possibilidade do FCS ser genérico ou em um contexto específico; devem ser feitos esforços para identificar ativamente os FCS potenciais perdidos e incluí-los na tomada de decisão.

Ao analisar a abordagem conciliada, Borman e Janssen (2013) definem um conjunto de diretrizes a serem seguidas para identificação dos FCS:

- os FCS podem ser categorizados por resultado, o processo de implementação e ambiente operacional característico;
- considerar as três categorias melhora a compreensão dos requisitos para o sucesso;
- incorporar ambos os pontos de vista ao projeto – universal e individual – é útil, garantindo que tanto os consensos quanto as diferenças sejam capturados.
- os FCS individuais diferem no grau ao qual eles estão atrelados ao contexto específico ou generalizado; e
- alguns fatores percebidos como fundamentais para o sucesso organizacional podem estar ausentes da análise.

Assim, o modelo dos FCS delineado aqui, com uma abordagem conciliada, também forma a base conceitual que será utilizada para nortear o processo de seleção dos FCS do Programa Netuno, após os estudos sobre a Adaptação Estratégica Organizacional da Marinha do Brasil. Esta estrutura é necessária para que seja possível aplicar o Programa Netuno de forma eficiente e eficaz como uma ferramenta de excelência de gestão.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o método de pesquisa utilizado para chegar aos resultados da pesquisa realizada. São detalhados os aspectos metodológicos empregados na pesquisa. Neste contexto, é mostrada a classificação da pesquisa, o método científico, a escolha estratégica da pesquisa, a pesquisa bibliográfica, além dos critérios para identificação e análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno.

Num primeiro momento, busca-se detalhar os aspectos da metodologia da pesquisa que nortearam a presente definição do referencial teórico que fará parte deste estudo. A partir desse escopo, foram utilizados três abordagens principais de forma complementar: pesquisa bibliográfica, ranqueamento de artigos e análise qualitativa. Em um momento seguinte, são abordados aspectos como coleta e tratamento de dados, as dimensões para estabelecimento das percepções, a amostra do estudo e por fim, quais foram os critérios para análise de dados.

3.1 A CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em se tratando de classificação da pesquisa, as elucidações propostas por Gil (2002) têm sido utilizadas em larga escala como parâmetro de definições em trabalhos científicos. Seus estudos servem de inspiração para mais de 13 mil estudos científicos, de acordo com os dados do Google Acadêmico⁴, e é referência sobre os assuntos relacionados à pesquisa científica.

Sob o ponto de vista da sua natureza, Gil (*ibidem*) define que as pesquisas podem ser básicas ou aplicadas. A pesquisa básica gera conhecimentos novos necessários ao avanço da ciência, sem aplicação prática prevista. Já a pesquisa aplicada gera conhecimentos que tem função na solução de problemas específicos.

Com relação a sua abordagem, Gil (*ibidem*) define que as pesquisas podem ser classificadas como quantitativas e qualitativas. As pesquisas quantitativas objetivam analisar, de maneira numérica, as tendências, atitudes ou opiniões de uma população, a partir do estudo de uma amostra dela. No caso das pesquisas qualitativas, são utilizados métodos interativos e humanísticos, baseados na

⁴ Pesquisa realizada no Google Acadêmico em 16 de outubro de 2013.

observação. Trata-se de uma pesquisa fundamentalmente interpretativa em que o pesquisador tem um papel fundamental na análise dos dados.

Sob o ponto de vista de seus objetivos, Gil (*ibidem*) define que as pesquisas podem ser exploratórias, descritivas ou explicativas. Uma pesquisa exploratória objetiva o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Proporciona uma maior familiaridade com o problema a ser estudado, com vistas de torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Uma pesquisa descritiva objetiva a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Já a pesquisa explicativa tem como objetivo central a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê dos fatos.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, Gil (*ibidem*) atribui um grau de importância elevado a este fator, dadas as suas afirmações de que o procedimento adotado para a coleta de dados é o elemento mais importante da pesquisa. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles cujos dados são advindas das fontes de papel ou aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. Estão no primeiro grupo as pesquisas bibliográficas e as pesquisas documentais. O segundo grupo é constituído dos seguintes tipos de pesquisa: Experimental, *Ex-Post Facto*, Estudo de Coorte, Levantamento, Estudo de Campo, Estudo de Caso, Pesquisa-Ação e Pesquisa Participante.

3.2 O MÉTODO CIENTÍFICO

O método científico é o conjunto de procedimentos ou operações mentais que se deve aplicar na investigação; é a linha de raciocínio adotada na pesquisa. É o ajuntamento das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economicidade, permite alcançar conhecimentos válidos e verdadeiros, indicando o caminho a ser adotado, apontando erros e auxiliando as decisões do autor (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Segundo Lakatos e Marconi (*ibidem*), os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. O método dedutivo utiliza-se da argumentação e da construção lógica para apontar uma premissa ou conclusão, a partir de duas outras premissas iniciais. Já o método indutivo, considera que o conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos; considera-se que as constatações particulares levam à elaboração de generalizações. O método hipotético-dedutivo representa que o problema surge quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno. São formuladas hipóteses para tentar explicar a dificuldade expressa no problema e, a partir das hipóteses formuladas, se deduzem consequências que devem ser avaliadas ou falseadas, ou levadas à condição de falsas as consequências deduzidas das hipóteses. Já no método dialético, as contradições excedem a si próprias dando origem a novas contradições, que passam a requerer a solução. É um método de interpretação dinâmica e totalizante da realidade. Por último, o método fenomenológico não é dedutivo e nem indutivo. Procura descrever de forma direta a experiência do jeito que ela é e supõe que a realidade é construída socialmente. Nesse método a realidade é entendida como o compreendido, o interpretado e o comunicado e, assim, a realidade não é única, existindo tantas quantas forem as possíveis interpretações e comunicações. Nesse método, o sujeito ou ator é considerado importante na construção do conhecimento.

3.3 A ESCOLHA ESTRATÉGICA DA PESQUISA

A escolha estratégica aponta para o meio mais adequado para a realização pesquisa, de forma que viabilize a resposta às questões feitas pelo pesquisador dentro dos seus limites de tempo e recursos.

Sob o ponto de vista da sua natureza, o presente estudo é definido sob um ponto de vista de uma pesquisa aplicada, pois gera conhecimentos que tem aplicabilidade na solução de problemas específicos.

Com relação a sua abordagem, este estudo possui as abordagens quantitativa e qualitativa, pois além de analisar de maneira numérica tendências, atitudes ou opiniões de uma população a partir do estudo de uma amostra dela, são utilizados métodos qualitativos interativos e humanísticos, baseados na observação.

Sob o ponto de vista de seus objetivos, este estudo é definido com uma pesquisa explicativa, pois tem como objetivo central a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, o presente trabalho classifica-se num primeiro momento como uma pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, se utilizando das contribuições de diversos autores sobre determinado assunto. Num segundo momento, classifica-se como um Levantamento, pois se caracteriza pela interrogação direta ou indireta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer e, mediante a análise quantitativa e qualitativa obtêm-se conclusões sobre os dados coletados, e como um Estudo de Caso, pois segue à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado.

Em relação aos métodos científicos utilizados na investigação, o presente estudo utilizou-se de todos os anteriormente apresentados. Em diversos momentos, o autor utilizou-se de interpretações dinâmicas, apresentando hipóteses ou deduzindo fatos. Aliás, não existe apenas uma maneira de raciocínio capaz de dar conta do complexo mundo das investigações científicas. Este autor, inclusive, considera que a utilização de métodos diferentes em uma pesquisa amplia as possibilidades de análise e de obtenção de respostas para o problema em estudo.

3.4 DELINEAMENTO DE PESQUISA

O delineamento da pesquisa tem como objetivo mostrar o escopo utilizado no estudo, evidenciando suas etapas desde a formulação da situação problema até as conclusões do estudo. Assim, o autor dividiu o trabalho em três fases: a primeira etapa é a pesquisa bibliográfica; a segunda fase é o estudo da Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil; a terceira fase é a identificação e análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno.

A primeira fase tem como objetivo central a utilização de métodos quantitativos e qualitativos que visam gerar uma avaliação objetiva da produção científica. Neste estudo, a pesquisa bibliográfica é utilizada para propiciar uma

abordagem eficiente do tema em estudo, a fim de, com o tratamento estatístico quantitativo, análises qualitativas dos textos e demais fontes de dados, seja possível mapear a construção do conhecimento relacionado aos eixos temáticos de pesquisa.

A segunda fase é fundamental para identificar e analisar os aspectos internos e externos à Marinha do Brasil que motivaram mudanças estratégicas, além de explicar o conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica com base em elementos interpretativos e objetivos, atendendo aos objetivos específicos da pesquisa.

A terceira fase é o objetivo central deste estudo, que consiste em, a partir das conclusões retiradas da primeira fase, identificar e analisar os Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno, para que seja possível implementá-lo, executá-lo e conduzi-lo de forma eficiente, eficaz e excelente como uma ferramenta de excelência de gestão.

A figura 3.1 evidencia essas fases:

FIGURA 3.1: Fases da Pesquisa



Fonte: Autoria própria

3.4.1 PRIMEIRA FASE: PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica é considerada a parte mais importante de qualquer estudo científico, pois ela irá garantir uma base teórica sustentável, a partir da seleção efetiva em uma gama de informações úteis ou não, de modo a balizar todo o processo de construção das conclusões que responderão aos objetivos deste estudo. Por isso, esta fase será esmiuçada no item 3.5 deste estudo.

3.4.2 SEGUNDA FASE: ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA MARINHA DO BRASIL

Na segunda fase, após a análise qualitativa dos dados coletados e a consolidação de uma base teórica sólida, foram utilizados os procedimentos propostos pela metodologia *direct research*, concebida por Mintzberg (1978) e

Mintzberg e McHugh (1985). A *direct research* constitui-se num tipo de pesquisa qualitativa baseada na descrição e indução, ao invés de prescrição e dedução implícita e explícita. É caracterizada por uma forma direta de investigação na qual o pesquisador observa situações e traça o fluxo de decisões da organização. Esse procedimento utiliza um modo longitudinal de análise, isto é, aborda a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico.

Este método segue as seguintes etapas (MINTZBERG; MCHUGH, *ibidem*):

1. Identificação das ações e decisões importantes ocorridas dentro de determinados períodos históricos da organização, como também os eventos e tendências do ambiente que tiveram influências;
2. Inferência dos períodos e estratégias de mudança. Os dados, decisões e ações são colocados em ordem cronológica. São analisados para que se possa inferir os padrões e consistências ao longo do tempo, isto é, as estratégias;
3. Análise intensiva dos períodos de mudança, interpretando as percepções dos padrões surgidos nestes períodos, a partir dos relatos e entrevistas com os tomadores de decisão para identificação das principais mudanças estratégicas;
4. Análise teórica do estudo, procurando explicar, à luz de referenciais teóricos, as descobertas realizadas em cada período histórico, tanto quanto o estudo completo.

Nesta fase, o problema é abordado de forma qualitativa, com o objetivo de interpretar o fenômeno. O papel analítico do autor é fundamental no processo de pesquisa qualitativa, em que os dados são analisados de maneira subjetiva, de acordo com seus valores e crenças, dando significados aos fenômenos interpretados. O processo de análise dos dados coletados na pesquisa bibliográfica também pode mudar, à medida que as portas se abrem ou se fecham e o pesquisador descobre os melhores locais para entender o fenômeno central de interesse. Além disso, este tipo de pesquisa é fundamentalmente interpretativo, tendo o pesquisador a possibilidade de filtrar os dados a partir de uma lente pessoal.

Enfim, a utilização deste tipo de pesquisa reforça a necessidade do desenvolvimento de análises longitudinais no estudo da adaptação estratégica. Esta posição é endossada por vários autores que propõem estudos numa perspectiva mais dinâmica para a análise dos processos de mudança e adaptação estratégica. Miller e Friesen (1982) veem na pesquisa longitudinal um importante instrumento para o entendimento das organizações, uma vez que possibilita que a precedência temporal seja estabelecida para interpretar os eventos ocorridos, bem como as

inferências sobre tais eventos. Pettigrew (1985), na mesma linha de pensamento, afirma que a análise longitudinal é mais interessante de ser utilizada quando se estudam os processos de mudanças estratégicas, porque se utiliza a linguagem do “tornando-se”, em vez do “sendo”. Goes e Meyer (1990) afirmam que o estudo longitudinal auxilia o trabalho de desvendar as complexidades dos processos de mudança estratégica. Kieser (1994) ressalta a necessidade de uma análise histórica das decisões da organização, tomadas no passado, para interpretar o processo de adaptação estratégica.

O item 4.2 apresentará o resultado de uma análise longitudinal da Marinha do Brasil no período de 1992 a 2014, dividindo-o em períodos estratégicos e eventos críticos, explicando o conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica da Marinha do Brasil.

3.4.3 TERCEIRA FASE: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROGRAMA NETUNO

Por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, utilizou-se das técnicas de entrevistas semiestruturadas, via *survey*, e pesquisa documental para o levantamento dos dados. A entrevista semiestruturada é um dos meios mais eficazes que o pesquisador pode utilizar para realizar a coleta de dados, pois ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (TRIVIÑOS, 1987).

Para coleta, tratamento e análise de dados, utilizou-se o *software Qualtrics*, programa que, além de elaboração de questionários em plataforma on-line, permite o envio eletrônico do link de pesquisa, a abordagem de análise qualitativa e quantitativa dos dados de resposta, a produção de gráficos e tabela, dentre outras funções interessantes para a metodologia empregada neste estudo.

Esta fase será esmiuçada no item 3.6 deste estudo, onde serão abordados aspectos sobre coleta e tratamento de dados, os critérios para análise de dados. Já no item 4.3, será apresentada a análise da amostra sobre os Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno.

3.5 A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Tendo em vista a utilização da Internet, o avanço de tecnologias, disseminação das informações, crescimento significativo do conteúdo acadêmico gerado e desenvolvimento de diversos motores de busca, os pesquisadores atualmente têm amplo acesso a publicações, periódicos, projetos de pesquisa, entre outros materiais disponíveis. O acesso à informação, que outrora era uma das maiores dificuldades do meio acadêmico, transformou-se em um problema inverso: o excesso de informação. Na conjuntura atual, a quantidade de informações acessíveis alcançou uma proporção tão grande que gerou a necessidade de repensar as metodologias de pesquisa utilizadas, de forma a conseguir filtrar e selecionar os artigos científicos mais adequados às suas necessidades e a atender às demandas de suas pesquisas científicas (TREINTA, 2011).

Dessa forma, torna-se extremamente importante que o pesquisador elabore uma estratégia de pesquisa bibliográfica que facilite tanto a identificação dos principais trabalhos científicos em meio a uma grande quantidade de possibilidades oferecidas pelos bancos de dados bibliográficos, em função da produção científica mundial, quanto a capacidade de estabelecer as fronteiras do conhecimento advindo dos achados científicos, através das pesquisas desenvolvidas.

A preocupação do pesquisador passa a ser a ponderação de todo o material encontrado de forma a categorizar o que é de fato relevante. No entanto, percebe-se um desenvolvimento ainda pequeno de metodologias e ferramentas aplicáveis que permitem selecionar e priorizar a leitura acadêmica. Uma investigação desta natureza é particularmente útil quando se inicia uma pesquisa exploratória em área de desenvolvimento incipiente, como no caso do presente trabalho, sendo de grande relevância que o pesquisador consiga estabelecer mecanismos de forma a garantir que a escolha feita dentro do universo estudado consiga, efetivamente, representar o estado da arte sobre determinado assunto, além de primar pela qualidade, abrangência e significância do material utilizado.

A partir desse cenário, uma das metodologias atualmente utilizadas é a realização da pesquisa bibliométrica, com o objetivo principal de apresentar uma análise das informações encontradas e, conseqüentemente, possibilitar a compreensão do estado da arte da produção acadêmica relacionada ao tema da pesquisa. Para isso, a bibliometria busca identificar o que foi produzido de

conhecimento pela comunidade científica sobre o tema, permitindo também uma avaliação das principais tendências sobre o assunto. Assim, o uso de uma avaliação por meio de um estudo bibliométrico é útil na tentativa de equacionar os problemas de excesso de informação.

O termo bibliometria, de acordo com os estudos pioneiros de Price (1976), refere-se a uma área de estudo que utiliza a estatística e a matemática com o intuito de quantificar os processos de comunicação escrita, tornando possíveis as investigações que tenham como base análises quantitativas. Além disso, o autor também destaca a diversidade tanto de leis quanto de conceitos intrínsecos a esse tema. No Brasil, Araújo (2006) abordou a discussão sobre o assunto e relaciona o seu surgimento no início do século passado com a necessidade do estudo e da avaliação das atividades de produção e comunicação científica.

A partir desse contexto, o estudo bibliométrico tem como finalidade entender através de indicadores e análise quantitativa o que está sendo discutido, publicado e gerado de conhecimento nessa linha de pesquisa acadêmica. Sendo assim, a pesquisa bibliográfica realizada nesse estudo teve como finalidade entender essas questões a partir da análise dos seguintes eixos:

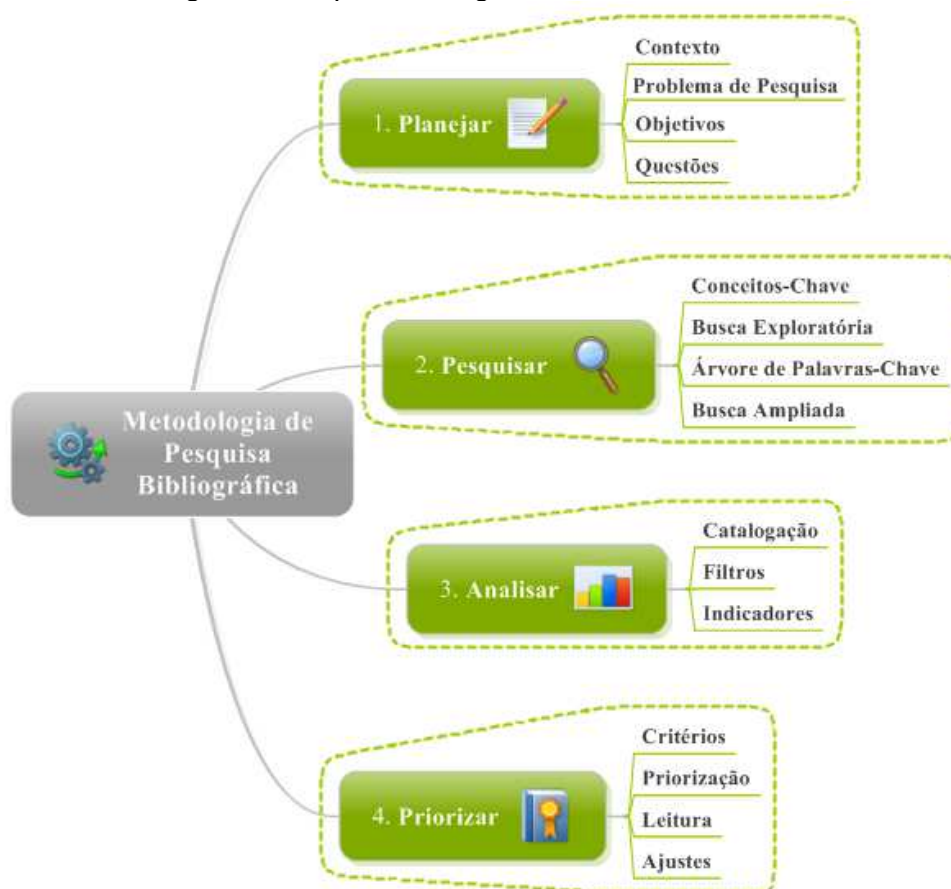
- Evolução da produção científica ao longo dos anos;
- Áreas da ciência;
- Veículos de publicação;
- Principais afiliações dos autores da base de dados; e
- Principais autores das referências.

Assim, a pesquisa bibliográfica desenvolvida neste estudo se fará com base nos conhecimentos bibliométricos fomentados por Farias Filho (2012), tendo como fator balizador as ferramentas e técnicas utilizadas por Treinta (2011) em sua produção acadêmica. Este referencial foi escolhido tendo como foco a seleção do melhor conjunto de textos acadêmicos, para uma consequente base teórica nos mais altos níveis de excelência.

3.5.1 A METODOLOGIA DE PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A metodologia para a realização da pesquisa bibliográfica conta com quatro etapas principais, sendo elas: (1) Planejar; (2) Pesquisar; (3) Analisar; e (4) Priorizar. Tais etapas podem ser visualizadas através da figura 3.2 a seguir:

FIGURA 3.2: Metodologia de Pesquisa Bibliográfica



Fonte: Farias Filho (2012).

Para sumarizar todos os procedimentos trabalhados na metodologia proposta, com o objetivo de potencializar a pesquisa bibliográfica, a seguir, de acordo com Farias Filho (2012), tem-se a descrição de cada uma dessas etapas, bem como os subitens relacionados:

1. Planejar

- Contexto: Estabelecer um ambiente contextualizado do problema de pesquisa a fim de justificá-lo e explicá-lo. Neste momento, os pesquisadores devem identificar quais as informações de ordem noticiosas, técnicas e científicas que caracterizam o ambiente contextualizado e, assim, escreverem um texto dissertativo que o deixe bem claro e definido.

- Problema de pesquisa: Definir o problema de pesquisa, estabelecendo as relações causais com o ambiente contextualizado. O pesquisador deve articular uma análise que, a partir do ambiente anteriormente traçado, possa estabelecer o problema de pesquisa de forma bem lógica e prática.

- Objetivos: Definir o objetivo geral da pesquisa, tendo como base o ambiente contextualizado e o problema definido. Existem várias possibilidades que devem ser

exploradas pelos autores e a escolha deve ser pautada, dado os recursos disponíveis e o domínio técnico-científico de cada pesquisador. Após a definição do objetivo geral da pesquisa, o pesquisador precisa então desdobrá-lo, de forma a estabelecer os objetivos específicos do estudo, que devem estar circunscritos em âmbitos teóricos, práticos e metodológicos.

- Questões: Definir as questões da pesquisa através da construção de um conjunto de questões desafiadoras que busquem compreender os interesses e as inquietações científicas sobre o ambiente e o problema de pesquisa. Outro aspecto importante a ser considerado é que, com as respostas a essas questões, os objetivos serão alcançados.

2. Pesquisar

- Conceitos-chave: Definir os conceitos-chave da pesquisa. O pesquisador deve, em função das questões definidas, estabelecer um conjunto de conceitos-chave que poderão ajudar a fazer um enquadramento teórico que permita alcançar os objetivos traçados.

- Busca exploratória: Realizar pesquisa exploratória nos motores de busca. Os autores devem utilizar os conceitos-chave para explorar, nos motores de busca, artigos úteis para a pesquisa bibliográfica.

- Árvore de palavras-chave: Realizar leitura dos resumos e das palavras-chave em busca de padrões nos artigos selecionados. Os autores devem ler de forma crítica e reflexiva para procurar padrões e estabelecer conexões e, assim, construir um conjunto de palavras-chave que sejam úteis para o enquadramento teórico. Posteriormente, o pesquisador deve definir a árvore de palavras-chave que seja alinhada com o enquadramento teórico para que possa auxiliar na busca ampliada da pesquisa bibliográfica.

- Busca ampliada: Realizar a pesquisa bibliográfica orientada pela árvore de palavras-chave para a pesquisa, em todos os motores de busca possíveis e disponíveis. É importante que os autores estabeleçam a lógica booleana de pesquisa, permitindo que se faça uma busca ampliada e sem nenhuma crítica ou filtro previamente estabelecidos.

3. Analisar

- Catalogação: Guardar e catalogar os artigos científicos resultantes da pesquisa bibliográfica orientada pela árvore de palavras-chave para a pesquisa. Os autores

devem utilizar qualquer ferramenta para auxiliar a guarda e a catalogação de todos os artigos científicos encontrados num banco de dados.

- Filtros: Submeter o banco de dados de artigos científicos guardados e catalogados aos filtros a fim de depurar o referido banco de dados. Os autores devem submeter o banco de dados a filtros sucessivos com intuito de separar e priorizar os artigos úteis aos propósitos da pesquisa.

- Indicadores: Exportar os artigos do banco de dados e gerar gráficos com indicadores bibliométricos com o objetivo de ter uma visão geral da amostra de artigos, como, por exemplo, a evolução da produção científica ao longo dos anos, principais veículos de publicação, pesquisadores e instituições de pesquisa, áreas da ciência e principais palavras-chaves relacionadas.

4. Priorizar

- Critérios: Definir os critérios de apoio à decisão e escolher o método multicritério de apoio à decisão aos quais os critérios serão aplicados. Os autores devem escolher os critérios que darão suporte a decisão e também escolher um método que seja consistente e que os autores dominem a sua utilização.

- Priorização: Submeter o banco de dados de artigos científicos depurado pelos filtros aos critérios e ao método multicritério de apoio à decisão a fim de selecionar e priorizar os artigos a serem lidos. Os autores devem, de forma criteriosa, submeter todos os artigos científicos aos critérios e aos métodos multicritérios escolhidos para selecionar e priorizar os artigos mais qualificados para suporte a pesquisa. Por fim, os autores devem montar um banco de dados com todos os artigos científicos já selecionados e priorizados a fim de serem lidos.

- Leitura: Definir a sequência de leitura dos artigos científicos selecionados e priorizados pelos critérios e pelo método multicritério de apoio à decisão. Os autores devem montar uma estratégia bem clara para conduzir a leitura em função dos resultados encontrados na submissão dos artigos científicos aos critérios e aos métodos multicritérios escolhidos.

- Ajustes: Após as leituras, definir a necessidade de novas pesquisas em motores de busca a fim melhorar o enquadramento teórico. Os autores devem sempre se questionar se não existem outras oportunidades de descobrirem novos artigos científicos.

Vale lembrar que o processo de pesquisa bibliográfica deva ser contínuo e que o pesquisador deve sempre se questionar se todos os artigos científicos possíveis

foram encontrados e também estar sempre atento às novas possibilidades, e, assim, a pesquisa bibliográfica do pesquisador será muito consistente. Sendo assim, nota-se que este é um processo cíclico e dinâmico e que, à medida que são encontrados resultados e geradas as análises, é possível retornar às etapas anteriores a fim de melhorar, validar ou reconstruir o que foi feito anteriormente, a partir das informações encontradas. Isto faz com que este seja um processo longo, interativo e de constante aperfeiçoamento para que o resultado da pesquisa bibliográfica seja, de fato, efetivo.

3.5.2 PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: PLANEJAR

Em relação à primeira etapa da pesquisa, foram estabelecidos o contexto, o problema de pesquisa, os objetivos e as questões, os quais são apresentados no capítulo 1 deste trabalho acadêmico. Nesta etapa, também, foi definida a metodologia de pesquisa a ser empregada, para desenvolver o conteúdo de forma efetiva e apurar as melhores respostas possíveis às questões elaboradas.

3.5.3 SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: PESQUISAR

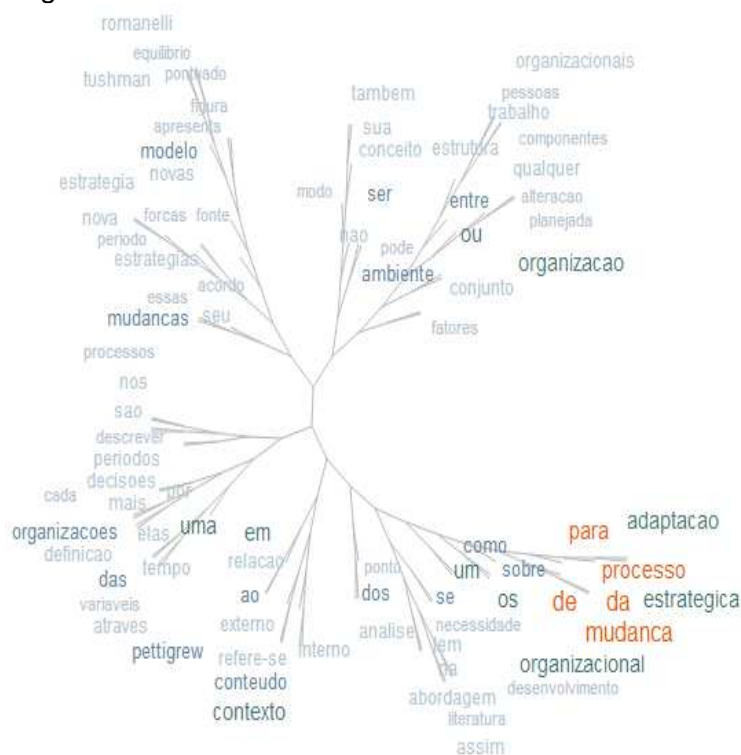
Em relação à segunda etapa da pesquisa, para atingir os resultados esperados, foram estabelecidos alguns conceitos-chave da pesquisa, de acordo com uma leitura geral sobre o assunto tratado pela dissertação e com o conhecimento prévio sobre o assunto. Esses conceitos são palavras e expressões utilizadas com mais frequência, que podem ser extraídas do estudo inicial sobre temas relacionados aos objetivos de pesquisa.

A partir desses conceitos, foi feita uma busca exploratória na base de publicações do periódico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em que foram filtrados e selecionados inicialmente 118 artigos e demais publicações acadêmicas. Neste momento, a intenção é realizar uma busca simples e pontual de artigos, não havendo preocupação com a quantidade de artigos buscados, mas sim com o alinhamento desses artigos encontrados com o tema tratado. Através desses artigos foram, então, encontradas as palavras-chaves mais utilizadas e correlacionadas com o tema e posteriormente elas foram agrupadas em diferentes eixos temáticos. Para isso, foi feita a análise léxica dos textos através do

software *TreeCloud*TM, o que foi possível gerar inúmeras análises com as palavras e expressões mais frequentes nos documentos de forma a levantar os assuntos mais abordados pela amostra dos artigos. Vale lembrar que se pode fazer essas análises em diversos momentos do processo, seja com os dados mais brutos ou caso eles já tenham sido compilados e codificados.

Assim, segue as figuras 3.3, 3.4, 3.5 e 3.6, que revelam o gráfico gerado pelas análises léxicas dos textos relacionados com as palavras-chave “Adaptação Estratégica”, “Fatores Críticos de Sucesso”, “Excelência” e “Programa Netuno”, respectivamente:

FIGURA 3.3: Análise Léxica dos textos relacionados com a palavra-chave “Adaptação Estratégica”



Fonte: Autoria própria.

mais importante é, ao final desses agrupamentos, o resultado fazer sentido e ter coerência com o que o que está sendo pesquisado, como pode ser visto no quadro que foi apresentado, onde relaciona aspectos entre os grupos.

A partir dessas palavras e expressões identificadas, foi formada uma árvore de palavras-chave ou termos-chave. Para a construção da árvore de palavras-chaves, de acordo com os objetivos da pesquisa e com os grupos encontrados anteriormente, foram estruturados três eixos principais: Adaptação Estratégica, Fatores Críticos de Sucesso e Excelência.

A figura 3.7 esquematiza esse processo:

FIGURA 3.7: Eixos temáticos estabelecidos para construção da Árvore de Palavras-Chaves



Fonte: Autoria própria.

Essas três vertentes foram instituídas, uma vez que a pesquisa possui como objetivo identificar e analisar os fatores críticos de sucesso do Programa Netuno, para que seja possível executá-lo de forma eficiente, eficaz e excelente como uma ferramenta de excelência de gestão. Para atingir essa meta central, faz-se necessário explicar o processo de adaptação estratégica da Marinha com base em elementos interpretativos e objetivos, adotados segundo seu contexto histórico.

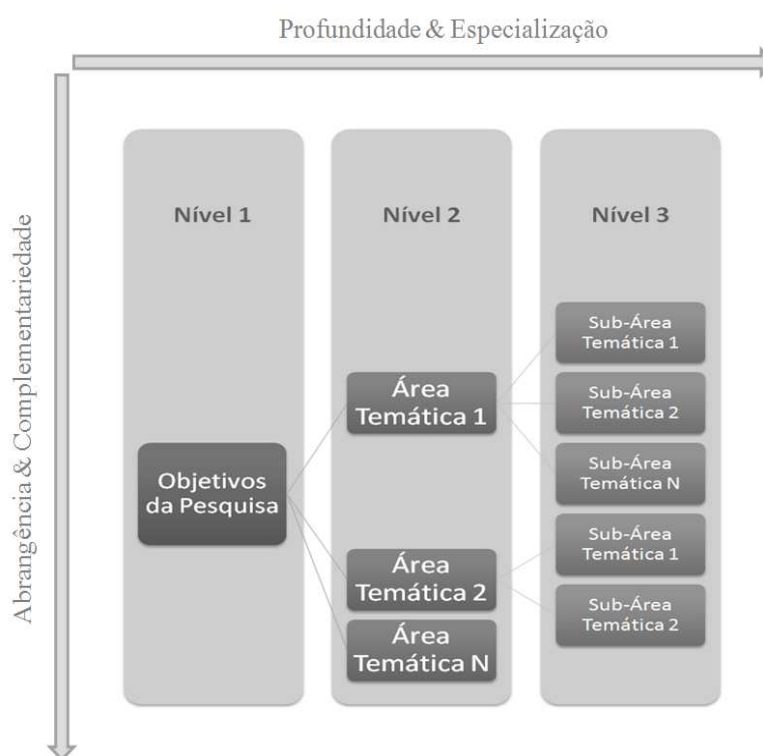
Nota-se, inclusive, que não foi inserida a palavra “Programa Netuno” na estrutura da árvore, apesar de ser um eixo temático extremamente importante para a pesquisa. Isso se dá devido ao fato de que o material acadêmico sobre o assunto ainda é escasso. Este é um assunto recente na Marinha do Brasil e são poucos e específicos os trabalhos sobre o programa, restringindo o campo de pesquisa. Como foi visto no capítulo 1 deste trabalho, há o caráter inovador de aplicar as técnicas e ferramentas atualmente voltadas para as grandes organizações privadas em uma

Força Armada, uma organização pública, burocratizada, hierarquizada. Logo, este referencial teórico será inserido na última etapa da pesquisa bibliográfica, por se tratar de um fator restritivo à seleção de dados relacionados aos outros eixos.

Através da estratégia de estruturação da árvore buscou-se desdobrar os objetivos de pesquisa em palavras-chaves, tanto no sentido vertical como no horizontal. No sentido vertical a finalidade é estabelecer áreas temáticas distintas e complementares que possibilitem abrangência à pesquisa feita. Já no sentido horizontal, as áreas temáticas são subdivididas em vários ramos, garantindo a profundidade e a especialização da pesquisa em relação ao tema (FARIAS FILHO, 2012).

A figura 3.8 apresenta tais fatores relacionados à construção da árvore de palavras-chave:

FIGURA 3.8: Construção da Árvore de palavras-chave



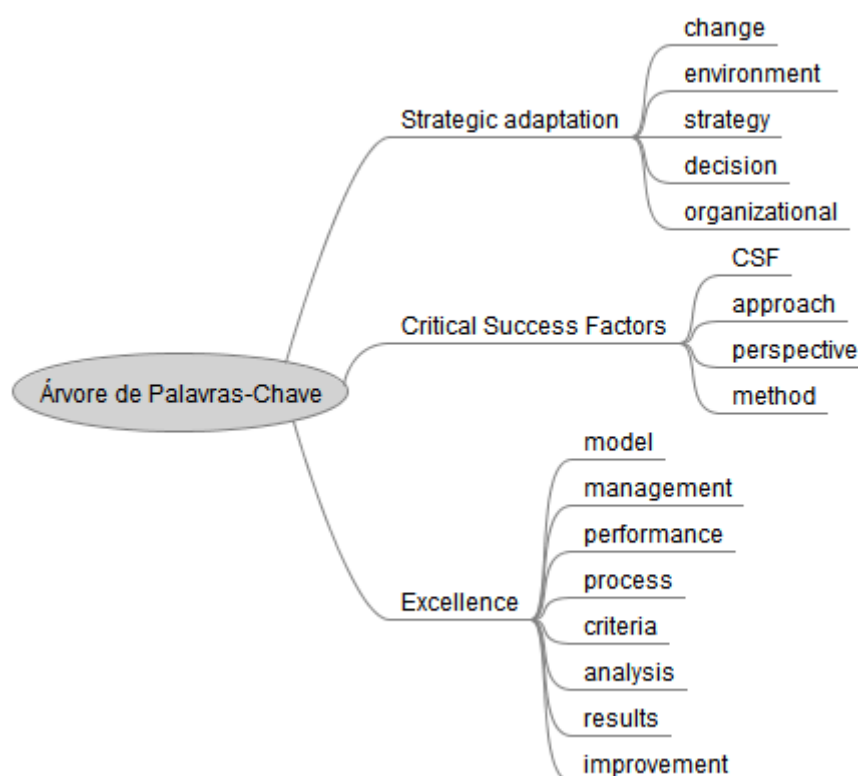
Fonte: Farias Filho (2012).

A partir dos conceitos-chave foi estruturada a árvore de palavras sustentada nos três eixos descritos anteriormente, assegurando a abrangência e a especialização da pesquisa. Tendo em vista que as pesquisas realizadas nos motores de busca devem ser feitas em inglês, a árvore foi elaborada seguindo este requisito.

Uma vez construída a árvore, foi definida a estratégia de busca nos motores existentes e disponíveis, utilizando a lógica booleana de pesquisa, em que as palavras-chave são ligadas com os conectivos “E” e “OU”. A estratégia de uso dos conectores é muito importante, pois explica e justifica a existência de muitos ou poucos artigos encontrados. Ao utilizar "E" na vinculação das palavras-chave, a ação de pesquisa é restritiva, pois só encontrará quando existirem ambas as palavras-chave conectadas pelo "E". Ao utilizar o "OU", a ação de pesquisa é aberta, pois retornarão artigos que tenham, pelo menos, uma das palavras-chave conectadas pelo "OU". Desta forma, a escolha dos conectores e onde posicioná-los na árvore de palavras-chave é extremamente estratégica para o desenvolvimento da pesquisa.

Na figura 3.9 pode ser visualizada a árvore de termos-chave estruturada, construída tendo como auxílio o *software FreeMind™*:

FIGURA 3.9: Árvore de Palavras-Chaves



Fonte: Autoria própria.

A estratégia de colocar o conector “E” antes de cada um dos eixos temáticos principais tem o objetivo encontrar artigos que necessariamente tenham pelo menos uma das palavras de cada um dos três eixos estabelecidos anteriormente, como pode ser visto na figura anterior. Ou seja, a estratégia inicial é que a busca retorne artigos que precisam relacionar os três eixos estabelecidos. No entanto, vale

ressaltar que o processo de busca é dinâmico e interativo. Sendo assim, a árvore de palavras-chave pode e deve ser alterada com o avançar da pesquisa com intuito de possibilitar ao pesquisador selecionar os melhores artigos em termos das suas contribuições junto à argumentação teórica a ser empreendida pelo próprio pesquisador.

A figura 3.10 mostra a fórmula de busca gerada para os motores de busca com a lógica booleana de pesquisa:

FIGURA 3.10: Fórmula de busca gerada para os motores de busca com a lógica booleana de pesquisa

```
((({Strategic adaptation}) AND ({change} OR {environment} OR {strategy} OR
{decision} OR {Organisational})) AND (({Critical Success Factors}) AND
({CSF} OR {approach} OR {perspective} OR {method})) AND (({Excellence}) AND
({model} OR {management} OR {performance} OR {process} OR {criteria} OR
{analysis} OR {results} OR {improvement})))
```

Fonte: Autoria própria.

A busca de artigos foi feita com o intuito de saturar a pesquisa através da realização de buscas simultâneas em vários motores de busca complementares ao Periódico da CAPES. Foram selecionados quatro motores de busca multidisciplinares, de acordo com sua relevância na área de Engenharia de Produção e facilidade de obtenção e tratamento dos dados: *Scopus*, *ScienceDirect*, *ISI Web of Science* e *Google Acadêmico*. A data final da pesquisa nos motores de busca foi em 16 de outubro de 2013, sendo assim, este estudo contempla apenas artigos encontrados até esta data.

Vale ainda ressaltar que este é um processo cíclico e dinâmico, o que faz com que a todo o momento os resultados obtidos sejam revistos e aperfeiçoados. Nesse sentido, tanto a árvore de palavras-chaves quanto a fórmula com a lógica booleana apresentada é a versão final utilizada, depois de inúmeras revisões e adaptações com o intuito de fazer com que estivesse a mais alinhada possível aos objetivos da pesquisa e aos termos utilizados.

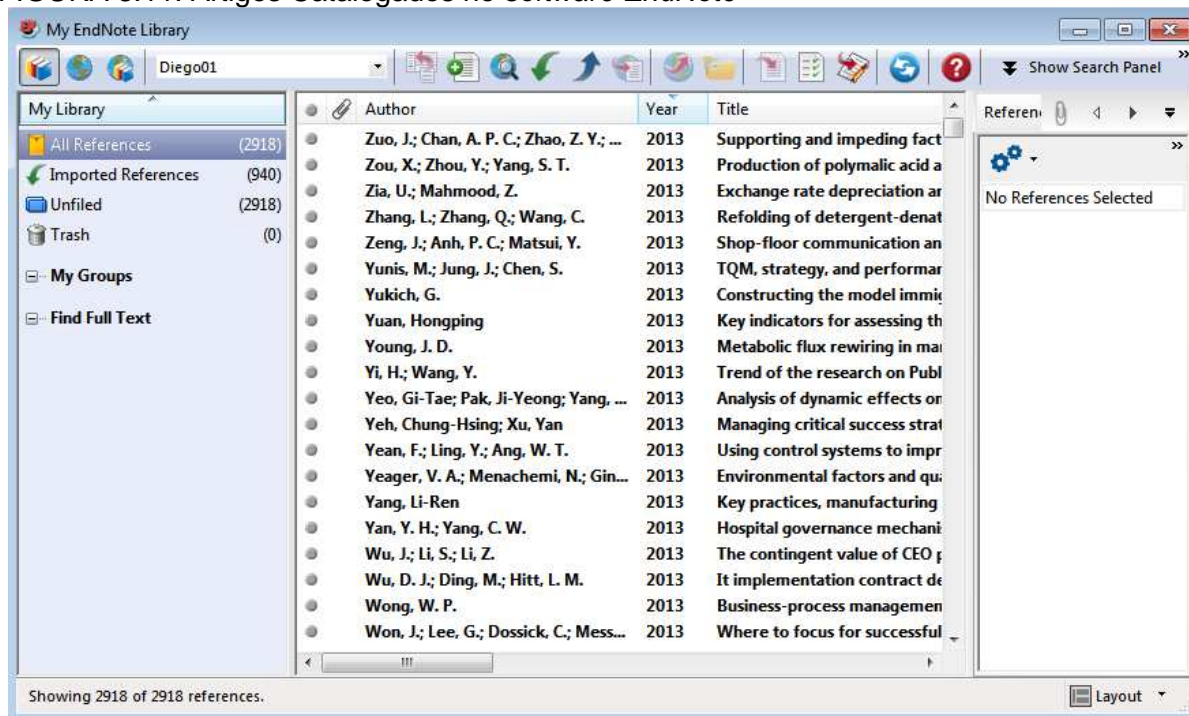
3.5.4 TERCEIRA ETAPA DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: ANALISAR

Em relação à terceira etapa da pesquisa, a partir desse processo, foram encontrados ao todo 2918 artigos nas bases de dados utilizadas, que foram selecionados e catalogados através do *software EndNote™*, possibilitando a

formação de uma biblioteca de textos científicos, na qual todas as informações referentes pudessem ser visualizadas.

A figura 3.11 mostra os artigos catalogados no *software* em questão:

FIGURA 3.11: Artigos Catalogados no *software EndNote™*



Fonte: Autoria própria.

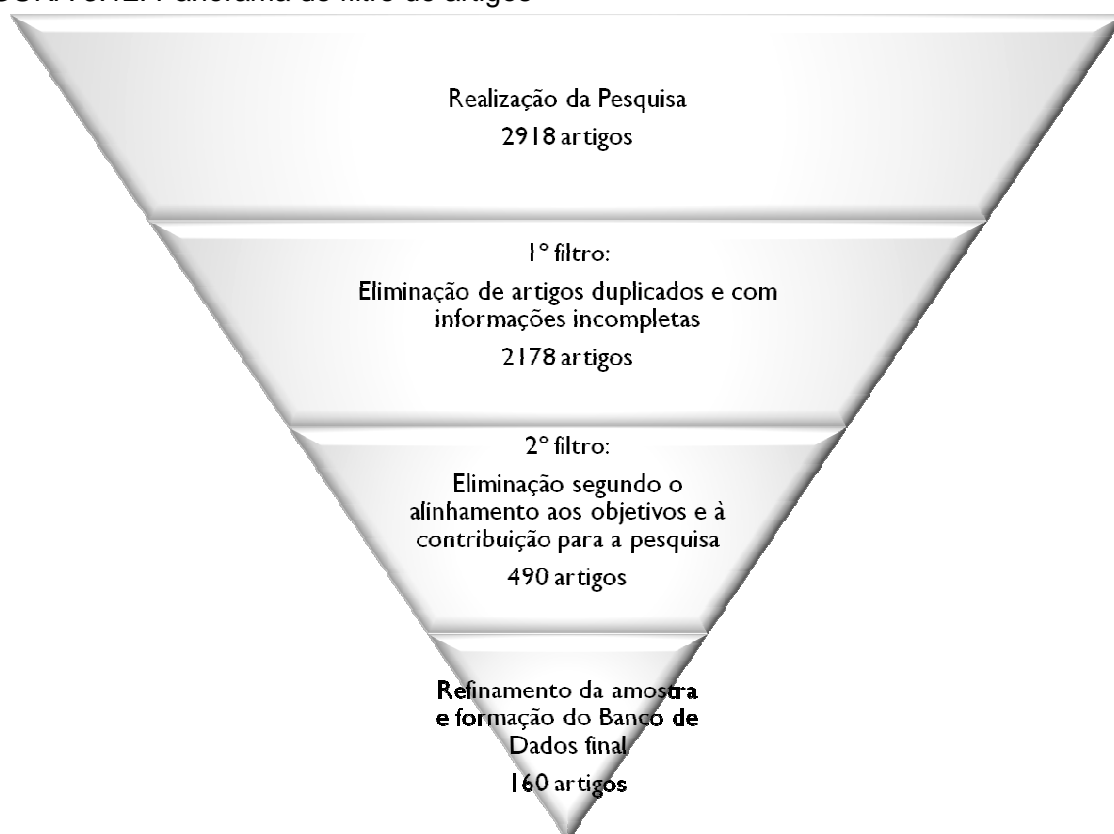
Com os artigos catalogados no *EndNote™*, foi possível então fazer o primeiro filtro, eliminando artigos duplicados e que não possuíam informações completas, como por exemplo, título, autores e jornais, pois estes impossibilitam a análise. Nesse primeiro filtro foram eliminados 742 artigos, restando 2176.

Posteriormente, foi feito um segundo filtro de artigos, através da leitura do título dos artigos e de uma avaliação em relação ao alinhamento aos objetivos e à contribuição para a pesquisa. Dessa forma, foram eliminados 1686 artigos, restando 490 artigos na base de dados.

Por fim, um último filtro mais seletivo foi feito através da leitura dos resumos e das palavras-chaves dos artigos. Ao final desse processo, foi possível formar a base final de artigos no *EndNote™*, que contempla 160 artigos selecionados para que os gráficos, indicadores e posteriores análises fossem possíveis.

A figura 3.12 apresenta o panorama dos filtros feitos e as reduções da quantidade de artigos ao longo das etapas:

FIGURA 3.12: Panorama do filtro de artigos



Fonte: Autoria própria.

A partir da base final de dados no *EndNote*TM, as informações dos artigos foram exportadas para que fossem gerados gráficos e indicadores para a pesquisa bibliográfica. Posteriormente, foram feitas análises para extrair informações sobre a evolução da produção científica ao longo dos anos, os veículos de publicação utilizados, autores dos artigos e sua produtividade, principais palavras-chave utilizadas e áreas da ciência envolvidas.

Tendo a base de dados com 160 artigos selecionados, faz-se necessário um ranqueamento destes artigos, a fim de ordenar aqueles mais relevantes para fazer parte da análise qualitativa. Nesta etapa, serão estabelecidos indicadores de qualidade para classificar por ordem de relevância cada um dos textos selecionados na fase de refinamento da amostra.

A figura 3.13 a seguir apresenta as etapas para o ranqueamento dos artigos científicos para leitura:

FIGURA 3.13: Etapas para ranqueamento dos artigos científicos



Fonte: Autoria própria.

3.5.4.1 Transformação dos valores dos indicadores em notas

Nesta etapa, os artigos serão analisados quanto à relevância em relação a quatro eixos: artigo, autores, jornal e tema. Cada um dos eixos temáticos terá um indicador próprio para mensurar a sua relevância. Em razão da possibilidade de restrições dos indicadores, além do fato que a utilização de apenas um indicador para apenas um eixo pode não ser suficiente para avaliar artigos, foi estabelecido esse conjunto de quatro eixos temáticos para que a análise seja mais robusta e minimize o impacto de pequenas restrições de indicadores. Vale ressaltar que os indicadores só farão sentido caso sejam utilizados em conjunto, tendo em vista que podem apresentar restrições. O objetivo é que, a partir de dados estatísticos, haja uma seleção quantitativa e qualitativa dos artigos, de modo a haver uma melhor seleção da bibliografia a ser utilizada como base teórica neste presente estudo.

Além disso, foram construídos gráficos para cada um dos eixos com o objetivo de entender a distribuição de cada um deles, para que posteriormente, fossem estabelecidas faixas com notas para cada um deles.

A definição de cada um deles com seus respectivos indicadores pode ser visualizada no quadro 3.2 a seguir:

QUADRO 3.2: Definições dos eixos e indicadores de avaliação dos artigos

EIXO TEMÁTICO	DEFINIÇÃO	INDICADOR
Artigo	Tem como objetivo analisar a relevância e qualidade do artigo propriamente dito. Para isso, utiliza as citações recebidas a fim de conhecer o quanto esse de artigo é referenciado. Sendo assim, torna-se possível identificar a importância do artigo do ponto de vista acadêmico, percebendo se ele é tido como referência para embasamento de outros autores e publicações.	Número de citações recebidas pelo artigo
Autores	Tem como objetivo identificar a relevância dos autores do artigo. Para isso, utiliza-se um indicador que analisa o quanto os autores são produtivos e o quanto eles impactam na produção acadêmica. Sendo assim, torna-se possível identificar o quanto a publicação de determinado autor é representativa e o quanto são referências no ambiente acadêmico.	Valor do índice h dos autores do artigo

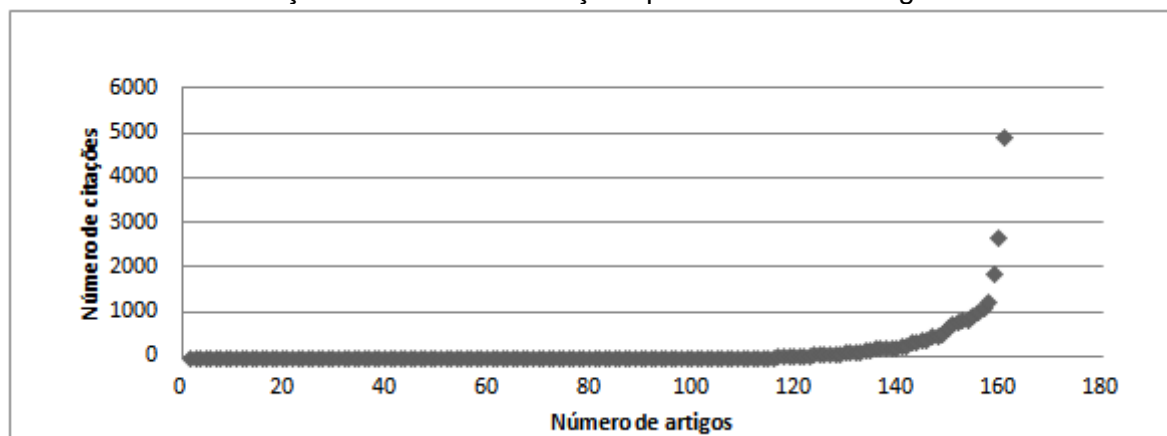
Jornal	Tem como objetivo identificar a relevância e excelência do periódico em que o artigo foi publicado. Para isso, utiliza-se um indicador que analisa o índice de produtividade do jornal de publicação do artigo.	Valor do índice JCR do periódico em que o artigo foi publicado
Tema	Tem como objetivo identificar a relevância do artigo para a pesquisa. Para isso, avalia-se, através dos resumos, palavras-chave e leitura transversal dos artigos, o quanto que estão alinhados aos objetivos desta pesquisa acadêmica em questão.	Nota dada ao artigo em relação ao seu alinhamento à pesquisa.

Fonte: Autoria própria.

Para a verificação do número de citações, foi utilizado o banco de dados do Google Acadêmico, cuja ferramenta de pesquisa do Google permite pesquisar em trabalhos acadêmicos, literatura escolar, jornais de universidades e artigos variados. Estudos como o de Noruzi (2005) demonstram que esta ferramenta, quando voltada para indexação de citações, chega a ser mais eficaz que o banco de dados *Web of Science*, sendo uma fonte confiável para este tipo de análise.

A figura 3.14 a seguir apresenta a distribuição do número de citações dos artigos, percebendo se tal texto científico é tido como referência para embasamento de outros autores e publicações:

FIGURA 3.14: Distribuição do número de citações pelo número de artigos



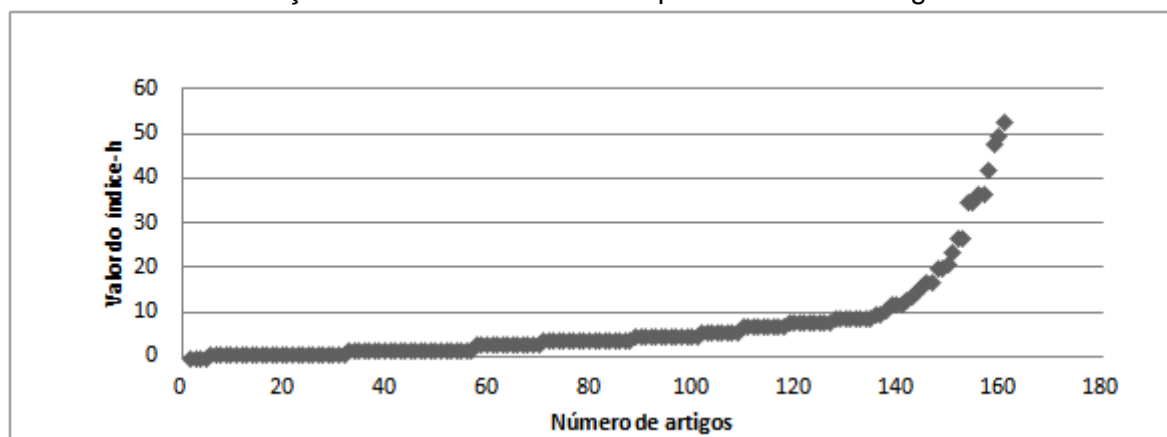
Fonte: Autoria própria.

Em relação à avaliação dos autores, o gráfico foi gerado a partir do valor do índice-h. Este indicador representa o número de artigos com citações maiores ou iguais a esse número, que visa quantificar a produtividade e o impacto de autores baseando-se nos seus artigos mais citados (WENDL, 2007). Por exemplo, um pesquisador com $h = 3$ tem 3 artigos que receberam 3 ou mais citações; um departamento com $h = 30$ tem 30 artigos com 30 ou mais citações; e assim por diante. Uma ilustração alternativa de como o índice h não funciona também pode ser útil: um pesquisador que publicou 2 artigos, sendo um deles numa

jornal sem relevância científica que lhe rendeu apenas 2 citações e o outro como primeiro autor numa revista prestigiosa recebendo incríveis 561 citações, terá um índice $h = 1$ pois ele não tem nem 2 artigos com pelo menos 2 citações.

Desse modo, usando-se como base de pesquisa o *ISI Web of Science*, foi calculado o índice-h dos autores dos 160 artigos selecionados a partir da, o qual pode ser visualizado na figura 3.15 a seguir:

FIGURA 3.15: Distribuição do índice-h dos autores pelo número de artigos



Fonte: Autoria própria.

Em relação aos indicadores de relevância do jornal, usou-se como base estatística o *ISI Web of Science – Journal Citation Report®* (JCR), por ser uma fonte de referência e uma das maiores bases de dados multidisciplinares, com quantidade representativa de artigos indexados e respaldo dos indicadores gerados. O índice JCR é um recurso abrangente e único que permite avaliar e comparar periódicos utilizando dados de citações extraídas de mais de 11.000 periódicos acadêmicos e técnicos de mais de 3.300 editores em mais de 80 países. É a única fonte de dados de citações em revistas, e inclui praticamente todas as áreas da ciência, tecnologia e ciências sociais. Estes são indicadores importantes de como frequentemente pesquisadores atuais estão usando revistas individuais. Ao tabular e agregar contagens de citações e do artigo, o índice JCR oferece uma perspectiva única para avaliação e comparação de periódicos (GARFIELD, 1998).

Os dados JCR são compostos de (GARFIELD, *ibidem*):

1. Total de citações – é o número total de citações do jornal no ano selecionado para o índice de JCR.
2. Fator de Impacto – é o número médio de vezes que os artigos publicados nos últimos dois anos têm sido citados no ano selecionado para o índice JCR. É calculado dividindo-se o número de citações no ano selecionado para o índice JCR

pelo número total de artigos publicados nos dois anos anteriores. Um fator de impacto de 1,0 significa que, em média, os artigos publicados um ou dois anos atrás, foram citados uma vez.

3. Fator de Impacto (5 anos) – é o número médio de vezes que os artigos publicados nos últimos cinco anos têm sido citados no ano selecionado para o índice JCR. É calculado dividindo-se o número de citações no ano selecionado para o índice JCR pelo número total de artigos publicados nos cinco anos anteriores.

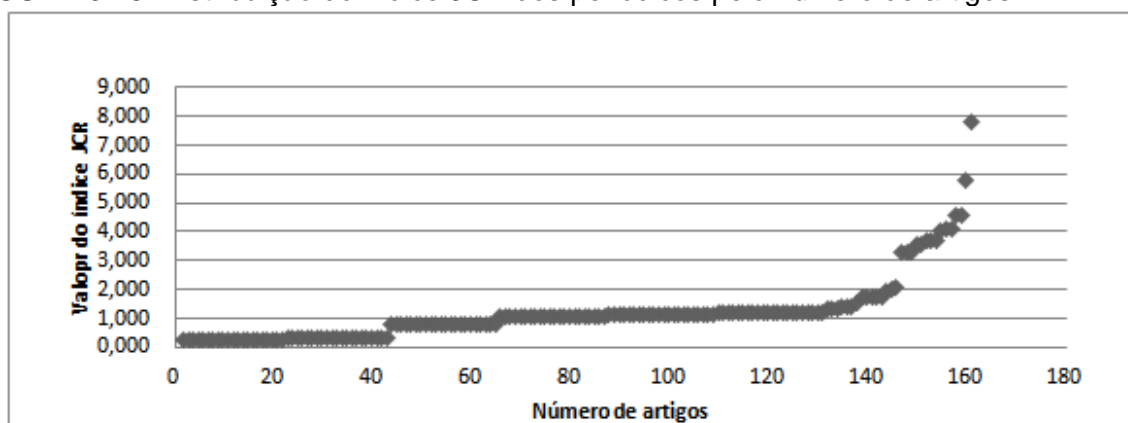
4. Índice de Imediaticidade – número médio de vezes que um artigo é citado no ano em que é publicado. É calculado dividindo o número de citações de artigos publicados em um determinado ano pelo número de artigos publicados naquele ano.

5. Artigos – é o número total de artigos no jornal publicados no ano selecionado para o índice de JCR.

6. *Cited Half-Life* ou Meia-Vida (tradução nossa) – é uma medida de vida útil do conteúdo de um periódico específico, ou de quanto tempo o seu conteúdo é referenciado, após a publicação. O cálculo da meia-vida de um periódico J, no ano X, é o número de anos, depois dos quais, 50% das citações da vida útil do conteúdo de J, publicado em X, foram recebidas.

O Apêndice 7.1 apresenta uma tabela com os dados JCR dos periódicos referentes aos 160 artigos selecionados. A figura 3.16 demonstra a distribuição do índice JCR selecionado no ano de 2012 para avaliação dos jornais em que os 160 artigos foram publicados:

FIGURA 3.16: Distribuição do índice JCR dos periódicos pelo número de artigos



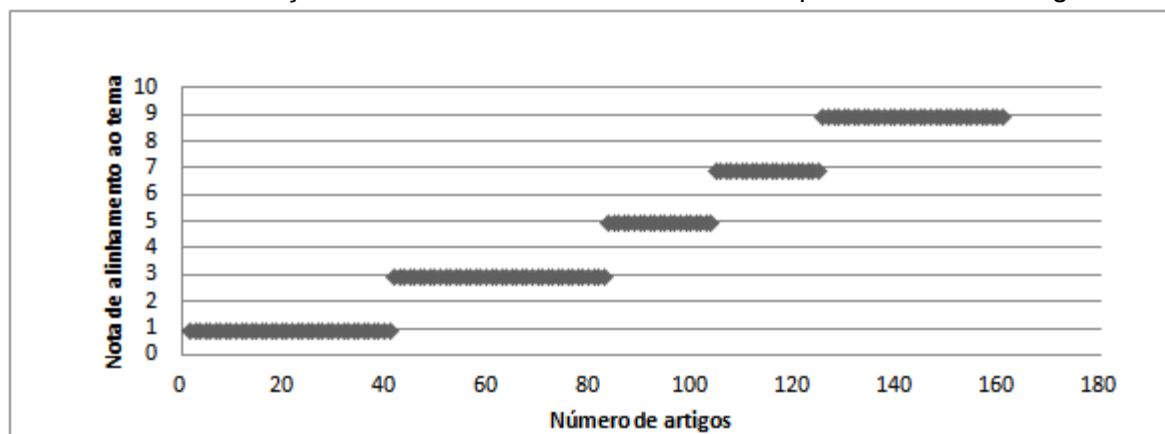
Fonte: Autoria própria.

Em relação à avaliação do tema, verificou-se o quanto que estão alinhados aos objetivos desta pesquisa acadêmica em questão, através dos resumos, palavras-chave e leitura transversal dos artigos. As notas recebidas seguiram as

notas 1, 3, 5, 7 ou 9, variando de acordo com seu alinhamento ao tema. Este é o único indicador na etapa de ranqueamento que leva em consideração a experiência empírica do autor em relação à pesquisa.

Segue, então, a figura 3.17 contendo a distribuição das notas de alinhamento ao tema pelo número de artigos:

FIGURA 3.17: Distribuição das notas de alinhamento ao tema pelo número de artigos



Fonte: Autoria própria.

Assim foram estabelecidos os indicadores, com o objetivo de ter uma visão geral da amostra de artigos. Como pode ser visto, cada gráfico gerado serve de uma excelente análise bibliométrica, o que garante a qualidade dos artigos selecionados. Assim termina a terceira etapa da pesquisa bibliográfica. Apesar de o ranqueamento de artigos ainda não ter finalizado, este é um procedimento que transcende a terceira e a quarta etapa de pesquisa, que será finalizada com o cálculo final das notas atribuídas a cada artigo.

3.5.5 QUARTA ETAPA DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: PRIORIZAR

Em relação à quarta etapa de pesquisa, para transformar os valores dos indicadores em notas, a partir da análise da distribuição dos artigos, graficamente para cada um dos critérios foram então estabelecidas faixas, onde de acordo com a faixa que o artigo se encontrasse, ele receberia uma nota. Isso foi feito para normalizar os diferentes valores de cada um dos indicadores e colocá-los nos mesmos parâmetros. Sendo assim, as notas recebidas passariam a ser 1, 3, 5, 7 ou 9. O critério para o estabelecimento das faixas seguiu a proporção de cinco partes iguais, ou seja, cinco frações de 20% do número total de artigos.

A tabela 3.1 a seguir apresenta cada um dos critérios de ranqueamento e avaliação, os valores mínimo e máximo encontrado, as faixas estabelecidas e, por fim, as notas correspondentes a cada uma das faixas que os artigos da amostra fazem parte.

TABELA 3.1: Critérios de ranqueamento, avaliação e faixas estabelecidas

EIXOS TEMÁTICOS	INDICADORES	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	FAIXA	NOTA
Artigo	Número de citações recebidas pelo artigo	0	4944	Até 3	1
				De 4 até 8	3
				De 9 até 16	5
				De 17 até 120	7
				Acima de 121	9
Autores	Valor do índice h dos autores do artigo	0	53	Até 1	1
				De 2 até 3	3
				De 4 até 5	5
				De 6 até 8	7
				Acima de 9	9
Jornal	Valor do índice JCR do jornal em que o artigo foi publicado	0,352	7,985	Até 0,424	1
				De 0,425 até 0,893	3
				De 0,894 até 1,230	5
				De 1,231 até 1,262	7
				Acima de 1,263	9
Tema	Nota dada ao artigo em relação ao seu alinhamento à pesquisa.	1	9	Não está alinhado	1
				Pouco alinhado	3
				Alinhado	5
				Muito alinhado	7
				Extremamente alinhado	9

Fonte: Autoria própria.

3.5.5.1 Determinação do peso dos critérios

Para produzir esta ponderação dos pesos dos critérios, é necessário que os indicadores escolhidos para integrar o modelo sejam combinados segundo uma técnica de apoio à decisão com múltiplos critérios. Autores como Gomes, González e Carignano (2004) observam que as situações em que é necessário tomar uma decisão levando em conta vários critérios são numerosas, até mesmo universais. Dias (1996) define o apoio multicritério a decisão como uma tentativa de prover respostas para questões levantadas pelos atores envolvidos no processo decisório através de um modelo claramente especificado. E para que isto aconteça, o analista de decisão precisa comparar alternativas diferentemente avaliadas segundo múltiplos critérios.

Existem vantagens e desvantagens associadas à adoção de um desses métodos. Por isso, é necessário fazer um julgamento criterioso para escolher a técnica mais adequada para uma aplicação específica. A seleção do método irá influenciar nos resultados, já que nem sempre diferentes métodos aplicáveis a um problema conduzirão às mesmas conclusões. Algumas formas de categorizar os métodos multicritério são: métodos de ponderação, métodos ordinais, métodos baseados em funções de utilidade, métodos de relações de superação, métodos baseados na distância a uma alternativa ideal, entre outras. Desta forma, é preciso levar em conta que alguns métodos são específicos para algumas aplicações e outros não podem ser considerados como ferramentas úteis, por exigirem recursos sofisticados de *hardware* ou *software* ou informações fidedignas não disponíveis (MALCZEWSKI, 1999).

Assim, a partir disso foi utilizado um processo decisório multicritério através do Método de Análise Hierárquica (AHP). Desta forma, trata-se de um método a priori, determinando os critérios e seus pesos a partir das preferências dos decisores. Esse método foi desenvolvido na década de 70 pelo Professor Thomas Saaty, baseado em conceitos de matemática e psicologia. Embora existam várias críticas ao método AHP, principalmente no que tange a escala de preferências e o autovetor, trata-se de um método bastante utilizado (SAATY, 2005). O AHP fornece um procedimento compreensivo e racional para modelar um problema de decisão, representando e quantificando as variáveis envolvidas em uma hierarquia de critérios ponderados por preferências (pesos). O resultado é um modelo que permite analisar várias alternativas e as comparar rapidamente, por isso conhecido como um método de decisão e para justificar a decisão.

A hierarquia de critérios e pesos da AHP é definida pelos tomadores de decisão à medida que se constrói o modelo. Os critérios são comparados entre si dois a dois, o que introduz um componente subjetivo no modelo. Isto é, os critérios e pesos são resultados de julgamentos humanos, não simplesmente informações matemáticas. Vale deixar claro que o intuito do AHP não é o ranqueamento dos artigos, mas sim a ponderação dos pesos dos critérios estabelecidos. A partir dos critérios estabelecidos e a determinação das notas geradas pelos indicadores é possível propor o ranqueamento dos artigos, viabilizando um processo de escolha mais estruturado. Para tanto, os artigos selecionados foram ordenados, gerando uma base preferencial.

O AHP, portanto, não é um modelo de observação da realidade. É um modelo que converte as preferências, ou julgamentos humanos, em valores numéricos para construir um modelo de tomada de decisão. Os pesos representam a prioridade dada a cada elemento ou critério, que podem ser organizados em hierarquias. A hierarquia do AHP permite que elementos distintos, ou mesmo incomensuráveis, sejam comparados entre si de maneira racional e consistente. A racionalidade provém da quantificação enquanto que a consistência é assegurada pelo modelo, utilizando autovetores (COSTA, 2006).

Considerando que a percepção humana não é capaz de analisar simultaneamente todos os critérios e preferências, o AHP permite a construção de um modelo hierárquico de pesos e critérios para auxiliar na tomada de decisão. Além disso, em problemas complexos, por existir uma grande variedade de alternativas, não é humanamente possível analisar todas as soluções individualmente nem as comparar. Uma vez modelados preferências, critérios e pesos, o método AHP permite analisar múltiplas alternativas.

Em resumo, AHP é um método tradicional de tomada de decisão baseado em multicritério. Os critérios são modelados a partir das preferências dos tomadores de decisão para construir o modelo. Uma vez construído, ele pode ser utilizado para analisar, comparar e priorizar alternativas de soluções. Existem diversos *softwares* disponíveis para modelagem AHP.

Resumidamente, o passo-a-passo do AHP é (SAATY, 2005):

1. Identificar as alternativas possíveis e os atributos significantes da decisão. Esses são os critérios de decisão, os atributos que serão analisados e pontuados para cada alternativa.
2. Identificar a significância relativa entre os atributos. Os atributos são hierarquizados ou priorizados de acordo com sua maior relevância / importância para a decisão.
3. Para cada atributo e para cada par de alternativas, os tomadores de decisão indicam suas preferências.
4. As comparações entre os atributos e as alternativas são registradas em matrizes na forma de frações entre 1/9 e 9. Cada matriz é avaliada pelo seu autovalor para verificar a coerência dos julgamentos.
5. Calculam-se valores globais de preferência para cada alternativa.

Os elementos fundamentais do método AHP são (SAATY, *ibidem*):

1. Atributos: as alternativas são comparadas em relação a um conjunto de critérios;
2. Correlação binária: para cada critério, duas alternativas são comparadas binariamente, isto é, uma alternativa é preferível ou indiferente ao outro;
3. Escala fundamental: a cada elemento se associa um valor de prioridade numa escala numérica;
4. Hierarquia: conjunto de elementos ordenados por ordem de preferência em seus níveis hierárquicos.

Dessa forma, o quadro 3.3 apresenta as alternativas de critérios que foram julgados par a par a fim de priorizar os artigos acadêmicos:

QUADRO 3.3: Critérios de priorização de artigos acadêmicos

CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO
Citações recebidas pelo artigo
Índice de produtividade do jornal em que o artigo foi publicado
Índice de produtividade dos autores do artigo
Alinhamento do artigo à temática de pesquisa

Fonte: Autoria própria.

Para cada par de alternativas anteriormente apresentadas, o autor, como tomador de decisão, escolheu o item considerado mais importante. Além disso, indicou o grau relativo de importância, segundo a escala de medida representada no quadro utilizado como auxílio ao ajuste da correlação entre os critérios.

A seguir, tem-se o quadro 3.4 ilustrativo utilizado para as respostas:

QUADRO 3.4: Correlação binária aplicada e escala fundamental de julgamento

PREFERÊNCIA ENTRE AS ALTERNATIVAS	JULGAMENTO
() citações recebidas pelo artigo (X) índice de produtividade do jornal em que o artigo foi publicado	() 1 – importância igual () 3 – importância moderada (X) 5 – importância forte () 7 – importância muito forte () 9 – importância extrema
(X) citações recebidas pelo artigo () índice de produtividade dos autores do artigo	() 1 – importância igual (X) 3 – importância moderada () 5 – importância forte () 7 – importância muito forte () 9 – importância extrema
() citações recebidas pelo artigo (X) alinhamento do artigo à temática de pesquisa	() 1 – importância igual () 3 – importância moderada () 5 – importância forte () 7 – importância muito forte (X) 9 – importância extrema
(X) índice de produtividade do jornal em que o artigo foi publicado () índice de produtividade dos autores do artigo	() 1 – importância igual () 3 – importância moderada (X) 5 – importância forte () 7 – importância muito forte () 9 – importância extrema

() índice de produtividade do jornal em que o artigo foi publicado (X) alinhamento do artigo à temática de pesquisa	() 1 – importância igual () 3 – importância moderada () 5 – importância forte () 7 – importância muito forte (X) 9 – importância extrema
() índice de produtividade dos autores do artigo (X) alinhamento do artigo à temática de pesquisa	() 1 – importância igual () 3 – importância moderada () 5 – importância forte () 7 – importância muito forte (X) 9 – importância extrema

Fonte: Autoria própria.

A próxima etapa é o registro de matriz, na forma de fração, utilizando os valores do julgamento e assim realizando a correlação binária entre as frações. A tabela 3.2 demonstra esse resultado:

TABELA 3.2: Matriz de correlação binária

	CITAÇÃO	ÍNDICE JCR	ÍNDICE H	TEMA
CITAÇÃO	1	1/5	3	1/9
ÍNDICE JCR	5	1	1/5	1/9
ÍNDICE H	1/3	5	1	1/9
TEMA	9	9	9	1

Fonte: Autoria própria.

Após a correlação binária, foi feita a matriz normal e assim calculados os pesos para cada um dos critérios estabelecidos, assim apresentado na tabela 3.3:

TABELA 3.3: Matriz normalizada de correlação binária

	CITAÇÃO	ÍNDICE JCR	ÍNDICE H	TEMA	SOMA
CITAÇÃO	0,07	0,01	0,23	0,08	0,10
ÍNDICE JCR	0,33	0,07	0,02	0,08	0,12
ÍNDICE H	0,02	0,33	0,08	0,08	0,13
TEMA	0,59	0,59	0,68	0,75	0,65
SOMA	1,00	1,00	1,00	1,00	

Fonte: Autoria própria.

Vale ressaltar que, do ponto de vista do autor, o alinhamento do artigo à temática da pesquisa representa o critério mais importante, e conseqüentemente, o peso dele é de 0,65. Por outro lado, o índice de produtividade dos autores recebeu o menor peso, que foi 0,10. Os pesos podem ser visualizados na tabela 3.4 a seguir:

TABELA 3.4: Peso encontrado para os critérios através da abordagem AHP

CRITÉRIO	PESO
Citações recebidas pelo artigo	10%
Índice de produtividade do jornal em que o artigo foi publicado	12%
Índice de produtividade dos autores do artigo	13%
Alinhamento do artigo à temática de pesquisa	65%

Fonte: Autoria própria.

3.5.5.2 Cálculo da nota final dos artigos

Com os pesos calculados e a transformação dos valores dos indicadores em notas, é feito o cálculo da avaliação global final de cada alternativa segundo o método de ponderação linear. Este método tem como sua principal virtude a simplicidade e a forma intuitiva de ser aplicado, consistindo apenas em multiplicar-se as valorações das alternativas pelo peso de cada critério (TÔSTO; GOMES; DOS ANJOS, 2002). Considerando as alternativas sendo a_1, a_2, \dots, a_{160} e os pesos dos critérios sendo w_1, w_2, w_3 e w_4 , se calcula a avaliação global de cada alternativa conforme a fórmula a seguir:

$$R(a_i) = \sum_{j=1}^4 w_j a_{ij} \quad (i = 1, 2, \dots, 160)$$

Como resultado da análise hierárquica, foi possível calcular as notas finais dos artigos e assim gerar o ranking dos 160 artigos da base de dados.

Com o intuito de definir quais artigos seriam então utilizados para a análise qualitativa, usaram-se cálculos embasados pela estatística descritiva para que fossem selecionados os melhores artigos.

De acordo com Cauchick Miguel (2010), quando se deseja fazer uma descrição de quantidade de interesse, são comumente utilizadas medidas de posição e variabilidade, dentre elas os *quartis* (ou a quarta parte de um todo). Neste caso, seguindo a estrutura de cálculo de quartil, todos os artigos foram ordenados em ordem crescente de notas e foram identificados os artigos que ocupam a posição do primeiro quartil, ou seja, os primeiros 40 artigos.

Mesmo com a utilização de todo este método de priorização e seleção de artigos, é feita ainda uma última avaliação completa de todos esses 40, mais aprofundada e rigorosa, a fim de garantir que esses artigos de fato estivessem alinhados à pesquisa. Nessa avaliação, foram então identificados 4 artigos que abordavam de alguma forma os temas principais, mas que não estavam totalmente alinhados, tendo em vista que as discussões apresentadas não estavam inseridas no contexto da pesquisa ou então o método de pesquisa utilizado não auxiliava de forma significativa à pesquisa.

Por fim, estes artigos foram reclassificados na amostra e obteve-se a listagem final de artigos que passará pela análise qualitativa. Têm-se, assim, os 36

(trinta e seis) artigos que serão analisados, representados no Apêndice 7.2, com todos os valores dos indicadores, as notas atribuídas e os cálculos que estabeleceram o posicionamento entre eles.

3.5.5.3 Análise qualitativa

Os 36 artigos selecionados foram, então, lidos, esmiuçados e analisados de forma a possibilitar a identificação de padrões referentes aos temas, suas inter-relações, formando assim um arcabouço para a estrutura de uma teoria sólida. A análise qualitativa foi escolhida nesta etapa uma vez que é necessário construir uma base teórica válida e sustentável, a partir da seleção minuciosa em uma gama de informações realizada nas etapas anteriores, de modo a balizar todo o processo de construção das conclusões que responderão aos objetivos deste estudo.

De acordo com Cauchick Miguel (2010), ao contrário do que muitas pessoas dizem sobre a diferença entre a abordagem quantitativa e a qualitativa, a abordagem qualitativa não tem nenhum tipo de restrição em relação à quantificação das variáveis. Na verdade, a maior diferença entre as duas está no fato de a pesquisa qualitativa dar ênfase na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado, assim como interpretar o ambiente em que está inserido e entender a problemática existente. Dessa forma, as interpretações individuais representam peças de um mosaico pertencentes ao contexto organizacional, onde o pesquisador qualitativo precisa entender cada uma dessas peças e suas relações, a fim de captar a realidade e entender a complexidade pesquisada.

Assim, para a análise qualitativa, usou-se os ensinamentos de Farias Filho (2012) para o estabelecimento do plano de trabalho, o qual se divide em três fases: exploratória, indutiva e dedutiva. Na primeira etapa (exploratória), o autor rastreou de forma abrangente as possibilidades teóricas e metodológicas disponíveis a fim de substanciar todo o processo investigativo nas suas necessidades básicas. Neste rastreamento, o autor, a partir da seleção dos artigos, explorou as teorias propostas, tanto no âmbito conceitual quanto metodológico, que utilizou para subsidiar a pesquisa.

Na segunda etapa (indutiva), em função do que foi explorado, o autor escolheu as vertentes teóricas e metodológicas mais aplicadas à situação problema a fim de procurar construir uma teoria embasada e sustentável. Nesta etapa,

subsidiado pelos 36 artigos científicos selecionados, o autor definiu quais são os constructos teóricos que orientarão toda a pesquisa, no contexto da definição do marco teórico e da estratégia de pesquisa mais aplicada. Com estas decisões tomadas, o autor tem condições reais de estabelecer os métodos propostos para conduzir a pesquisa.

Na terceira etapa (dedutiva), o autor buscou, a partir da teoria definida, compará-la à realidade a fim de avaliar semelhanças e diferenças e então deduzir as conclusões sobre os fatos e chegar aos objetivos definidos. Nesta etapa, o autor procurou definir a base teórica, transformando os constructos teóricos em literatura, acrescentando outros referenciais teóricos, sempre com base na seleção dos 36 artigos, para fortalecer ainda mais a teoria balizadora do estudo.

Como foi tratado anteriormente, em relação ao eixo temático “Programa Netuno”, o referencial teórico sobre o assunto foi adicionado nesta última etapa da pesquisa bibliográfica, por se tratar de uma literatura específica, levando em consideração o caráter inovador do estudo, e por restringir a profundidade da seleção de artigos. Então, para a composição da base teórica, serão inseridas, além da literatura ostensiva confeccionada pela Alta Administração da Marinha do Brasil sobre o tema, e além dos decretos e leis regulamentadores, as inspirações e os resultados dos estudos de relevância acadêmica e científica sobre o assunto.

3.6 CRITÉRIOS PARA IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROGRAMA NETUNO

Nesta fase do delineamento da pesquisa, serão abordados aspectos sobre os critérios utilizados para identificação e análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno. São explicitados itens sobre a coleta e tratamento de dados, as dimensões para estabelecimento das percepções, a amostra do estudo, bem como os critérios para análise de dados.

3.6.1 COLETA DE DADOS

Por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, utilizou-se das técnicas de entrevistas semiestruturadas, via *survey*, e pesquisa documental para a coleta dos dados. A entrevista semiestruturada, por meio do envio eletrônico

do questionário, foi a escolha julgada mais eficaz, pois oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Quanto à coleta dos dados, utilizou-se o *software Qualtrics*, programa que, além de elaboração de questionários em plataforma on-line, permite o envio eletrônico do link de pesquisa, a abordagem de análise qualitativa e quantitativa dos dados de resposta, a produção de gráficos e tabela, dentre outras funções interessantes para a metodologia empregada neste estudo.

Quanto ao instrumento de pesquisa, o questionário foi disponibilizado em endereço eletrônico na internet, possibilitando os respondentes acessarem de qualquer lugar ou tempo, sendo de fácil preenchimento e interação. Mesmo assim, a escolha feita pelo autor para reforçar a distribuição da pesquisa e assegurar o recebimento foi o envio do link de pesquisa via correspondência eletrônica.

No processo de avaliação da qualidade do questionário, foi confeccionada uma planilha onde se relacionou cada questão com o objetivo da questão, a expectativa de resposta, o tipo de questão, a escala de resposta, as técnicas estatísticas relacionadas, a justificativa da escolha da técnica estatística e o alinhamento com os objetivos gerais e específicos da dissertação. Isso foi fundamental para não inserir questões desalinhadas com os propósitos da pesquisa, além da garantir a produção de um excelente questionário.

É importante ressaltar que, antes do envio do questionário definitivo, foi realizado o envio de um questionário-teste para 20 respondentes, de modo a obter uma avaliação prévia do instrumento, onde pudesse ser verificada a sua objetividade, completude e clareza. Além disso, com o mesmo propósito, o questionário foi previamente analisado e comentado pela Divisão do Programa Netuno na DAdM. As contribuições destes atos aperfeiçoaram o questionário, assegurando ainda mais a eficácia da ferramenta e a segurança da obtenção das respostas necessárias à fundamentação teórica de pesquisa.

O questionário foi elaborado de forma que os respondentes pudessem incluir comentários em cada uma das questões, facilitando a dinâmica da pesquisa e enriquecendo a amostra. A pesquisa foi montada de forma a ser respondida em um pequeno espaço de tempo, porém de forma a compreender todos os temas a serem investigados. Foi solicitado que o respondente fosse fiel às suas convicções e procurasse informar todos os dados que julgasse necessário ser colocado, sem

nenhuma restrição. Foi assegurado total sigilo quanto às informações individuais fornecidas.

Além dos dados de resposta, foram gerados relatórios de acompanhamento dos acessos, tendo data de entrada e saída do questionário, usuário, IP da máquina utilizada pelo respondente e um ID único de resposta, capaz de garantir a confiabilidade dos dados armazenados no site. Os dados foram coletados entre o período de 12 de maio de 2014 até o dia 06 de junho de 2014, o que foi suficiente para coletar a quantidade considerada ideal. O autor também disponibilizou seus contatos eletrônicos para que qualquer respondente pudesse entrar em contato, em caso de dúvidas, sugestões ou críticas.

Os resultados foram divulgados na forma agregada, disponibilizados por meio de links para download, preservando-se a confidencialidade dos respondentes. Todas as informações que possibilitem a identificação de indivíduos específicos, bem como as características específicas de cada organização, não foram apresentadas, a fim de garantir o caráter confidencial da pesquisa.

3.6.2 TRATAMENTO DE DADOS

Quanto ao tratamento de dados, é importante definir quais são as melhores técnicas de análise dos dados para garantir não só o correto refinamento, mas também a precisão das análises e a validação das hipóteses. A escolha das técnicas estatísticas adequadas a cada um dos fatores favorece a análise dos conjuntos de dados obtidos sob diferentes aspectos e abordagens.

Apesar dos métodos estatísticos terem por objetivo selecionar os melhores dados com precisão para as conclusões, na vida real esta situação nem sempre acontece. Por mais que os modelos em que se baseiam as análises sejam os mais simplificados, nem sempre conseguem dar uma compreensão adequada da mensagem que os dados coletados querem transmitir. Neste ponto, é vital uma análise descritiva para balancear o entendimento sobre a amostra.

Assim, dois tipos de técnicas de análises foram realizados:

1. Análise descritiva: nesta análise, os dados relativos às variáveis independentes são agrupados e tabelados, tendo suas incidências relativas apresentadas por meio de gráficos e tabelas, que permitam uma avaliação das suas medidas sem relacioná-los às variáveis independentes.

2. Análise multivariada de dados: nesta análise, utilizou-se as técnicas de análise multivariada de dados descritas por Hair *et al.*(2007). O autor apresenta uma visão geral sobre análise multivariada de dados, no qual expõe uma seleção de dados para cada uma das variáveis dependentes e independentes em escalas métricas e não-métricas.

Assim, é possível realizar a melhor análise possível dos dados. Dentre os vários métodos de análise multivariada existentes, que podem ser vistos como uma família de técnicas devido à existência de relações entre eles (HAIR *et al.*, *ibidem*), cada um foi escolhido de acordo com o formato de cada questão, classificando conforme o tipo de variável, bem como o tipo de escala empregada.

O Anexo 8.1 contém um esquema gráfico com todas as técnicas multivariadas de análise de Hair (2007) utilizados em sua obra, as quais foram balizadoras das análises do questionário deste estudo.

3.6.3 DIMENSÕES PARA ESTABELECIMENTO DAS PERCEPÇÕES

Quanto às dimensões para o estabelecimento das perspectivas gerais em estudo, foram estabelecidas duas percepções distintas sobre o Programa Netuno: a do Elemento de Contato do Programa Netuno com a DAdM e a do Usuário do Programa Netuno.

O Elemento de Contato é o militar corresponsável por aplicar e conduzir as atividades do Programa Netuno da OM, junto com a Alta Administração da OM. É preconizado que ele saiba utilizar conceitos e procedimentos da excelência em gestão, conduzir as iniciativas para aplicação do Programa Netuno em suas OM, visando ao atendimento das orientações da DAdM e também servindo como um elo da OM com a DAdM. Já o Usuário do Programa Netuno, é o militar que é participante das atividades de gestão administrativa na OM. O relacionamento do Usuário com o elemento organizacional do Programa Netuno na OM é externo, comparado a um cliente final das suas atividades.

É natural que essas duas percepções sejam diferentes, dado que são elementos distintos dentro da organização, contudo são extremamente complementares. A decisão de se coletar dados de duas percepções diferentes foi tomada para eliminar efeitos indesejados tendenciosos de uma das perspectivas em detrimento da outra. Deste modo, foram confeccionados dois questionários iguais

para o envio a duas amostras distintas da mesma população, escritos sob percepções diferentes. As questões específicas sobre a condução das atividades do Programa Netuno, as quais constam no questionário do Elemento de Contato, foram retiradas do questionário do Usuário, por questões de adequabilidade.

3.6.3.1 Perfil Elemento de Contato do Programa Netuno com a DAdM

O questionário do Elemento de Contato possui quatro partes, as quais visam analisar os seguintes aspectos, cada questão para um aspecto distinto:

Parte 1 – Perfil do Elemento de Contato do Programa Netuno com a DAdM

1. Perfil do Elemento de Contato; e
2. Grau de capacitação do Elemento de Contato.

Parte 2 – Perfil de percepção do Programa Netuno na OM

1. Composição do elemento organizacional do Programa Netuno na OM;
2. Grau de credibilidade do Programa Netuno;
3. Grau de comprometimento da Alta Administração da OM com o Programa Netuno;
4. Grau de comprometimento da OM com o Programa Netuno;
5. Grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho;
6. Grau de utilização das estruturas do Programa Netuno;
7. Grau de utilização das técnicas e ferramentas do Programa Netuno; e
8. Grau de implementação, execução e continuidade do Programa Netuno.

Parte 3 – Percepção dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno

1. Dificuldades na implementação, execução e continuidade do Programa Netuno; e
2. Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno.

Parte 4 – Análise do Modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno

1. Grau de credibilidade do Modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno;
2. Metamodelo dos critérios do Modelo de Excelência de Gestão; e
3. Metamodelo dos fundamentos do Modelo de Excelência de Gestão.

3.6.3.2 Perfil Usuário do Programa Netuno

Do mesmo modo, o questionário do Usuário possui três partes, as quais visam analisar os seguintes aspectos, cada questão para um aspecto distinto:

Parte 1 – Perfil do usuário do Programa Netuno

1. Perfil do Usuário do Programa Netuno.

Parte 2 – Perfil de percepção do Programa Netuno na OM

1. Grau de credibilidade do Programa Netuno; e
2. Grau de comprometimento da OM com o Programa Netuno.

Parte 3 – Percepção dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno

1. Dificuldades na implementação, execução e continuidade do Programa Netuno; e
2. Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno.

3.6.4 AMOSTRA DO ESTUDO

A amostragem é um campo da estatística que estuda técnicas de planejamento de pesquisa para possibilitar inferências sobre um universo a partir do estudo de uma parte de seus componentes: a amostra. A definição de uma amostra envolve premissas que dizem respeito às características do evento estudado, dos fatores que exerçam influência sobre este evento e da análise que se pretenda fazer. Portanto, antes de definir o tamanho da amostra, o pesquisador deverá ocupar-se das definições de um planejamento amostral, cujas características serão particulares para cada estudo (HAIR *et al.*, 2007).

Em geral, o planejamento do tamanho da amostra leva em consideração os erros do Tipo I e do Tipo II, de forma que as estimativas de interesse tenham precisão suficiente para serem utilizadas. O erro Tipo I é quando se rejeita a hipótese nula quando esta é verdadeira. A probabilidade de cometer este erro é denotada por α (alfa) e recebe o nome de nível de significância do teste. O erro Tipo II é quando se aceita a hipótese nula quando esta é falsa. A probabilidade de cometer este erro é denotada por β (beta). Portanto, para dimensionar a amostra o

pesquisador deve fornecer o nível de significância e o poder do teste desejado (DOANE; SEWARD, 2010).

Outros conceitos importantes para a determinação da melhor amostra possível são o erro amostral e o nível de confiança. O erro amostral é a diferença entre o valor estimado pela pesquisa e o verdadeiro valor. O nível de confiança é a probabilidade de que o erro amostral efetivo seja menor do que o erro amostral admitido pela pesquisa. Estes dados são informados pelo pesquisador ao calcular qual é o número ideal da amostra necessária para garantir que a hipótese nula pode ser aceita como verdadeira para a população.

É conveniente planejar o tamanho da amostra para que se possa ter amostras grandes o suficiente para detectar diferenças importantes. Por outro lado, amostras exageradamente grandes, além de elevar o custo do estudo, podem tornar diferenças irrelevantes em estatisticamente significativas. Portanto é muito importante que o pesquisador saiba avaliar a relevância da diferença estatisticamente significativa.

Nesta pesquisa, sob uma perspectiva de um excelente planejamento amostral, utilizou-se a seguinte fórmula para o cálculo amostral com base na população (DOANE; SEWARD, *ibidem*):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Planejou-se o tamanho da amostra levando-se em consideração do erro Tipo I, pois ao especificar um nível α , o pesquisador estabelece os limites permitidos para erro, especificando a probabilidade de se concluir que a significância existe quando na realidade esta não ocorre. Assim, estabeleceu-se como hipótese nula que os dados da amostra correspondam fielmente com o perfil da população, dado um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%, ambos os índices com alto grau de aceitabilidade acadêmica, de acordo com Hair *et al.* (2007).

Sobre a abrangência da pesquisa, decidiu-se por considerar todas as 386 OM da Marinha do Brasil como população. Este número considera todas as OM que possuem estrutura organizacional compatível com a análise em estudo. Desconsiderou-se do organograma da MB os conselhos, comissões, escritórios, adidos navais e demais organismos que não atendem a este requisito. O Anexo 8.2 apresenta o organograma atualizado da MB à época da pesquisa.

Desta forma, conclui-se que, para uma população de 386 OM, erro amostral de 5% e nível de confiança de 95%, a amostra ideal a ser analisada é de 193 OM e assim, dentro destes parâmetros, a hipótese nula poderá ser aceita.

Quanto à amostra do perfil Elemento de Contato do Programa Netuno com a DAdM, foram enviadas 386 correspondências eletrônicas, obtendo 244 respostas válidas. Quanto à amostra do perfil Usuário do Programa Netuno na OM, foram enviadas 386 correspondências eletrônicas, obtendo 232 respostas válidas. Tais números representam valores acima dos limites estabelecidos, garantindo a confiabilidade e a aceitação da hipótese de que análise da amostra corresponde com a análise da população total, a um nível de aceitação elevado.

3.6.5 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Em se tratando dos critérios para análise de dados, cada questão foi montada baseada no referencial teórico deste trabalho sobre os modelos de excelência de gestão, adaptação estratégica e Fatores Críticos de Sucesso, bem como nas conclusões desenvolvidas sobre a Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil. Cada pergunta foi estruturada de tal modo que englobasse todos os pontos tratados pelo Programa Netuno, incluindo questões dinâmicas, de fácil manuseio, com a possibilidade da participação direta do respondente, por conter questões abertas.

Os questionários são compostos de seis tipos de questões: abertas, múltipla escolha, única escolha semiestruturada, *slider*, respostas qualitativo-quantitativas e ranqueamento.

Tanto as questões abertas quanto as questões de múltipla escolha foram estruturadas como uma escala nominal. Assim, foram analisados sob a ótica de uma Análise de Agrupamentos. A análise de agrupamentos é uma coleção de diferentes algoritmos que agrupam objetos. A intenção é, com as respostas coletadas, realizar

um processo dirigido pelos dados observados, de forma a agrupar os subgrupos segundo suas características em comum e, assim, perceber um comportamento geral do grupo.

Ainda sobre as questões abertas, o autor se deu o direito de corrigir, de forma ortográfica, algumas das respostas divulgadas, para facilitar a leitura e compatibilizar os dados com um trabalho de cunho científico. Contudo, houve o cuidado de não alterar a sintaxe, de modo a preservar a veracidade das informações. Algumas respostas das questões abertas foram suprimidas, pois foram consideradas sem importância ou inválidas como dado de pesquisa.

Quanto às questões de única escolha semiestruturada, elas foram estruturadas como uma escala *Likert* com medida métrica qualitativa. Assim, foram analisados sob a ótica de uma Análise Exploratória de dados. A análise exploratória emprega técnicas de estatística descritiva para descrever e sumarizar um conjunto de dados. Dessa forma, será capaz de descobrir variáveis importantes de tendência comportamental, relacional e padrões dentro de um grupo. Apesar de todas as questões semiestruturadas possuírem cinco opções niveladas para melhor mensuração dos dados (da melhor opção possível para a pior opção possível – escala *Likert* de 1 a 5), há uma sexta opção para a inserção aberta de informações, contribuindo para a abrangência de respostas válidas.

Quanto às questões tipo *slider*, elas foram estruturadas como uma escala intervalar de medida métrica. Assim, foram analisados sob a ótica de uma Análise multivariada da variância. A análise de variância compara médias de diferentes populações para verificar se essas populações possuem médias iguais ou não. Assim, essa técnica permite que vários grupos sejam comparados a um só tempo. É utilizada quando se quer decidir se as diferenças amostrais observadas são reais (causadas por diferenças significativas nas populações observadas) ou casuais (decorrentes da mera variabilidade amostral).

Quanto à questão de respostas qualitativo-quantitativas, foram estruturadas como uma escala *Likert* (Qualitativa) e uma escala Intervalar de medida métrica (Quantitativa). Assim, foram analisados sob a ótica de uma Análise Exploratória de dados (Qualitativa) e Análise de regressão simples (Quantitativa). A análise exploratória será utilizada na parte qualitativa para sumarizar um conjunto de dados e verificar seus padrões. Já na parte quantitativa, serão utilizadas técnicas de

análise de regressão simples para verificar tendências e impressões gerais dos grupos.

Quanto à questão de ranqueamento de fatores, foram estruturadas como uma escala ordinal. Assim, foram analisados sob a ótica de uma Análise Fatorial Exploratória. A Análise Fatorial Exploratória permite a determinação de fatores e avaliação do ajuste final, utilizando como critério para o número de fatores a extrair, o critério a priori, para assim, por fim, validar os resultados e ordenar, numa escala ordinal, por importância e relevância.

O questionário enviado com perfil Elemento de Contato do Programa Netuno com a DAdM encontra-se no Apêndice 7.3, bem como o questionário enviado com perfil Usuário do Programa Netuno na OM, que se encontra no Apêndice 7.4 deste trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS: O CASO DO PROGRAMA NETUNO

Este capítulo tem como objetivo analisar e discutir os dados reunidos, por ocasião da pesquisa realizada. Está estruturado em três itens: a descrição do caso Programa Netuno, a discussão dos dados sobre a Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil e a discussão dos dados sobre os Fatores Críticos de Sucesso.

O item 4.1 tem como objetivo apresentar de forma detalhada a descrição do objeto do estudo de caso, ou seja, são apresentados os conceitos do Programa Netuno, o histórico, finalidades, objetivos, características, estrutura de apoio, além das técnicas e ferramentas da gestão administrativa da MB difundidas pelo programa. Esta bagagem de informações é importante para a compreensão do processo de adaptação estratégica da MB e para compreensão de como o Programa Netuno foi moldado para a condução gerencial desta Força Armada nos dias atuais.

O item 4.2 descreve o processo de Adaptação Estratégica da MB no período compreendido entre 1992 e 2014. Para isso, a montagem deste item está estruturada em três períodos estratégicos, cada um com três eventos críticos, os quais são apresentados utilizando as dimensões da mudança estratégica (conteúdo, contexto e processo) e como elas se modificaram no tempo. Este conjunto de informações é importante para a compreensão do comportamento da MB diante das mudanças gerenciais ocorridas no cenário apresentado, além da compreensão da proposta do Programa Netuno para a condução gerencial desta Força Armada.

Por último, no item 4.3, é discutida a identificação e análise dos Fatores Críticos de Sucesso, no qual são apresentados, de forma detalhada, os resultados da *survey* realizada, estabelecida por duas percepções distintas: a do Elemento de Contato do Programa Netuno com a DAdM e a do Usuário do Programa Netuno. Tais pessoas foram entrevistadas por meio de questionário on-line, através do qual pode se estabelecer perfis de análise. São identificados e analisados 5 perfis de análise: Elemento de Contato, Usuário, percepção do Programa Netuno na OM, percepção do modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno e percepção dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno. Em cada item dos tópicos, são apresentadas recomendações que representam oportunidades de melhoria, principalmente nos processo de implementação, aderência, execução, e continuidade do Programa Netuno.

4.1 DESCRIÇÃO DO CASO PROGRAMA NETUNO: O PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO ORGANIZACIONAL DA MARINHA DO BRASIL

Em 2006, a MB aderiu ao Programa GesPública, criado pelo Governo Federal em 2005 por meio de uma adaptação deste programa à realidade militar-naval, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País (BRASIL, 2005a; 2013). A essa adaptação deu-se o nome de Programa Netuno.

O Programa Netuno é um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das OM e, por conseguinte, proporcionar à MB as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País, o que consolida a vocação, a disposição e o compromisso institucional com a melhoria da qualidade da gestão das OM, repercutindo na orientação estratégica voltada para a excelência gerencial (BRASIL, 2011b; 2013).

4.1.1 FINALIDADE DO PROGRAMA NETUNO

O Programa Netuno possui ferramentas que balizam a gestão administrativa na MB em busca da excelência. No entanto, não pretende ser uma ruptura nos comportamentos e procedimentos administrativos navais. Seu rumo de atuação é o aprimoramento do que já é realizado na MB, objetivando a evolução contínua dos sistemas e processos de gestão (BRASIL, 2011b).

O Manual de Gestão Administrativa da Marinha descreve a finalidade do Programa Netuno, que é, em suma, contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços e da administração organizacional, orientando-se pelas seguintes diretrizes básicas (BRASIL, 2011b, p. 4-1):

- manter o adestramento da tripulação das OM, sempre buscando a otimização do emprego dos recursos humanos;
- aperfeiçoar a estrutura administrativa, a fim de contribuir para eficiência e eficácia das ações da OM;
- valorizar o elemento humano, enfatizando o desenvolvimento e aperfeiçoamento das qualidades morais, profissionais, intelectuais e culturais, bem como das condições psicofísicas, e o aprimoramento das atividades assistenciais que possam repercutir favoravelmente no campo psicossocial; e

- racionalizar custos, combater o desperdício e perseguir a austeridade financeira em todos os níveis e atividades.

4.1.2 OBJETIVOS DO PROGRAMA NETUNO

Nesse diapasão, os objetivos foram elaborados visando estabelecer um modo de gestão para as OM da Marinha, os quais são (BRASIL, 2011b, p. 4-2):

- instrumentalizar as OM com ferramentas de análise e melhoria de processos, promovendo a eficiência por meio do melhor aproveitamento dos recursos;
- acompanhar e avaliar as ações de melhoria da qualidade dos serviços da OM alinhadas com os conceitos da GesPública, premiando aquelas que se destacarem;
- incentivar a capacitação e participação do pessoal por meio de treinamentos contínuos e premiar as iniciativas de destaque; e
- sensibilizar os diversos níveis da estrutura naval para a importância da conquista da excelência em gestão como valor fundamental em nosso cotidiano e no preparo da Marinha que almejamos no futuro.

A MB objetiva com o Programa Netuno militares melhor capacitados para o desempenho de suas tarefas, eficiência, eficácia e economicidade na aplicação dos recursos, excelência na gestão das OM, valorização do homem, devido ao reconhecimento institucional de sugestões de melhoria e maior visibilidade da OM e, conseqüentemente, da Marinha perante a sociedade. Tal programa foi desenvolvido visando à institucionalização de boas práticas de gestão, possibilitando que as OM busquem a melhoria contínua dos processos inerentes às suas atividades (BRASIL, 2011b).

4.1.3 PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DO PROGRAMA NETUNO

Os princípios e fundamentos do Programa Netuno seguem o mesmos que foram estabelecidos para o GesPública. Assim, os princípios foram estabelecidos tendo como base os princípios constitucionais da administração pública previstos no artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Os princípios consubstanciam valores, sejam estes morais, religiosos, éticos, políticos, mutáveis através do tempo, espaço e forma. Eles são a base estrutural de qualquer sistema (BRASIL, 2009b).

Além disso, tem como pilares de sustentação os seguintes fundamentos da excelência gerencial: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa (FNQ, 2006; BRASIL, 2009b; 2010; 2011c).

A figura 4.1 esquematiza os princípios e fundamentos do Programa Netuno:

FIGURA 4.1: Princípios e Fundamentos do Programa Netuno



Fonte: Autoria própria

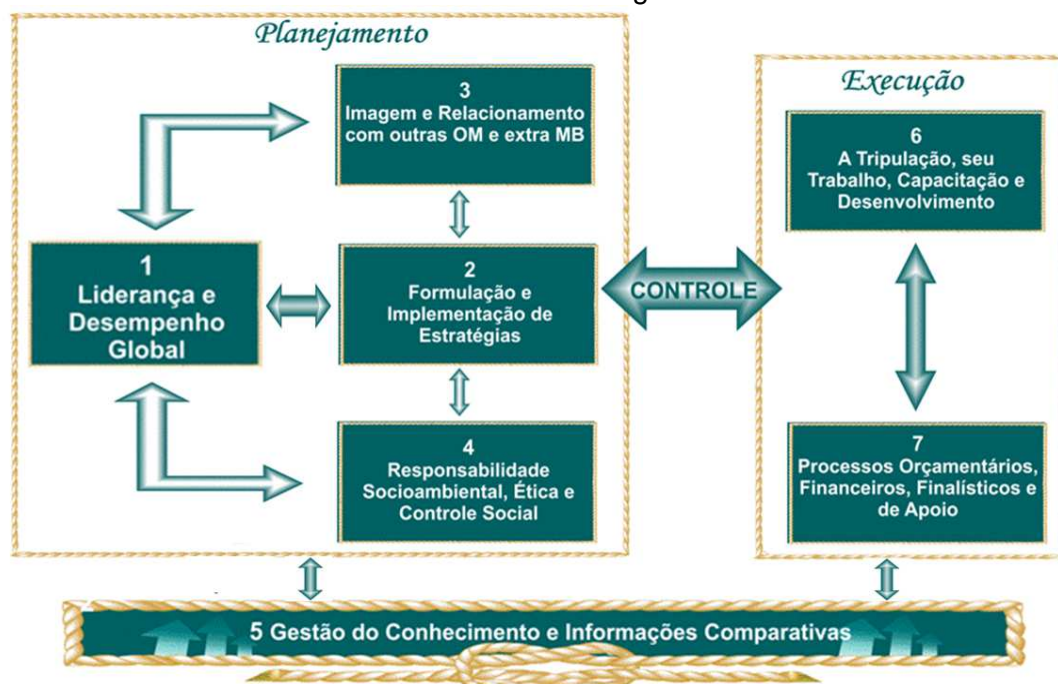
4.1.4 O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DO PROGRAMA NETUNO

O Modelo de Excelência em Gestão do Programa Netuno é a referência na MB para a busca pela excelência em gestão, pois tanto seus fundamentos como seus princípios expressam características universais da gestão de excelência. O modelo foi concebido a partir da proposta derivada do GesPública, ao adotar os fundamentos da excelência gerencial como práticas de gestão, sem deixar de considerar as peculiaridades inerentes ao seu caráter militar-naval, conforme preconizados pelos princípios constitucionais.

Os critérios componentes do MEGP (liderança; estratégias e planos; cidadãos; sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos; e resultados), representam elementos que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão na MB.

A figura 4.2 esquematiza os critérios de excelência que balizam o Modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno.

FIGURA 4.2: Modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno

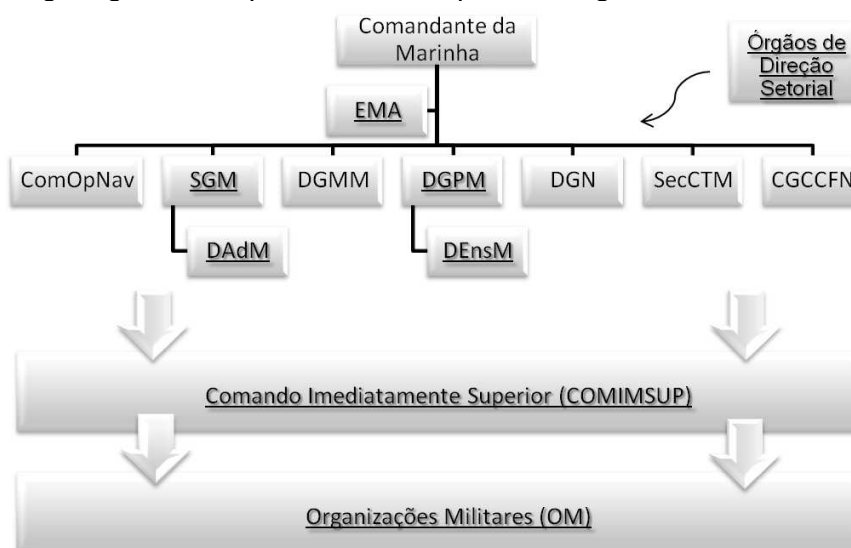


Fonte: BRASIL (2011b, p. 4-4).

4.1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para o desenvolvimento das atividades do Programa Netuno na MB, foi estabelecida a estrutura organizacional delineada na figura 4.3 (BRASIL, 2011b):

FIGURA 4.3: Organograma Simplificado da MB para o Programa Netuno



Fonte: Autoria própria

Nesse sentido, também foram estabelecidas as competências de cada uma das OM componentes desta estrutura organizacional (BRASIL, 2011b, p. 4-10 a 12):

1. Estado-Maior da Armada (EMA)

- atuar como órgão orientador a nível estratégico e doutrinário, propondo ao Comandante da Marinha as alterações nos documentos condicionantes;
- expedir as instruções/orientações necessárias ao desenvolvimento da excelência em gestão na MB;
- assessorar o Comandante da Marinha nos assuntos pertinentes às atividades de aperfeiçoamento administrativo na MB e na área governamental, ou onde a MB se faça representar; e
- representar a Marinha nos assuntos que envolvam a melhoria administrativa.

2. Órgão de Direção Setorial (ODS)

- manter o EMA informado das ações desenvolvidas, encaminhando cópia das informações à SGM e DAdM, responsável pela coordenação do Programa Netuno na MB;
- possibilitar a formação e a manutenção dos recursos humanos com conhecimentos básicos e especializados necessários ao exercício de capacitação, assessoramento e condução dessas atividades;
- promover a divulgação, aos outros setores, dos resultados relevantes de seu setor, sejam eles positivos ou negativos, encaminhando cópia das informações à SGM e DAdM; e

- divulgar, por meio dos periódicos em circulação na MB, os resultados positivos obtidos.

3. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM)

Além das atribuições previstas para os ODS, caberá, ainda:

- supervisionar a capacitação de recursos humanos, dando prioridade aos cursos do Sistema de Ensino Naval (SEN), em coordenação com os demais ODS que possuam órgãos de ensino em sua estrutura; e
- atualizar e divulgar os modelos adotados pelo SEN para o aperfeiçoamento na capacitação do pessoal.

4. Secretaria-Geral da Marinha (SGM)

Além das atribuições previstas para os ODS, caberá, ainda:

- prover os meios à DAdM para o assessoramento, no âmbito da MB, às OM no aprimoramento da gestão organizacional.

5. Comando Imediatamente Superior (COMIMSUP)

Sugere-se, a título de orientação:

- manter o controle e o acompanhamento sobre a implementação do Programa Netuno nas OM subordinadas;
- promover, quando julgado necessário, palestras e cursos às OM subordinadas com o apoio das OM responsáveis pela capacitação de recursos humanos e/ou entidades privadas;
- analisar os relatos de experiências recebidas, aplicando em sua cadeia de comando o que for cabível;
- divulgar, via ODS, as experiências de interesse para a Administração Naval; e
- verificar, à luz da Lista de Verificação (LV) constante do EMA-130 Volume II (BRASIL, 2011c), o cumprimento do processo de avaliação da gestão durante as IAM.

6. Diretoria de Administração da Marinha (DAdM)

- manter entendimentos com organizações externas à MB, para obtenção de informações e subsídios necessários à identificação, conteúdo, custos, disponibilidade, reserva de vagas e quaisquer outros requisitos necessários à

matrícula em curso ou estágio, que tratem de matéria relativa à melhoria administrativa para o seu pessoal;

- prestar assessoramento quanto aos aspectos conceituais e metodológicos às OM que, porventura, necessitem de orientações mais específicas na implementação do Programa Netuno;
- realizar palestras motivacionais para o pessoal da MB sobre o tema;
- propor a realização de premiações periódicas para as OM que se destacarem na implementação do Programa Netuno;
- mediante orientações dos ODS, selecionar OM para participarem em premiações regionais e nacionais;
- coordenar a realização de seminários e fóruns periódicos, para divulgação dos resultados alcançados;
- participar, juntamente com a DEnsM, da elaboração e definição das publicações técnicas para a divulgação da excelência em gestão;
- prover os recursos para ampliação e atualização dos conhecimentos técnicos sobre Qualidade e Produtividade e sobre Gestão; e
- manter um cadastro atualizado dos militares e civis com cursos e estágios voltados para a excelência em gestão.

7. Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM)

- propor a elaboração/disseminação de publicações sobre administração, em coordenação com a DAdM, contemplando técnicas de gestão, a serem utilizadas em cursos e na MB;
- aperfeiçoar o método de preparação e atualização de instrutores nesta área, fomentando a participação desses profissionais em eventos como congressos e simpósios na temática de gestão;
- organizar e articular a capacitação de recursos humanos, dentro dos parâmetros estabelecidos no SEN, principalmente nos cursos expeditos, especiais e de formação; e
- incluir a DAdM na distribuição das O/S de conclusão de cursos conduzidos no âmbito do SEN, de forma a viabilizar a manutenção de um banco de dados com o pessoal capacitado nos cursos relacionados ao Programa Netuno.

8. Todas as OM

- aplicar o Programa Netuno;
- instituir Conselhos de Gestão conforme preconizado na publicação SGM-107;
- utilizar os conceitos e procedimentos da excelência em gestão em consonância com este manual e com os documentos e atividades dele decorrentes;
- buscar o aperfeiçoamento contínuo, por meio do aprimoramento das diversas atividades existentes na OM, seguindo os princípios, métodos e ferramentas estabelecidos nas publicações e cursos adotados na MB;
- transmitir às demais OM sugestões geradas no seu âmbito, que lhes sejam de interesse funcional;
- disseminar, via cadeia de comando, relatos de experiências, a fim de serem disseminados às demais OM da MB;
- analisar os relatos de experiências recebidas, aplicando na OM o que for cabível;
- capacitar o pessoal da OM;
- efetivar os avanços obtidos;
- definir um conjunto mínimo de indicadores de desempenho, pertinentes à área de aplicação selecionada, e acompanhar a sua evolução, no intuito de subsidiar as ações corretivas para a melhoria contínua;
- conduzir as iniciativas para aplicação do Programa Netuno em suas OM, visando ao atendimento das orientações deste manual;
- informar à DAdM as ações empreendidas relacionadas ao Programa Netuno, tais como inscrições da OM em concursos externos, eventuais premiações auferidas na área, além de iniciativas para reconhecimento de contribuições de entidades e pessoas extra-MB no campo da gestão; e
- planejar e manter a capacitação de pessoal da OM nos temas afetos à excelência em gestão, dando prioridade aos cursos realizados na Marinha, em contrapartida àqueles ministrados por outras entidades.

4.1.6 FERRAMENTAS E ESTRUTURA DE APOIO

O Programa Netuno conta também com as seguintes ferramentas e estrutura de apoio (BRASIL, 2013):

4.1.6.1 Conselho de Gestão

Integrado à estrutura organizacional das OM, o Conselho de Gestão é o responsável pelo assessoramento ao comandante ou diretor 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 apoiadas pelo Programa Netuno.

4.1.6.2 Divisão do Programa Netuno na DAdM

Em caráter geral, a coordenação da implementação do Programa Netuno na MB é da responsabilidade da Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) que por intermédio da Divisão do Programa Netuno, elemento organizacional daquela Diretoria Especializada (DE), opera as atividades de assessoria e fomento ao aprimoramento da gestão administrativa.

4.1.6.3 Rede Nacional de Gestão Pública (RNGP)

A RNGP é a integração de pessoas e organizações voluntárias que atuam no Programa GesPública em todo o País e em todos os setores da administração pública brasileira. Trata-se de uma atuação de caráter voluntário e, portanto, sem nenhuma remuneração, exercida por servidores públicos ou cidadãos brasileiros que recebem capacitação por meio do Programa e disponibilizam tempo e competência para dar orientação e assistência técnica aos seus órgãos e demais entidades.

A MB formalizou sua adesão ao GesPública a partir de 2007, e assim poderá contar com o apoio da RNGP por meio de contatos com seus representantes e instituições âncoras presentes na maioria dos Estados, nos chamados Núcleos Regionais do GesPública.

4.1.6.4 Sítio do Programa Netuno

O sítio do Programa Netuno, administrado pela Divisão do Programa Netuno na DAdM, constitui-se de uma ferramenta de apoio que tem por propósito facilitar a obtenção, o desenvolvimento e as trocas de experiências entre as OM da MB nos

assuntos relacionados à excelência em gestão, que sirva como elemento catalisador e disseminador de boas práticas de gestão e de inovações na área da qualidade, em especial no âmbito da Administração Pública. Sua construção, disponibilização e contínuo desenvolvimento pautaram-se e permanecem sustentados por quatro dimensões básicas: Funcionalidade, Atratividade, Atualidade e Interatividade. Sobre a dimensão funcionalidade, são oferecidas ferramentas de gestão e materiais que possam ser percebidos como práticos, relevantes, de fácil aplicação e realmente úteis para as OM de modo a contribuir para a excelência em gestão. Exemplificando, são destacadas a seguir algumas ferramentas de gestão e materiais que se encontram disponíveis no sítio para uso por toda a MB:

- notícias gerais sobre o Programa Netuno e assuntos afetos;
- trabalhos acadêmicos, artigos técnicos, apostilas etc.;
- cartas de serviços; e
- fórum de discussão.

Em síntese, operacionalmente, o sítio do Programa Netuno viabiliza a captação de conteúdos a partir de contribuições de todas as OM da MB, ficando o Núcleo de Apoio à Gestão na DAdM funcionando como elemento revisor e responsável pela publicação das matérias sugeridas pelos participantes da rede.

4.1.6.5 Capacitação Profissional

A capacitação profissional representa elemento fundamental para se avançar em todas as nossas atividades, sejam elas profissionais ou particulares. Neste sentido, também para a adequada e profícua aplicação dos conceitos e ferramentas que permeiam o caminho da excelência em gestão sob a égide do Programa Netuno, faz-se necessário que as OM disponham de pessoal capacitado nessa área. Assim, recomenda-se às OM que busquem capacitação profissional de seu pessoal por meio de cursos que poderão ser realizados com o apoio do Sistema de Ensino Naval e outros meios disponíveis extra-MB. No sítio do Programa Netuno serão mantidas informações a respeito do tema, em particular, aquelas relacionadas às diversas oportunidades de capacitação que estejam disponíveis ou que venham a ser disponibilizadas.

O Programa Netuno, desde a sua implementação, desenvolveu ações de capacitação, por meio de cursos de Autoavaliação da Gestão (AVG), Análise e

Melhoria de Processos (AMP) e Planejamento Estratégico Organizacional (PEO). Atualmente, o Curso Expedito de Excelência em Gestão para Oficiais (C-Exp-EGE) integrou e substituiu os três cursos anteriores.

4.1.6.6 Planejamento Estratégico Organizacional (PEO)

O Planejamento Estratégico Organizacional é o documento que permite orientar as ações e medidas a serem implementadas pelas OM de modo a contribuir para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro. Direciona e proporciona meios para lidar com as mudanças, posicionando as OM da melhor maneira possível na permanente construção do futuro.

Sugere-se que o PEO seja iniciado com a apresentação da OM, histórico, heráldica, organograma, macroprocessos e valores organizacionais. Em seguida, é necessário realizar a identificação da missão, definição da visão de futuro, identificação das fronteiras e necessidades para o cumprimento da missão e o alcance da visão, estabelecimento de objetivos estratégicos, estabelecimento de indicadores e metas, acompanhamento e controle.

4.1.6.7 Avaliação da Gestão

O processo de avaliação da gestão é o elemento fundamental e alicerce das diversas atividades do Programa Netuno. E, em essência, avaliar a gestão consiste em identificar e analisar as práticas e os resultados de uma organização, tendo por referência o MEGP preconizado pelo GesPública, e assim, ao medir o grau de desenvolvimento do sistema de gestão das organizações ser capaz de prover os elementos necessários para promover evolução nos processos e sistemas de gestão. Logo, a avaliação da gestão constitui-se em um dos principais meios para a transformação organizacional, pois permite traçar um diagnóstico do sistema de gestão das OM que servirá de subsídio para a adoção de medidas de melhoria.

Desde sua criação, o Programa Netuno buscou proceder às adaptações necessárias no GesPública visando à institucionalização a cultura organizacional da MB. Assim, em decorrência da experiência inicial conquistada com a aplicação do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP), a MB conjecturou proceder a novas adaptações do instrumento, para facilitar e potencializar sua aplicação na MB.

Com isso, o instrumento de avaliação da gestão do Programa Netuno, atualmente em vigor, foi desenvolvido sob a forma de Lista de Verificação (LV), e passou a integrar a sistemática de IAM prevista no Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha (BRASIL, 2011c), realizado bianualmente pelos Comandos Imediatamente Superiores à organização avaliada. Tal método simplifica procedimentos, economiza recursos e potencializa o processo de avaliação da gestão das OM possibilitando o alinhamento e o emprego da sistemática de inspeções sedimentada e tradicionalmente reconhecida na Força. O Anexo 8.3 apresenta a LV P-10 (Programa Netuno).

Neste sentido, as OM da MB devem aplicar a avaliação da gestão por meio de um ciclo de avaliação e melhoria, representado na figura 4.4:

FIGURA 4.4: Ciclo de avaliação e melhoria da gestão



Fonte: BRASIL (2011b, p. 5-2).

O ciclo é composto por (BRASIL, 2011b):

- Autoavaliação – aplicação da LV P-10 pela própria OM;
- Validação – realizada pelo COMIMSUP, durante as IAM. Após a IAM é emitido um relatório com as recomendações pertinentes observadas durante a inspeção;
- Plano de Melhoria da Gestão (PMGes) – instrumento de planejamento da melhoria gerencial. Nele são estabelecidas as metas de melhoria, identificadas a partir dos resultados da autoavaliação, e são definidos todos os aspectos necessários ao cumprimento dessas metas;
- Implementação – fazer o que foi estabelecido no PMGes. Significa transformar as metas estabelecidas em resultados e os resultados em benefícios para a OM.

- Controle – monitorar o que é feito no momento em que está sendo executado, analisar a evolução da execução do PMGes, medir a distância entre meta e resultado e aprender com o desenvolvimento da sistemática.
- Ação corretiva – estabelecer diretrizes para ajustar as diferenças de mudança de rumo, visando o alcance das metas, seja no planejamento, seja na execução, ou até mesmo no próprio sistema de acompanhamento.

Ao término de cada ciclo, uma nova avaliação e um novo PMGes são necessários para internalizar a melhoria contínua como uma prática de gestão e ocorrer a elevação do desempenho organizacional.

Cabe destacar que, em relação à tabela auxiliar de pontuação, sua composição refere-se a uma orientação básica de modo a facilitar a organização do conhecimento e prover um sentido representativo de procedimentos que possam refletir, em grande parte, o dia-a-dia das diferentes OM. Entretanto, o preenchimento desta tabela não deve limitar os relatos e as ações das OM, uma vez que são elas que saberão mais apropriadamente elencar suas próprias práticas de gestão relacionadas às questões da lista.

Devido ao exposto, a LV e a tabela auxiliar de pontuação representam simplificações do IAGP originário do GesPública, de modo a atender as especificidades da cultura militar naval, potencializando sua aplicação na MB ao permitir aproveitar nossas tradicionais experiências na área.

Outro traço diferencial da LV e seu anexo é que não há diretrizes para pontuação sustentadas em fatores de avaliação que requeiram quadros auxiliares para a aplicação de percentuais e a obtenção de pontos como no GesPública. O objetivo básico foi simplificar, mas mantendo o tratamento de todos os critérios do MEGP para não se perder o alinhamento original. Desta forma, nessa adaptação, foi mantida a equivalência ao IAGP de 1.000 pontos do GesPública, distribuídos pelos critérios de excelência.

Ressalta-se, ainda, em relação à interpretação a ser conferida aos pontos aferidos com a aplicação do instrumento, que estes são importantes indicadores, mas o valor mais precioso do instrumento como elemento da transformação e evolução organizacional é a variação da pontuação entre ciclos de avaliação da gestão. Significa buscar conquistas e avanços que, em geral, são mais consistentes e permanentes, quando decorrentes de um planejamento da melhoria adequadamente formulado, executado, controlado e ajustado, e ainda, naturalmente,

também referenciado a históricos e a séries anteriores de avaliações que possam dar sustentação à leitura da evolução até o momento em análise.

4.1.6.8 Plano de Melhoria da Gestão (PMGes)

O PMGes é, basicamente, o documento em que a OM consolida o planejamento de ações para o aproveitamento das oportunidades de melhoria identificadas no processo de avaliação da gestão. Fundamenta-se na técnica administrativa denominada 5W2H.

Basicamente, a ferramenta 5W2H é um *checklist* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos gestores. Ele funciona como um mapeamento destas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito (*What*), quem fará (*Who*), em qual período de tempo (*When*), em qual área da OM (*Where*), todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita (*Why*), como será feito e quanto custará fazer. Em um segundo momento, deverá figurar numa tabela, onde estará figurado como será feita esta atividade (*How*) e quanto custará à OM (*How much*) tal processo.

Atualmente, a ferramenta recebeu uma nova dimensão: como avaliar (*How to measure*). Esse novo fator altera a sigla da ferramenta para 5W3H, incrementando algo fundamental para em um mapeamento de processo, evoluindo o foco do processo pelo processo, para o foco do processo pelos resultados, garantindo a evolução do modelo de gestão por excelência.

Considerando a conveniência de se integrar o planejamento das ações a serem desenvolvidas que decorrem também de outros processos conduzidos pelas OM, como as atividades de execução do Planejamento Estratégico Organizacional ou as referências ao Programa de Aplicação de Recursos, o PMGes poderá ser utilizado de forma integrada ao Planejamento Operacional.

4.1.6.9 Indicadores de Desempenho

Os diversos processos de trabalho e atividades que compõem o dia a dia das organizações são, normalmente, melhor gerenciados por intermédio do acompanhamento de indicadores que possam demonstrar o rendimento obtido em

diferentes momentos e situações, e assim, comparados com metas e parâmetros pré-estabelecidos para subsidiarem os ajustes que se fizerem necessários.

Para tanto, recomenda-se às OM que, após a definição, identificação e otimização de seus respectivos processos, mantenham o acompanhamento de seus principais indicadores. Ressalta-se que o estabelecimento e o uso dos indicadores deve ser realizado de maneira criteriosa, a fim de não se estar criando pesados encargos adicionais para as próprias organizações na alimentação de indicadores cujos índices apurados não venham a ser relevantes para a missão da OM.

4.1.6.10 Carta de Serviços da OM

A Carta de Serviços ao Cidadão foi instituída pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, com o objetivo de informar ao cidadão os serviços prestados por um órgão ou entidade, as formas de acesso a esses serviços e os respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. Sua elaboração e divulgação são obrigatórias somente para os órgãos e entidades que prestam serviços diretamente ao cidadão.

Entretanto, de modo a facilitar o acesso e aprimorar os serviços prestados na MB, recomenda-se a elaboração da Carta de Serviços da OM por todas as OM que prestam serviços, seja para outras OM e organizações extra-MB, ou diretamente para o pessoal da MB, como bases navais, arsenais, unidades hospitalares, unidades de assistência social e de apoio ao pessoal, dentre outras, em particular àquelas que tenham seu funcionamento sob a sistemática OMPS.

A Carta de Serviços da OM, ou simplesmente Carta de Serviços, é um instrumento similar a Carta de Serviços ao Cidadão e, portanto, deve trazer informações completas sobre os serviços prestados, tais como prioridades de atendimento, tempo de espera, padrões de qualidade, formas de comunicação, locais e prazos. Além disso, a Carta de Serviços deve ser divulgada no local da prestação do serviço e no sítio eletrônico da OM.

4.1.6.11 Análise e Melhoria de Processo (AMP)

A AMP é uma necessidade de sobrevivência de um processo, baseada no princípio da melhoria contínua e da necessidade de mudança para manutenção da

legitimidade da instituição, e implica na solução de algum problema identificado. É uma metodologia que quase sempre provoca resistências, porque tira as pessoas da zona de conforto e impõe mudanças, entre elas a mudança da cultura gerencial, ao introduzir um novo modelo para gerenciamento pró-ativo, mensurador e por requerer a participação efetiva de todos os envolvidos com os objetivos planejados.

Para maior eficácia nos processos deve ser buscada a adoção de uma metodologia que procure o constante aperfeiçoamento das práticas de trabalho. Assim, como metodologia para gerenciamento do processo, utilizam-se as seguintes ferramentas de apoio:

- Ciclo PDCA: conforme descrito no item 2.1.1.6, associado à utilização de ferramentas de apoio, dentre elas, as já citadas matriz SWOT, matriz GUT, e matriz BASICO.
- Matriz SWOT: o termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês – acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). A análise SWOT é uma ferramenta que visa diagnosticar as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas;
- Matriz GUT: trata de problemas com o objetivo de priorizá-los, levando em conta a Gravidade (G), a Urgência (U) e a Tendência (T) de cada um deles;
- Matriz BASICO: desenvolvida com base no balanço Custos x Benefícios x Exequibilidade e procura contemplar todos os tipos de usuários das organizações. Deve-se atribuir, para cada item a priorizar, uma nota que pode variar de 1 a 5, de acordo com o sentimento positivo ou negativo que expresse em cada critério;
- *Balanced Scorecard* (BSC): tem como fundamento a elaboração de um conjunto de indicadores interligados que apresentam uma relação de causalidade e alinhamento com a estratégia e possibilitam uma visão sistêmica do desempenho organizacional;
- Mapeamento de processos (fluxograma): representação gráfica das etapas de um processo, útil na investigação de oportunidades para a melhoria de um processo e na obtenção de um entendimento detalhado de como o processo realmente funciona. Ao examinar o modo como as várias etapas do processo se relacionam umas com as outras, podem-se descobrir fontes potenciais de problemas. Essa ferramenta serve, ainda, para documentar um órgão ou seção específica envolvida em cada etapa do processo, permitindo que se identifiquem as interfaces. O fluxo do processo desenhado deve retratar com clareza as relações entre as áreas funcionais

da organização, pois o maior potencial de melhoria muitas vezes é encontrado nas interfaces das áreas funcionais;

- *Benchmarking*: procura contínua dos melhores métodos e práticas que produzem um maior desempenho quando adaptados na própria organização. É conhecido pela comparação entre processos semelhantes e, a partir deles, a promoção de melhorias que permitam que uma determinada atividade tenha excelência quando comparada com outras equivalentes em organizações do mesmo setor ou de outros setores. Auxilia as organizações a definir metas, a estimular novas ideias e oferecer um método formalizado de gerenciamento de mudança;

- Folha de Verificação: ferramenta utilizada a partir de uma pesquisa feita junto ao cliente do processo, por meio de questionários ou entrevistas, para padronizar e verificar resultados de trabalhos ou para facilitar e organizar o processo de coleta e registro de dados. Sua utilização é básica para a montagem do Diagrama de Pareto. Na construção da Folha de Verificação, relacionam-se os principais defeitos/problemas apontados pelos clientes pesquisados com o total de citações que aqueles problemas tiveram. Os dados pesquisados listados em ordem de prioridade permitem a representação gráfica dos dados obtidos, técnica denominada de Diagrama de Pareto.

- Diagrama de Pareto: técnica gráfica simples para a classificação de itens desde o mais ao menos frequente. Ele é baseado no princípio de Pareto, que declara que, muitas vezes, apenas alguns itens são responsáveis pela maior parte do efeito. Ao distinguir os itens mais importantes dos menos importantes, maior melhoria será obtida com menor esforço. É montado um gráfico que mostra a ordem de importância na resolução dos problemas pesquisados, isto é, sua prioridade. A correta utilização desse gráfico oferece mais consistência às análises realizadas pelo grupo de melhoria de processos, sinalizando por onde se deve começar a otimização do processo estudado.

- Diagrama de causa e efeito (Diagrama de Ishikawa): diagrama que torna possível a rápida identificação de todas as causas relacionadas a um determinado problema (efeito) e sua imediata correlação com um assunto global (família). Para facilitar o agrupamento das causas em família, pode-se utilizar a técnica conhecida como 7M — sigla derivada da língua inglesa, que significa: mão de obra, máquinas e equipamentos, método, materiais, finanças (*money*), gerenciamento (*management*) e meio ambiente (tradução nossa).

- *Brainstorming*: técnica utilizada para gerar conceitos espontaneamente a respeito de um determinado assunto. A sessão deve ser organizada e conduzida de forma a gerar muitas ideias. Na sua execução, duas fases estão envolvidas: execução e esclarecimento. Ao final, todas as ideias são criticadas e esclarecidas, de modo a conduzir as consequentes ações a serem realizadas.

4.1.6.12 Plano de Acompanhamento da Gestão (PAG)

O PAG é um instrumento de planejamento de natureza permanente, revisto anualmente, que tem como principais benefícios facilitar o acompanhamento da gestão da OM pelo Conselho de Gestão e servir de base para a elaboração do Relatório de Gestão. Descreve como por em prática o Planejamento Estratégico Organizacional, devendo conter atividades, procedimentos, prazos, responsáveis e recursos necessários para o seu cumprimento, orientando ações em um horizonte de curto prazo. Para uma rápida identificação dos elementos necessários à sua elaboração e implementação, o PAG deve ser estruturado com base na ferramenta 5W3H, anteriormente descrita no tópico 4.1.6.8 deste item.

4.1.6.13 Pesquisa de Satisfação

É a metodologia utilizada para tornar a organização mais acessível e transparente, disponibilizando informações sobre como acessar os serviços prestados por ela e quais são os compromissos e os padrões de atendimento estabelecidos.

4.1.6.14 Simpósio de Práticas de Gestão

O Simpósio de Práticas de Gestão é parte integrante das atividades que concorrem para solidificar o Programa Netuno. Possui como propósito contribuir para o aprimoramento da gestão na MB, de modo que a excelência em gestão seja internalizada na instituição, tornando-se autossustentável.

Objetiva, em particular, inspirar, capacitar e motivar militares e servidores civis, incentivando a ampla participação e as trocas de experiências, por intermédio da interatividade propiciada pela apresentação de boas práticas de gestão

empreendidas no seio das organizações que vêm se destacando na condução de suas atividades.

De igual modo, busca-se fomentar a reflexão crítica acerca das atividades de administração geral por intermédio de explanações e o compartilhamento de conhecimentos trazidos por conferencistas de notório saber e atuação em áreas relacionadas, em especial, ao exercício da Liderança, Motivação, Inovação, Empreendedorismo, Sustentabilidade e Gestão.

O evento também é franqueado à participação da sociedade em sua amplitude, pois pode ser identificado como um fórum de discussão onde todas as pessoas poderão contribuir com suas vivências e conhecimentos técnicos em benefício da construção de um ambiente colaborativo em que as boas práticas de gestão são apresentadas e multiplicadas, formando uma grande rede de relacionamentos e parcerias para a conquista de melhor qualidade de trabalho e crescimento pessoal e profissional.

Sua realização em caráter periódico busca contribuir, dentre outros objetivos, para:

- proporcionar o intercâmbio de conhecimentos e experiências;
- estimular a sintonia com os novos paradigmas da gestão;
- disseminar as boas práticas como referenciais a serem conquistados e aplicados;
- contribuir para o aumento da visibilidade da MB por seus esforços e pelo incremento da qualidade de sua gestão;
- estimular a postura pró-ativa, criativa e inovadora; e
- construir um futuro alvissareiro, mediante a atuação dedicada, motivada e competente de seu pessoal.

4.1.6.15 Premiações

As premiações materializam o reconhecimento pela qualidade dos trabalhos desenvolvidos, referenciando os produtos e os serviços das organizações. São consequências do esforço e do comprometimento das organizações com a excelência em tudo que realizam, desde a concepção até sua aplicação e posterior monitoramento de modo a estar atendendo, e mesmo superando, as expectativas e demandas de suas partes interessadas. Traz em seu bojo a satisfação e motivação da força de trabalho, projetando a organização no meio em que atua. Por

desvelarem o resultado das organizações, devem ser assim buscadas, ou seja, devem ser conquistadas pela naturalidade do compromisso com a excelência assumido e não como um item a ser perseguido a qualquer custo para ilustrar um esforço momentâneo ou delimitado do funcionamento geral daquela organização.

É recomendado às OM identificadas com esse compromisso que busquem o reconhecimento ampliado de seus trabalhos. Para tanto, destaca-se no cenário nacional com áreas dedicadas ao setor público brasileiro o Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF) operado no âmbito do Ministério do Planejamento e do GesPública, e os prêmios regionais operados em diferentes estados da federação, como, por exemplo, o Prêmio Qualidade Rio (PQRIO) e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Em sua maioria, todos os citados concursos fazem uso do Modelo de Excelência em Gestão para a avaliação das organizações candidatas que são avaliadas inicialmente por meio de seus Relatórios de Gestão normalmente estruturados em tópicos representativos do modelo, em particular, em tópicos do MEGP para os entes públicos. As pontuações são customizadas pela administração de cada concurso específico.

Algumas OM vêm se destacando ao longo dos últimos anos. A seguir, no quadro 4.1, são expostas aquelas que foram premiadas e certificadas nos últimos 3 anos:

QUADRO 4.1: Premiações e Certificações alcançadas por OM nos últimos 3 anos.

ANO	OM	PRÊMIO/CERTIFICADO
2011	HNSa - Hospital Naval de Salvador	Prêmio GesPública
	ERMS - Estação Rádio da Marinha em Salvador	Prêmio GesPública
	EAMPE - Escola de Aprendizes-Marinheiros de Pernambuco	Prêmio da Qualidade e Gestão de Pernambuco
	CeIMSa – Centro de Intendência em Salvador	Prêmio Eficiência SAbM
	CPCE - Capitania dos Portos do Ceará	Prêmio Ceará Gestão Pública
	CCCPM - Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha	PQ Rio: Categoria Prata
	CRepSupEspCFN - Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais	PQ Rio: Categoria Prata
2012	CPES - Capitania dos Portos do Espírito Santo	Certificação ABNT NBR ISO 9001:2008
	CRepSupEspCFN - Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais	Certificação ABNT NBR ISO 9001:2008
	CFRP - Capitania Fluvial do Rio Paraná	Certificação ABNT NBR ISO 9001:2008
	CPPB - Capitania dos Portos da Paraíba	Certificação ABNT NBR ISO 9001:2008

	CeIMSPA - Centro de Intendência em São Pedro da Aldeia	PQ Rio: Reconhecimento
	ERMB - Estação Rádio da Marinha em Brasília	Melhor Estação de Rede Naval Interamericana de Telecomunicações (RNIT)
	CPCE - Capitania dos Portos do Ceará	Prêmio Ceará Gestão Pública: Faixa Prata
2013	CPCE - Capitania dos Portos do Ceará	Prêmio GesPública
	EAMCE - Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará	Prêmio GesPública
	CMAM - Centro Médico Assistencial da Marinha	PQ Rio: Categoria Bronze
	BHMN - Base de Hidrografia da Marinha em Niterói	PQ Rio: Categoria Prata
	PNSPA - Policlínica Naval de São Pedro da Aldeia	PQ Rio: Categoria Prata
	BAeNSPA - Base Aeronaval de São Pedro da Aldeia	PQ Rio: Categoria Prata
	CCCPM - Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha	PQ Rio: Categoria Prata
	CTecCFN - Centro Tecnológico do Corpo de Fuzileiros Navais	PQ Rio: Categoria Prata Certificação ABNT NBR ISO 9001:2008
	CeIMSPA - Centro de Intendência em São Pedro da Aldeia	PQ Rio: Categoria Ouro
	CPPB - Capitania dos Portos da Paraíba	Certificação ABNT NBR ISO 9001:2008
	CASNAV - Centro de Análise de Sistemas Navais	Certificação ABNT NBR ISO 9001:2008
	CPRN - Capitania dos Portos do Rio Grande do Norte	Certificação ABNT NBR ISO 9001:2008
BNVC - Base Naval de Val-de-Cães	Certificação ABNT NBR ISO 9001:2008 Prêmio Qualidade Brasil Prêmio Excelência e Qualidade Brasil Prêmio Quality Brasil	

Fonte: Autoria própria

O Programa Netuno também desenvolveu sua própria premiação, com a finalidade de reconhecer, destacar e certificar as OM que notoriamente pratiquem e comprovem um excelente desempenho institucional, com base no conceito de excelência em gestão institucionalizada pelo Programa Netuno.

O Prêmio é concedido em três categorias:

- Excelência em Gestão: tem como fundamento o resultado da validação da gestão realizada por ocasião das IAM e boas práticas das OM. Para este caso, as OM a serem indicadas deverão ter sido avaliadas com, no mínimo, 600 pontos na LV P-10;
- Especial: que na primeira edição da premiação chamou-se Prêmio de Excelência em Sustentabilidade e Inovação do Programa Netuno; e

- Menção Honrosa: destinado às OM que não são submetidas à sistemática das IAM.

Em 2013, como fato inovador nos Simpósio de Práticas de Gestão, seguiu-se a primeira premiação do Programa Netuno. O quadro 4.2 revela quais foram as OM premiadas, bem como quais foram as práticas de excelência de gestão que diferenciaram estas OM para fazerem jus aos prêmios:

QUADRO 4.2: Práticas de Excelência de Gestão das OM premiadas

PRÊMIO	OM	PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
Prêmio Excelência em Gestão	DOCM - Diretoria de Obras Civis da Marinha	Excelência no desempenho dos processos relacionados à engenharia civil e arquitetura, tendo obtido resultados positivos relacionados à satisfação dos clientes e redução nos custos.
	Com5ºDN - Comando do 5º Distrito Naval	Resultados alcançados pela aplicação do Programa Netuno na sua área de jurisdição, como redução de custos, elevação da motivação do pessoal e realização de projetos sociais.
	CMAM - Centro Médico Assistencial da Marinha	Melhoria da qualidade da assistência prestada, implementação de inovações na área de gestão e padronização dos procedimentos da OM e de suas subordinadas.
	CASNAV - Centro de Análise de Sistemas Navais	Excelência na qualidade dos processos, parcerias estratégicas, relacionamento com o cliente, responsabilidade social, ética, desenvolvimento sustentável e promoção da cidadania.
	CCCPM - Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha	Desenvolvimento de práticas, valores e princípios organizacionais ligados a ética, valorização da força de trabalho, produtos e serviços de qualidade e práticas socioambientais.
	CTecCFN - Centro Tecnológico do Corpo de Fuzileiros Navais	Excelência de gestão e constante modernização, visando a atender às crescentes demandas, focada no atendimento ao cliente, na tripulação e na liderança.
Prêmio Especial Sustentabilidade e Inovação	SIPM - Serviço de Inativos e Pensionistas da Marinha	OM pioneira a elaborar a carta de serviços ao cidadão, tendo sido reconhecido pelo Programa GesPública, além de melhorias consistentes nos serviços prestados.
	DPHDM - Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha	Inovação de seus projetos de ações sócio-educativas, que estimulam a conscientização do público externo às questões ligadas a defesa do mar e dão maior visibilidade para a marinha na sociedade.
	FINDEP - Fragata Independência	Obtenção de maior satisfação no trabalho, produtividade e economicidade nos processos definidos no planejamento estratégico, representando um exemplo a ser seguido pelos demais navios e meios operativos.

Fonte: Autoria própria

4.2 DISCUSSÃO DO CASO: A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA MARINHA DO BRASIL

Como visto na teoria sobre Adaptação Estratégica apresentada neste estudo, revela-se às organizações a necessidade de desenvolver grande capacidade de adequação para sobreviverem em ambientes mais dinâmicos, complexos e incertos. O desafio para as organizações, assim, é a adaptação.

Este item abordará a Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil, utilizando a abordagem de Pettigrew (conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica) em conjunto com os estudos de Tushman e Romanelli (Modelo do Equilíbrio Pontuado). Esta perspectiva é necessária para formular o conteúdo da nova estratégia adotada em cada período estratégico, gerenciando seu contexto interno e externo, dentro de um processo de mudança. Além disso, esta estrutura é necessária para identificar as condições da mudança e entender como elas interagiram para inibi-la ou criá-la.

Este item, também, está estruturado para atender aos seguintes objetivos específicos do estudo:

1. Identificar e analisar os aspectos internos e externos à Marinha do Brasil que motivaram mudanças estratégicas no período entre 1992 e 2014;
2. Identificar e analisar as mudanças estratégicas ocorridas na Marinha do Brasil no período entre 1992 e 2014;
3. Identificar e analisar o processo de Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil com base em elementos interpretativos e objetivos, adotados segundo o conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica; e
4. Identificar e analisar as consequências das mudanças estratégicas para a Marinha do Brasil.

4.2.1 PERÍODO ANTECEDENTE: ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS E EXTERNOS À MB

O final do século XIX foi vivenciado por grandes mudanças que revolucionaram o modo de pensar sobre os processos administrativos existentes. Até então, dominava a Teoria Científica da Administração, fundada por Taylor, cuja ênfase era voltada para as tarefas, tinha como objetivo aumentar a eficiência da organização através da melhor especialização do nível operacional. Havia também a

Teoria Clássica da Administração, desenvolvida por Falou, cujo enfoque estava voltado para a estrutura da organização, com uma visão do todo para as partes (ARAUJO, 2004).

Várias outras teorias foram cunhadas após o surgimento dessas duas teorias, buscando cada vez mais aperfeiçoar aspectos que pudessem ser melhorados das teorias anteriores, além de fazer as críticas que fossem necessárias. Desta forma, surgiram as seguintes teorias (CHIAVENATO, 2011):

- Teoria das Relações Humanas, cujo enfoque era voltado para o fator humano;
- Teoria da Burocracia, voltada para o formalismo, hierarquia e disciplina;
- Teoria Neoclássica, que aproveitou os conceitos válidos e relevantes da teoria Clássica, porém com o foco nos resultados e objetivos da organização;
- Teoria Estruturalista, onde a prioridade era a estrutura da empresa, passando a dar mais atenção a relação dessa estrutura, com o ambiente extra-organizacional;
- Teoria Comportamental, que voltava a dar ênfase às pessoas, mas dentro de um contexto organizacional mais amplo;
- Teoria dos Sistemas que enfatizava os sistemas abertos, onde as funções desenvolvidas nesses si temas dependem da estrutura dos mesmos; e
- Teoria da Contingência, que considera a estrutura da organização e seu funcionamento, dependentes de sua interface com o ambiente externo.

No século XX, em especial a partir de sua segunda metade, o viés principal dos sistemas administrativos passou a ser o atendimento aos requisitos dos usuários. Já a partir de meados da década de 1990 teve início a segunda grande reforma do Estado brasileiro, provocando a transformação do Estado burocrático em um Estado gerencial, caracterizado por mudanças sob o ponto de vista estrutural e da gestão, orientadas para os resultados na condução das atividades públicas a serviço do cidadão, com um rearranjo de responsabilidades de órgãos e dos quadros de pessoal que desempenhavam atividades de interesse público (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Àquela época, coube ao Ministério da Administração Pública e Reforma do Estado (MARE) a condução desse processo cujo marco institucional é o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, editado em 1995. Embora o MARE tenha sido extinto ao final daquele governo, suas atribuições foram transferidas para o Ministério do Planejamento e Orçamento, que posteriormente viria a ser denominado Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MATIAS-PEREIRA, 2007).

De fato, há que se entender que um processo de reforma do Estado como o idealizado, cujo processo é contínuo e dinâmico, não se encerra de um momento para o outro. Transcorrem vários anos para que possa atingir um determinado estágio considerado adequado e, mesmo quando atingido, demandará ações cotidianas que sustentem os avanços auferidos. Em consequência, deparamo-nos com um processo permanente que, se conduzido com seriedade, criatividade e de maneira equilibrada, tenderá a produzir, regularmente, bons frutos (ANDION, 2012).

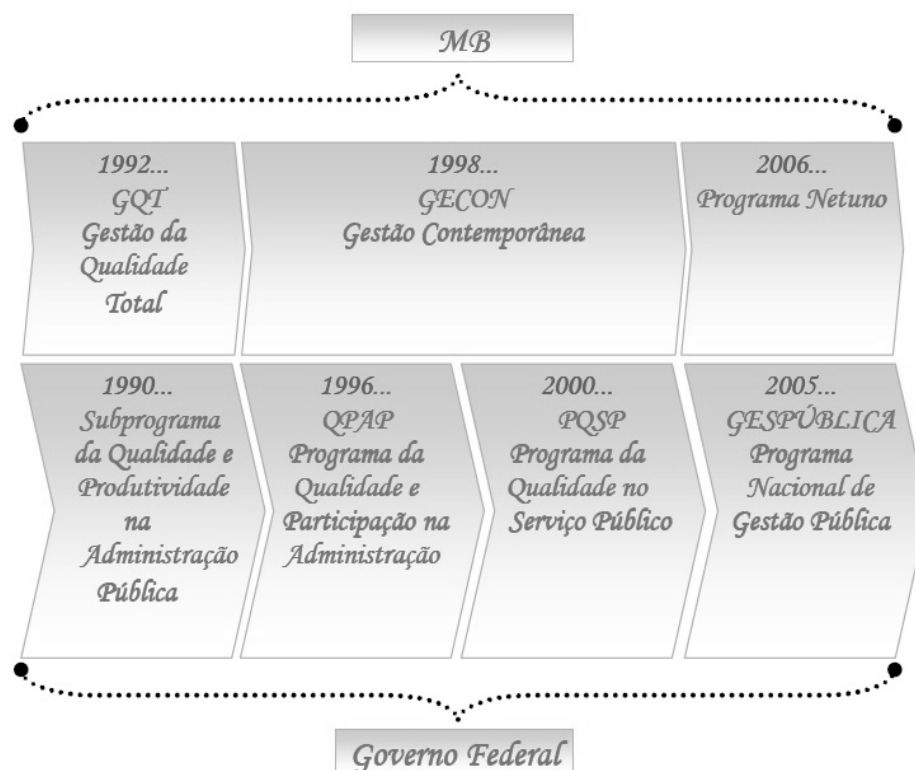
Estudando-se as reformas administrativas pelas quais o Estado brasileiro vivenciou, verifica-se a preocupação em tornar a Administração Pública mais próxima dos anseios e necessidades dos cidadãos. Neste escopo, no plano mais operacional e próximo das atividades desenvolvidas pela força de trabalho, buscou-se desenvolver uma gestão mais eficiente, atribuindo evidência no alcance de resultados e na legítima satisfação dos cidadãos-usuários dos serviços públicos. Assim, o Estado prova suas prioridades na aplicação de princípios de gestão relacionados à melhoria contínua, com destaque para a gestão por excelência como guia para suas atividades (COSTA, 2010).

Assim, a gestão pública no Brasil segue uma evolução gradual. E é sempre importante analisar este fato para que se compreenda o atual cenário estratégico. A gestão vem se desenvolvendo em consonância com o progresso da sociedade, principalmente com grande correlação entre tecnologia e a ciência. É neste panorama que a Nova Administração Pública surge se orientando para o curso de ações e necessidades dos cidadãos, evitando sempre tons normativos e subordinando a teoria das organizações à teoria do desenvolvimento humano. Ela surge com a proposta de uma burocracia diferenciada, de modo a reduzir seus efeitos negativos. Daí a importância de se haver programas em busca da desburocratização da gestão, em prol da qualidade dos serviços públicos.

Consoante ao cenário externo, em relação aos aspectos internos, a MB, não obstante às principais evoluções em termos de administração, desde o início da década de 90, promoveu iniciativas para incentivar os responsáveis por cada Organização Militar a aplicar uma gestão moderna em suas estruturas. Entretanto, a mudança da gestão é um desafio que a Marinha precisa explorar, e vem envidando esforços para sua consecução no contínuo processo de aprimoramento da sua gestão administrativa.

A figura 4.5 ilustra o histórico da gestão administrativa da MB, com as respectivas correspondências às medidas desenvolvidas no âmbito governamental:

FIGURA 4.5: Histórico da gestão administrativa na MB



Fonte: BRASIL (2011b)

Observa-se por este histórico que a MB vem procedendo ao acompanhamento contínuo do estado da arte no campo da gestão estratégica, de modo a promover a aplicação de modernas, eficientes e eficazes ferramentas e técnicas administrativas a sustentar sistemas de gestão por excelência. Nesta jornada, a Marinha prova sua busca, ao acompanhar o desenvolvimento do Governo Federal no alcance da excelência em gestão.

Pode-se observar que a MB iniciou sua busca pela excelência em gestão em 1992 com a Gestão da Qualidade Total (GQT), posteriormente, em 1998, por meio da Gestão Contemporânea (GECON) e, mais recentemente, a partir de 2006, vem envidando esforços por meio do Programa Netuno. E é neste contexto que se prova a importância do programa de desburocratização da MB, pois nele é verificada a permanente sedimentação de conhecimentos geradores de boas práticas de gestão que são aproveitados ou combinados a novos conhecimentos, culminando com uma ação gerencial inovadora e efetiva.

Diante desta parte introdutória, adaptando-se o Modelo do Equilíbrio Pontuado de Romanelli, apresenta-se na figura 4.6 o esquema prático do fluxo

temporal estudado, onde são apontados os períodos estratégicos da Marinha do Brasil e os eventos críticos que aconteceram em cada um desses períodos, dentro de uma abordagem do conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica:

FIGURA 4.6: Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil



Fonte: Autoria própria

Este conjunto de informações é importante para a compreensão do comportamento da Marinha do Brasil diante às mudanças gerenciais ocorridas no cenário apresentado, além da compreensão da proposta do Programa Netuno para a condução gerencial da Marinha do Brasil.

4.2.2 PERÍODO ESTRATÉGICO 1: GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT) (1992-1998)

A partir da década de 1960, o foco das questões públicas sob a esfera administrativas passou a se voltar para o atendimento aos requisitos do cidadão, visto como um usuário do sistema público. Nesse escopo, surge a GQT, não como teoria administrativa, mas como um conjunto de procedimentos comportamentais e ferramentais, que visavam à obtenção de resultados organizacionais através do foco nos requisitos do cliente (BRASIL, 1998).

Em 1990, o Governo Brasileiro cria o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), ferramenta de mobilização baseado no planejamento e

geração de projetos de melhoria de qualidade, e visava aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos no Brasil (RIOS⁵ apud SILVA, 2009).

Este período estratégico é marcado pela adaptação da MB a esta nova realidade. Ela se posiciona estrategicamente, uma vez se propondo a estar alinhada com os processos e pensamentos procedidos do Governo Brasileiro e passando a implementar a filosofia da GQT.

Para compreender melhor processo adaptativo, foram identificados e analisados 2 eventos críticos que influenciam de maneira decisiva as mudanças estratégicas vividas pela organização. No período em questão, os eventos críticos são:

- Evento Crítico 1 – Implementação da GQT (1992); e
- Evento Crítico 2 – Avaliação da GQT (1998)

A figura 4.7 esquematiza o período estratégico em questão:

FIGURA 4.7: Cronologia – Período Estratégico 1



Fonte: Autoria Própria

4.2.2.1 Evento Crítico 1 – Implementação da GQT (1992)

A MB, dentro desse diapasão, passa a desenvolver a conscientização e a motivação do seu pessoal para a filosofia da Qualidade Total. Houve nesta ocasião a percepção, por parte da Alta Administração Naval, que esta ferramenta poderia ser valiosa para o aprimoramento dos processos de gestão. Logo, em 1992, iniciou-se o incentivo aos comandantes e diretores de OM a aplicarem uma nova forma de gestão em suas unidades que se pautasse nos preceitos da GQT.

⁵ RIOS, Ricardo Sérgio Paes. A Gestão pela Qualidade Total. 1994. 7-B-9. Monografia (CPEM). Curso de Política e Estratégia Marítimas, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 1994.

Assim, em janeiro de 1993, o Estado-Maior da Armada (EMA), embora já tivesse publicado as primeiras instruções formais sobre a qualidade (numa publicação interna da MB chamada ARMADAINST), converteu as instruções e publicou o Manual da Gestão da Qualidade Total, que trazia as normas para a implementação da GQT na Marinha.

Em suma, a GQT é um modelo gerencial voltado para a satisfação do cliente, e se baseia no crescimento das pessoas que fazem parte da organização, proporcionando ganhos de produtividade e competitividade, e eliminando erros, perdas e desperdícios (CARVALHO *et al.*, 2005).

Nesta época, já era de conhecimento que, só seria possível a MB alcançar a excelência de gestão se houvesse o comprometimento de todo seu pessoal, bem como se houvesse um investimento cada vez maior na capacitação destas pessoas. Assim, a GQT passou a ser implementada na MB, em todos os seus níveis hierárquicos, pautada nas seguintes etapas: preparação; diagnóstico e avaliação; planejamento; implementação; institucionalização; e elaboração do relatório final. Para executar a implementação da GQT na Marinha, foram criadas as seguintes equipes: a Comissão Técnica para assuntos de GQT (CT-GQT); a Equipe de Melhoria Funcional; a Equipe de Melhoria Interfuncional; e a Equipe de Melhoria Autogerenciada (SILVA, 2009).

Para a operacionalização da GQT as seguintes técnicas eram utilizadas (RIOS apud SILVA, 2009):

- *Brainstorming*: dinâmica de grupo que visa à geração de ideias que potencializem a criatividade na solução de problemas;
- *Brainwriting*: dinâmica semelhante a do *Brainstorming*, com a diferença que as ideias são escritas e mapeadas;
- Cartas de Controle: gráfico de acompanhamento contendo linhas que estabelecem os limites superior e inferior de controle do processo;
- Diagrama causa-e-efeito: relaciona o efeito (problema) a todos os fatores que o condicionam (causas). Também é conhecido como diagrama “Espinha de Peixe”;
- Diagrama de Dispersão: utilizado no estudo da existência ou não de relações entre duas variáveis;
- Diagrama de Pareto: forma de gráfico de barras verticais, que identifica os problemas que devem ser atacados por ordem de prioridade;

- Estratificação: técnica utilizada para análise de dados e pesquisa de melhorias de oportunidades;
- Histograma: gráfico de barras verticais, onde cada barra representa um estrato, e suas alturas significam o número de elementos ou a frequência de observações desse estrato;
- Matriz GUT: matriz formada pelos requisitos Gravidade, Urgência e Tendência, e utiliza parâmetros para estabelecer a prioridade na eliminação de problemas; e
- 5W2H - ferramenta de melhoria do desempenho, conforme já descrito no item 4.2.3 deste trabalho.

As técnicas empregadas pela GQT conseguiram fazer com que a organização elevasse o nível de aprimoramento de seus processos de gestão. Porém, a GQT possuía ainda um programa alternativo para garantir a implementação da sua filosofia, caso não fosse obtido sucesso na utilização das técnicas anteriormente citadas: o Programa 5S.

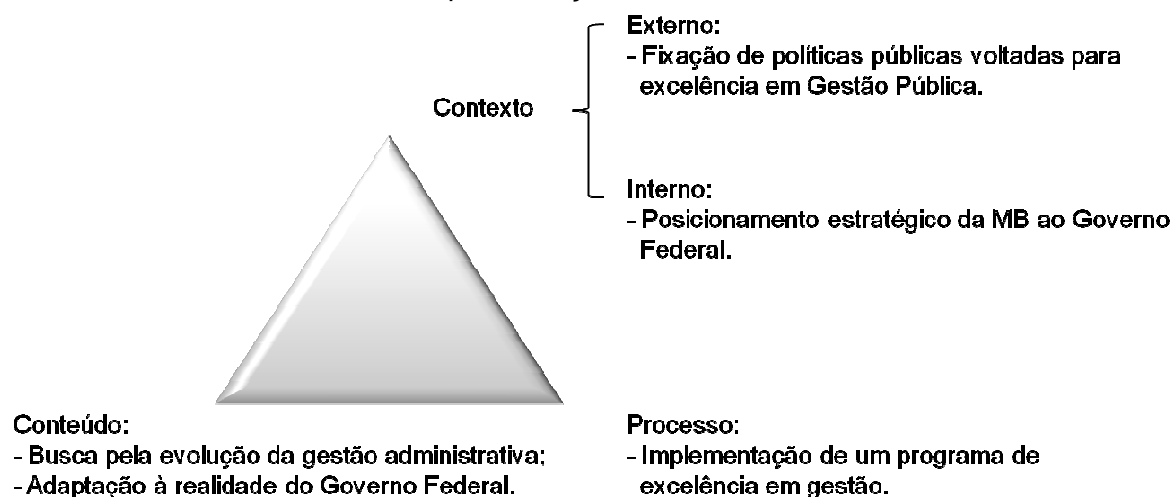
O programa tem a origem do seu nome nas palavras japonesas Seiri, Seiton, Seisoh, Seiketsu e Shitsuke – respectivamente seleção, organização, limpeza, padronização e autodisciplina (tradução nossa). O programa tem como objetivo mobilizar, motivar e conscientizar toda a organização para a Qualidade Total, através da disciplina no local de trabalho. A metodologia possibilita desenvolver um planejamento sistêmico, permitindo maior produtividade, segurança, clima organizacional e motivação dos funcionários, com conseqüente melhoria da competitividade organizacional. Os propósitos da metodologia 5S são de melhorar a eficiência através da destinação adequada de materiais (separar o que é necessário do desnecessário), organização, limpeza e identificação de materiais e espaços e a manutenção e melhoria do próprio 5S (LAPA, 1998).

Além disso, no Manual da GQT foi estabelecida a metodologia para o aperfeiçoamento de processos baseada no ciclo PDCA, conforme ainda hoje é utilizado nas metodologias de gestão, citado no item 4.1.6 deste estudo no exemplo do MEGP.

A Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) era responsável por coordenar os cursos de conscientização e motivação para a GQT. Nesse sentido, foram confeccionados e divulgados para as OM os manuais sobre o Programa 5S, visando que o mesmo pudesse passar a nortear os processos de gestão da Marinha a partir do segundo semestre de 1994 (SILVA, 2009).

O evento crítico “Implementação da GQT” representa uma importante mudança estratégica para a MB que, de acordo com a teoria de Pettigrew (1987), pode ser entendido através do tripé conteúdo, contexto e processo, conforme revela a figura 4.8:

FIGURA 4.8: Evento Crítico 1 – Implementação da GQT



Fonte: Autoria Própria

Deste modo, em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB era a evolução da gestão administrativa, adaptando-se à realidade do Governo Federal. Em relação ao contexto, constata-se uma Força Armada que outrora não se preocupava com as técnicas modernas de gestão, mas agora, no início de sua empreitada, dentro de uma atmosfera de busca pela excelência no cenário externo, posiciona-se em busca do alinhamento a essas práticas. Em relação ao processo, este evento crítico concretiza a iniciativa da Marinha e implementa o programa de Gestão da Qualidade Total.

Assim, a MB, ao implementar a GQT na esperança de mudança no comportamento organizacional visando atingir a excelência nos resultados de seus processos, acabou se deparando com resistências naturais. As mudanças que estavam sendo propostas iam de encontro com a sua cultura organizacional, dificultando desta forma o alcance do sucesso esperado.

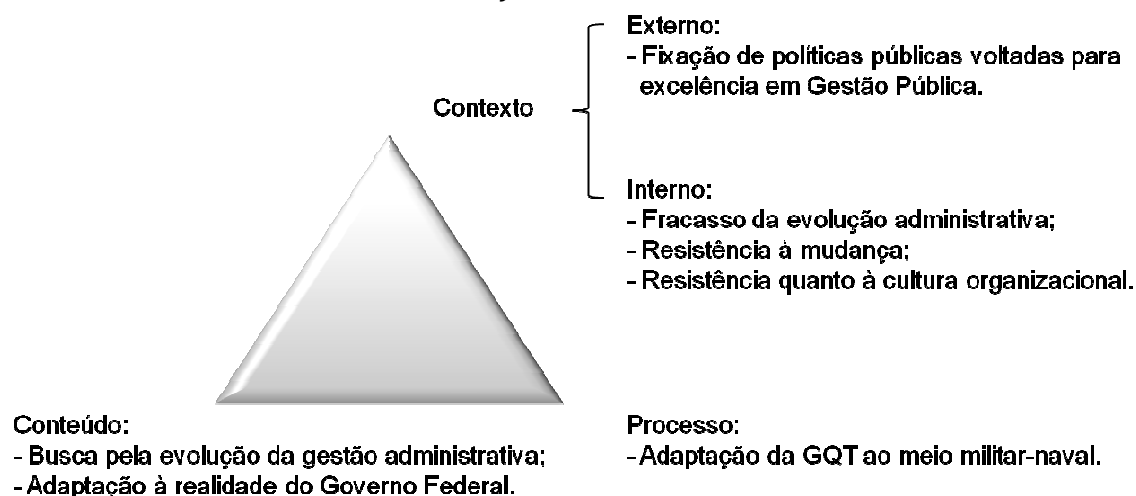
4.2.2.2 Evento Crítico 2 – Avaliação da GQT (1998)

Com relação ao processo de condução da GQT, alguns estudos anteriores revelam que a então nova doutrina de gestão não caminhava a bons rumos. Alguns estudos comprovam o fracasso dessa evolução da administração, fato este que levou a um evento crítico dentro da Marinha do Brasil: a avaliação da GQT.

Nesse sentido, Silva (2009) afirma em seus estudos que a resistência imposta pela cultura organizacional da MB, teve, tem e continuará tendo papel preponderante para o pouco sucesso de qualquer tentativa de implementação de mudanças substanciais, e até mesmo das mudanças de menor vulto, dentro da organização. Ele conclui em seus estudos que toda ideologia na área de gestão tende a ter um ciclo de vida que passa pelas fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio. Este autor acredita que um dos pontos principais para que a GQT fosse implementada com maior sucesso na Marinha era a conscientização, por parte dos comandantes das OM, da devida prioridade que ela deveria receber dentro do ambiente naval. Isso iria contagiar todo o pessoal da OM a terem consciência de que deveriam trabalhar em busca da excelência, facilitando com isso, que se conseguisse superar as barreiras impostas pela nossa cultura organizacional. Tal ato atenuaria as dificuldades naturais de implementação de qualquer nova sistemática dentro do ambiente administrativo da organização, impedindo que a GQT fosse mais um modismo fadado ao fracasso.

O evento crítico “Avaliação da GQT” representa uma importante mudança estratégica para a MB que, de acordo com a teoria de Pettigrew (1987), pode ser entendido através do tripé conteúdo, contexto e processo, conforme revela a figura 4.9:

FIGURA 4.9: Evento Crítico 2 – Avaliação da GQT



Fonte: Autoria Própria

Deste modo, em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB continuava sendo a evolução da gestão administrativa, adaptando-se à realidade do Governo Federal. Em relação ao contexto, constata-se a realidade de uma Marinha resistente à mudança, com diversas barreiras quanto à cultura organizacional, levando ao fracasso da evolução administrativa. Em relação ao processo, este evento crítico concretiza a primeira iniciativa da MB em implementar um programa em busca da excelência em gestão. Há de ser dar um salto estratégico disruptivo para adaptar o GQT ao meio militar-naval.

4.2.3 PERÍODO ESTRATÉGICO 2: GESTÃO CONTEMPORÂNEA (GECON) (1998-2006)

Mesmo com todas as dificuldades enfrentadas na implementação da GQT, um novo programa de excelência de gestão foi desenvolvido na MB. A partir de 1998, o programa tinha por objetivo, de forma semelhante com o antigo pensamento, desenvolver ações que atendessem as necessidades e expectativas do usuário, em busca da excelência em gestão. A esse novo programa deu-se o nome de Gestão Contemporânea (GECON) (BRASIL, 1998).

A GECON tem seu conceito geral sintetizado em um conjunto de princípios e conceitos apoiados por ferramentas e procedimentos decorrentes da evolução do pensamento da administração. Tais preceitos envolvem todo o pessoal da organização, estando balizados em métodos analíticos, valores organizacionais, valorização e capacitação do ser humano e técnicas de liderança. A partir desses princípios e conceitos, são desenvolvidas as ações de planejamento, execução,

controle, e aperfeiçoamento contínuo, nas atividades pertinentes às organizações da MB, visando atender as necessidades e expectativas de qualidade do usuário (BRASIL, *ibidem*).

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

Assim, este período estratégico é marcado pela adaptação da MB a esta nova realidade. Ela se posiciona estrategicamente, uma vez se propondo a transformar a filosofia da GQT, evoluindo para os princípios e conceitos da GECON.

Para compreender melhor processo adaptativo, foram identificados e analisados 3 eventos críticos que influenciam de maneira decisiva as mudanças estratégicas vividas pela organização. No período em questão, os eventos críticos são:

- Evento Crítico 1 – Implementação da GECON (1998);
- Evento Crítico 2 – Revisão do Manual de Doutrina da MB (2002); e
- Evento Crítico 3 – Percepção da dificuldade da aderência da GECON (2006).

A figura 4.10 esquematiza o período estratégico em questão:

FIGURA 4.10: Cronologia – Período Estratégico 2



Fonte: Autoria Própria

4.2.3.1 Evento Crítico 1 – Implementação da GECON (1998)

Em sua contínua busca pela excelência em gestão, a MB procura deixar transparente que a qualidade de suas atividades é de responsabilidade de todos os membros da instituição. Partindo desse princípio, a Alta Administração Naval vem

motivando todos os militares a assumirem um compromisso com a melhoria contínua, tendo como principal objetivo o aprimoramento organizacional. Neste sentido, a GECON foi implementada na MB a partir de maio de 1998, através da aprovação da publicação EMA-131, objetivando que os seus princípios e diretrizes pudessem contribuir de forma essencial para o alcance dos objetivos da Alta Administração Naval (BRASIL, 1998).

Assim, os dez princípios da GECON contemplam as normas de conduta a serem observadas pela família naval, devendo ser perpetuados principalmente nas atividades administrativas executadas pela organização. São eles (BRASIL, *ibidem*):

1. Princípio do foco no usuário - o usuário, razão de ser de uma organização, manifesta sua avaliação dos produtos e serviços recebidos por intermédio de indicadores concretos que permitam a mensuração do grau de atendimento de suas necessidades;
2. Princípio da liderança participativa - exige compartilhamento de informações e confiança para delegar. Isto determina uma atitude gerencial de liderança, que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.
3. Princípio da melhoria contínua - controlar, com o intuito de corrigir erros, e melhorar, visando ao refinamento e à inovação, são componentes essenciais para o aprendizado de uma organização. A melhoria pode ser interpretada como um processo contínuo e inesgotável e um estímulo à participação, à criatividade e ao estabelecimento permanente de novos desafios, já que o aprendizado organizacional é um produto natural do exercício ininterrupto do controle e da melhoria.
4. Princípio do gerenciamento de processos - gerenciar um processo corresponde não só a planejar, desenvolver e executar atividades, como, também, a avaliar, analisar e melhorar resultados, com o propósito de melhorar o desempenho da organização. A análise de um processo permite o correto entendimento do funcionamento da organização, bem como a definição de responsabilidades, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara de usuários e fornecedores. Para o efetivo conhecimento de um processo, que possibilite seu acompanhamento, controle e avaliação, faz-se necessário o estabelecimento de indicadores que proporcionem a mensuração dos

aspectos relacionados com a sua eficiência, eficácia e efetividade. Desta forma, a gestão de processos deve ser focada em resultados que se constituirão no referencial para a concepção e refinamento da cadeia de processos da organização.

5. Princípio do desenvolvimento humano - a valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e reconhecimento pelo bom desempenho. A preparação adequada das pessoas para o desempenho das funções e a valorização do seu trabalho constitui-se em aspectos críticos para o sucesso institucional.

6. Princípio da constância de propósitos – a busca da excelência está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer uma situação futura que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas novas dos seus usuários. A visão de futuro pressupõe constância de propósitos, agir persistentemente, de forma contínua, para que o dia-a-dia da organização contribua para a construção do futuro desejado. Neste sentido, a visão de futuro indica o rumo da organização, e a constância de propósito a mantém nessa direção.

7. Princípio da delegação - a delegação de autoridade representa uma das estratégias que mais contribui para a internalização e manutenção de um estilo participativo de gestão. Estabelece, ainda, uma conexão direta entre a decisão e a ação, sem que seja necessário, em princípio, alterar a estrutura hierárquica da organização. As pessoas ao receberem delegação para criar e decidir, mesmo em assuntos aparentemente sem importância no contexto geral da organização, se tornam, com frequência, defensoras entusiastas de suas atividades e dificilmente serão desmotivadas por problemas e dificuldades que possam enfrentar.

8. Princípio da disseminação de informações (antes chamado de Gerência de Informações) - a informação desempenha papel de enorme relevância na sensação de participação percebida pelas pessoas em suas organizações. Não há gestão participativa sem que ocorra a oportuna disseminação da informação. A informação, assim como qualquer produto perecível, possui validade e, se não for aproveitada no tempo certo, apodrece, perde seu valor, deixa de possuir significado.

9. Princípio da garantia da qualidade - a garantia da qualidade permite que processos e rotinas sejam bem executados, independentemente das pessoas envolvidas, e que produzam produtos e serviços que atendam aos requisitos preestabelecidos pela qualidade.

10. Princípio da não perpetuação de erros - privilegia o fazer bem feito, é intolerante ao retrabalho, à perda de tempo e à geração de custos desnecessários. Repudia a omissão e enaltece a criatividade e a inovação.

Além de princípios, a GECON possui como objetivos, no nível da MB, incrementar a confiabilidade do Poder Naval e permitir o aperfeiçoamento do Sistema de Planejamento de Alto Nível da Marinha e do Sistema do Plano Diretor. Já no nível da Organização Militar, objetiva-se tornar o cumprimento das missões das OM de maneira eficiente e eficaz, fazendo com que estejam perfeitamente integradas e alinhadas com os objetivos e a missão da MB, além de permitir que os produtos oferecidos pela OM estejam de acordo com as necessidades e os anseios dos seus usuários. Neste aspecto, a valorização do elemento humano por intermédio do desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas qualidades morais, profissionais, intelectuais e culturais, seu aprimoramento físico e seu bem-estar psicossocial, deve ser priorizada e representar uma preocupação constante para a administração naval. (BRASIL, *ibidem*).

As orientações descritas pelo EMA-131 não atribuem caráter obrigatório, delegando às OM a opção do emprego da GECON em prol do implemento das melhores práticas de administração. Desta forma as orientações propõem-se a facilitar o emprego da GECON com o objetivo de incentivar o exercício permanente das práticas modernas de administração em conformidade com a política de gestão da MB (BRASIL, *ibidem*).

Para auxiliar no processo de implementação da GECON, em 1998, foi elaborado um Plano Corporativo de Implementação, o qual foi balizador para as práticas da Comissão Técnica de Assessoramento de Gestão (COTAG). A COTAG era de responsabilidade de duas OM: a Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), responsável de disseminar a base conceitual e metodológica da GECON, bem como ser a orientadora do programa no nível macro, e a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), responsável pela organização da capacitação de pessoal (BRASIL, *ibidem*).

O Plano Corporativo de Implementação da GECON era composta pela seguinte estrutura básica (BRASIL, *ibidem*):

- Programa de Capacitação de Pessoal: voltado para a qualificação do pessoal da MB, no que diz respeito à doutrina da GECON;

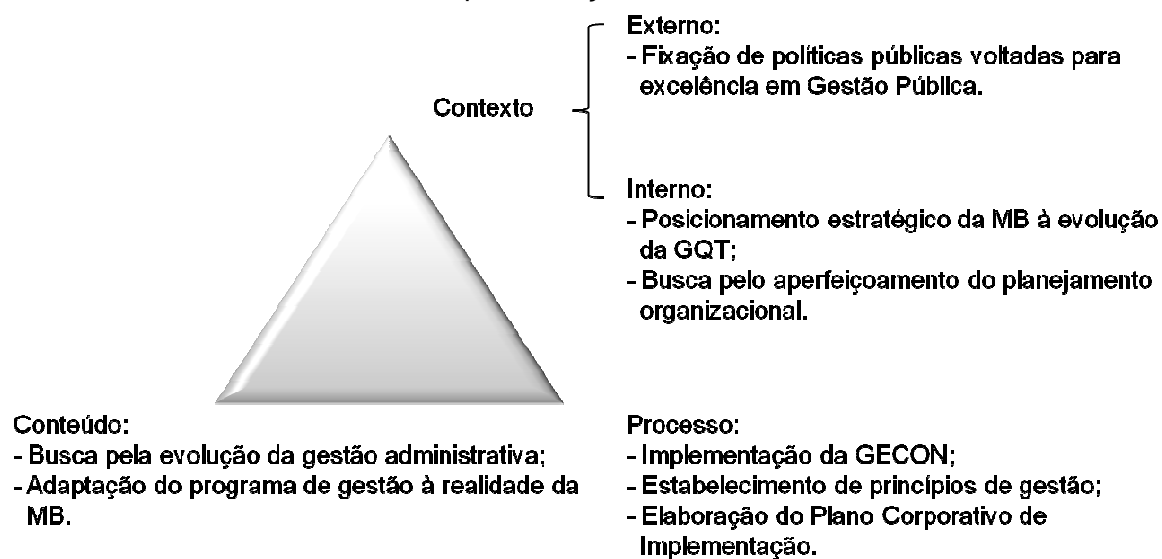
- Programa de Projetos Piloto: busca, em um primeiro momento, implementar o plano em algumas OM da MB, e avaliar os resultados da sua utilização;
- Programa de Institucionalização: voltado para a efetivação da doutrina da GECON na MB; e
- Programa de Avaliação do Plano: tem como finalidade identificar as falhas existentes no plano, e tomar as ações necessárias para corrigi-las.

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

Os resultados globais obtidos depois de concluída a implementação da GECON nestas OM foram considerados satisfatórios. Percebeu-se evoluções nos aspectos de foco no usuário, postura pró-ativa, maior satisfação dos usuários com o serviço prestado pelas OM, maior comprometimento com os resultados, aumento da motivação do pessoal das OM, maior integração entre os setores da OM e melhoria do ambiente organizacional (BRASIL, *ibidem*).

O evento crítico “Implementação da GECON” representa uma importante mudança estratégica para a MB que, de acordo com a teoria de Pettigrew (1987), pode ser entendido através do tripé conteúdo, contexto e processo, conforme revela a figura 4.11:

FIGURA 4.11: Evento Crítico 1 – Implementação da GECON



Fonte: Autoria Própria

Assim, em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB mantém-se na evolução da gestão administrativa, adaptando à realidade da MB o antigo GQT para um novo programa de gestão. Em relação ao contexto, constata-se que, dentro da realidade externa das políticas públicas voltadas para a excelência em gestão, havia um posicionamento estratégico claro da MB em busca da evolução administrativa, vista pela preocupação no aperfeiçoamento do planejamento organizacional. Em relação ao processo, este evento crítico concretiza-se com implementação da GECON, com o estabelecimento de princípios de gestão e a elaboração do Plano Corporativo de Implementação.

4.2.3.2 Evento Crítico 2 – Revisão do Manual de Doutrina da MB (2002)

Em 18 de março de 2002 surge a primeira revisão das normas. Assinado pelo então Almirante-de-Esquadra Airton Ronaldo Longo, a publicação passou a chamar-se “Manual de Gestão Contemporânea da MB” (BRASIL, 2002). Esta primeira revisão na norma manteve basicamente os mesmos conceitos, princípios e objetivos já normatizados pela doutrina inicial da GECON para a MB, de 1998, embora englobe diversas alterações na condução da GECON da Marinha. Dentre elas, destaca-se a abordagem do seu processo de implementação, onde o Plano Corporativo de Implementação da GECON e a COTAG, foram substituídos por uma abordagem baseada nos contextos Organizacional e Elementar da MB. O contexto

Organizacional requer que a implementação possua abrangência com vistas ao desempenho global da OM. Já o Elementar requer que a implementação se limite a um processo peculiar e possua abrangência setorial na OM (BRASIL, *ibidem*).

A implementação da GECON, segundo o Contexto Organizacional prevê, na esfera das OM, o estabelecimento de uma estrutura funcional de apoio, suportada por comitês, para dar continuidade ao planejamento, à execução e ao acompanhamento de todas as ações necessárias a internalização da GECON. Dentro desse escopo, foram criados os seguintes comitês: Comitê de Supervisão; Comitê de Educação para a GECON; Comitês Operacionais; Comitê do Programa 5S; e Comitê de Promoção e Divulgação. Além dos comitês supracitados, a implementação dentro do Contexto Organizacional contempla as seguintes etapas: institucionalização da GECON na MB; formação dos comitês; capacitação/treinamento do pessoal componente dos comitês; avaliação inicial da OM; análise dos resultados da avaliação e criação de um Plano de Melhoria de Gestão e de um plano de Capacitação/Treinamento para o pessoal da OM; instalação dos comitês; execução dos Planos de Melhoria de Gestão e de Capacitação/Treinamento do pessoal da OM; análise dos resultados do Plano de Melhoria de Gestão; e ações corretivas das discrepâncias observadas na OM (BRASIL, *ibidem*).

Já a implementação da GECON segundo o Contexto Elementar, requer apenas o estabelecimento de equipes de melhoria de processo, que serão as responsáveis pelo planejamento, execução e monitoramento de todas as ações necessárias à melhoria dos processos selecionados. Além dessas equipes de melhoria de gestão, deverá ser designado também um elemento de contato da OM para atuar como Supervisor de Implementação da GECON. As etapas de implementação dentro do Contexto Elementar seguem basicamente o mesmo modelo utilizado para o Contexto Organizacional, com a ressalva de que, ao invés de existirem Comitês, existem Equipes de Melhoria do Processo (BRASIL, *ibidem*).

As etapas de implementação e a estrutura de implementação da GECON segundo os dois contextos abordados segue exibida no quadro 5.1:

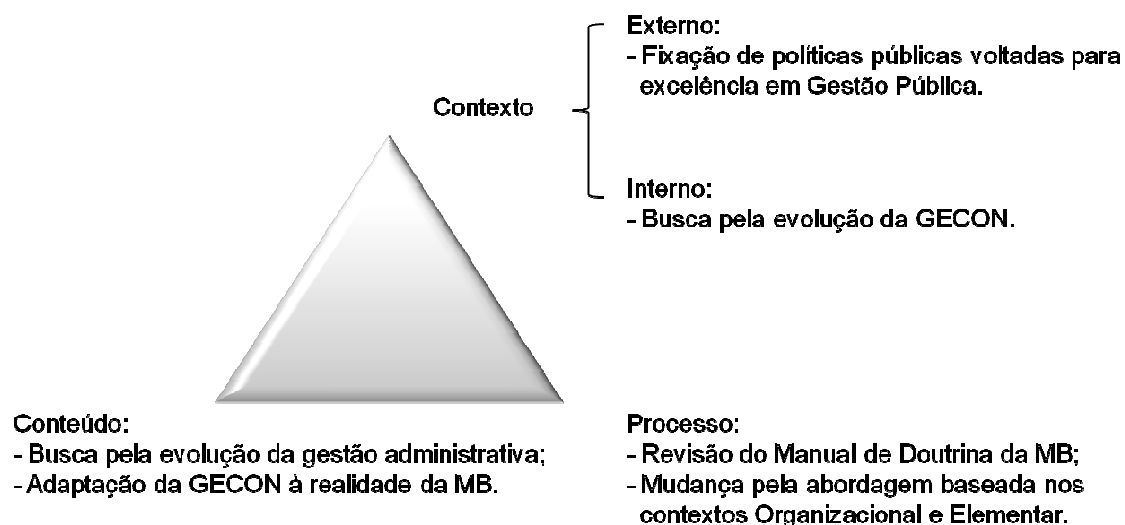
QUADRO 5.1: Etapas e estrutura de implementação da GECON

	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	CONTEXTO ELEMENTAR
Etapas de implementação da GECON	<ul style="list-style-type: none"> · estudos e ações preliminares; · palestras para dirimir dúvidas; · designação e constituição dos comitês; · treinamento e capacitação do pessoal diretamente envolvido na fase de avaliação e nos comitês; · avaliação inicial da OM em conformidade com o instrumento de avaliação adotado pela MB, com posterior análise dos resultados e estabelecimento de metas e diretrizes globais para o Plano de Melhoria da Gestão (PMG); · desdobramentos das metas globais em metas operacionais; · elaboração e encaminhamento do PMG ao COMIMSUP, configurando a adesão oficial à GECON; · elaboração do programa de capacitação e treinamento de pessoal para a OM; · execução do PMG e do programa de capacitação e treinamento; · análise dos resultados por intermédio do confronto com os índices e metas previstos pelo PMG; e · atuação corretiva face às discrepâncias observadas e realização de nova avaliação e suas ações decorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> · estudos e ações preliminares; · definição de um Projeto de Melhoria; · treinamento da Equipe de Melhoria do Processo selecionado; · avaliação da situação inicial do processo aplicando-se técnicas de Análise de Melhoria de Processos (AMP); · análise dos resultados da avaliação e estabelecimento de metas operacionais para a definição do PMG; · elaboração e encaminhamento do PMG ao COMIMSUP, configurando a adesão oficial à GECON; · treinamento da Equipe de Melhoria de Processo; · execução do PMG; · análise dos resultados por intermédio do confronto com os índices e metas previstos pelo PMG; e · atuação corretiva face às discrepâncias observadas e realização de nova avaliação e suas ações decorrentes.
Estrutura de Implementação da GECON	<p>A estrutura estabelecida e legitimada pelo Titular da OM distingue comitês responsáveis por planejar, executar e monitorar todas as ações necessárias à internalização da GECON, e não necessita integrar a estrutura organizacional da OM. A composição dos comitês dessa estrutura deve ser definida pelo Titular da OM, em função de sua dimensão e complexidade, necessitando, contudo, ser adequada ao desenvolvimento das atividades de supervisão, educação, operação, 5S, e promoção e divulgação.</p>	<p>A estrutura estabelecida pelo Chefe ou Encarregado e homologada pelo Titular da OM distingue equipes responsáveis por dar consecução ao planejamento, bem como executar e monitorar todas as ações necessárias à melhoria dos processos, não necessitando, entretanto, integrar a estrutura organizacional da OM. As equipes de melhoria de processo são compostas por pessoas que trabalham no processo selecionado.</p>

Fonte: Adaptado de Miyazaki (2008)

O evento crítico “Revisão do Manual de Doutrina da MB” representa uma importante mudança estratégica para a MB que, de acordo com a teoria de Pettigrew (1987), pode ser entendido através do tripé conteúdo, contexto e processo, conforme revela a figura 4.12:

FIGURA 4.12: Evento Crítico 2 – Revisão do Manual de Doutrina da MB



Fonte: Autoria Própria

Assim, em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB mantém-se na evolução da gestão administrativa, procurando adaptar a GECON à realidade da MB. Em relação ao contexto, constata-se que, dentro da realidade externa das políticas públicas voltadas para a excelência em gestão, havia um posicionamento estratégico da MB em busca da evolução da GECON. Em relação ao processo, este evento crítico concretiza-se com a Revisão do Manual de Doutrina da MB, tendo como principal alteração a mudança pela abordagem baseada nos contextos Organizacional e Elementar.

4.2.3.3 Evento Crítico 3 – Percepção da dificuldade da aderência da GECON (2006)

Mesmo com o imenso esforço que a MB vem fazendo desde o início da década de 1990, no sentido de aprimorar seus processos de gestão, essa segunda tentativa de implementação de um processo de excelência de gestão continua encontrando alguns fatores que têm dificultado o seu desenvolvimento pleno. A percepção da dificuldade da operacionalização da GECON entra aqui como um evento crítico, o que leva ao ponto de análise por parte de diversos autores sobre os fatos ocorridos.

Um dos aspectos que Silva (2009) julga pertinente destacar, dentro deste contexto de dificuldade de operacionalizar a GECON na MB, se deve ao fato que as OM não conseguem, em sua grande maioria, concluir os planos de capacitação e treinamento de seu pessoal. Os fatores motivadores são diversos, dentre os quais, o

autor destaca a dificuldade de fazer com que seja conseguida uma participação total nas aulas e adestramentos ministrados, o que acarreta o comprometimento da conclusão do ciclo de implementação da GECON.

Desta forma, Silva (*ibidem*) acredita que um dos pontos primordiais para que um processo de excelência de gestão possa ser implementado com maior sucesso na MB depende essencialmente da conscientização por parte dos comandantes e diretores das OM, da devida prioridade que estes programas devam receber dentro do ambiente naval, facilitando com isso, a superação das barreiras impostas pela cultura organizacional.

Além disso, o fato de não implementar tal filosofia não compromete o cumprimento da missão da OM. Pode melhorar o seu resultado final, caso seja implementado com sucesso, porém o simples fato de não implementar, não impedirá a OM de continuar cumprindo a sua missão, mesmo que não seja da forma mais eficiente e eficaz. Portanto, este ponto de vista reforça a visão de Silva (2009) de que existe uma dependência paradoxal da interferência incisiva que o dirigente máximo da OM precisa exercer, para que a implementação da GECON tenha mais chance de acontecer com sucesso, e dessa forma a OM consiga a melhoria contínua dos seus processos, realizando uma gestão baseada nos pilares da responsabilidade e transparência, e contribuindo desta forma para o alcance dos resultados esperados pelos seus usuários.

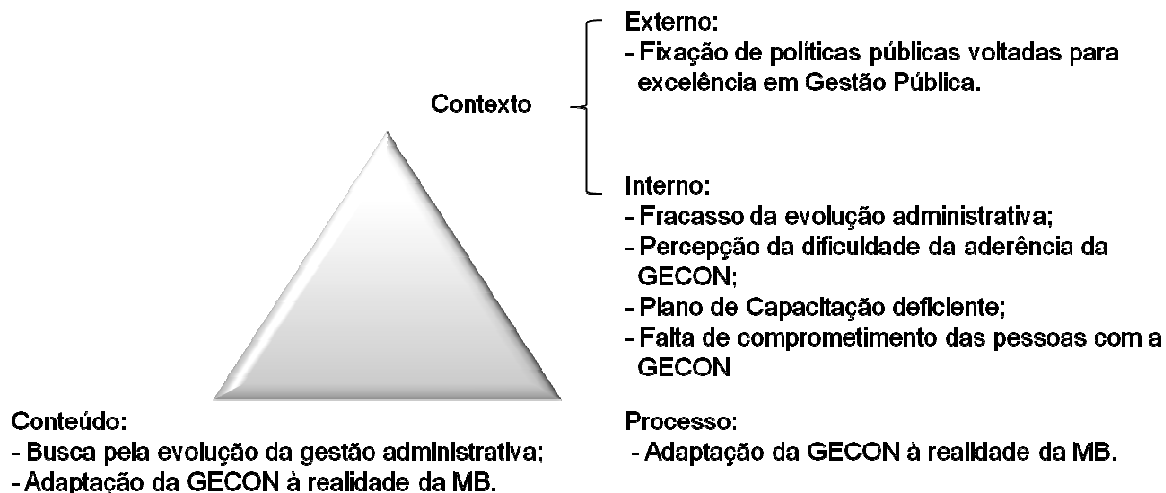
Levando em consideração os princípios e objetivos apresentados, a ideia de implementação da GECON, é mais uma tentativa de permitir que a MB possa ter um programa orientador para o alcance da excelência de gestão. Os princípios e objetivos por si só não resolvem os problemas de gestão da Marinha. É necessário que a MB incorpore o conteúdo destes princípios na sua cultura organizacional, pois só assim eles passarão a ser cumpridos por todos os níveis hierárquicos. Deste modo, a MB poderá contar com essa nova filosofia administrativa no aprimoramento de seus processos de gestão.

Segundo Miyazaki (2008), a implementação da GECON, apesar do esforço inicial, não a tornou um instrumento ativo de melhorias. Muito pelo contrário, por não possuir caráter obrigatório, não sensibilizou a família naval, emprestando um sentimento de desmotivação para a sua continuidade, alimentando o descrédito reinante quanto à eficiência, eficácia e efetividade atribuídos a processos inovadores

de gestão que possam vir a ser adotados em consonância com a evolução do cenário mundial.

O evento crítico “Percepção da dificuldade da aderência da GECON” representa uma importante mudança estratégica para a MB que, de acordo com a teoria de Pettigrew (1987), pode ser entendido através do tripé conteúdo, contexto e processo, conforme revela a figura 4.13:

FIGURA 4.13: Evento Crítico 3 – Percepção da dificuldade da aderência da GECON



Fonte: Autoria Própria

Assim, em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB mantém-se na evolução da gestão administrativa, procurando adaptar a GECON à realidade da MB. Em relação ao contexto, constata-se que, dentro da realidade externa das políticas públicas voltadas para a excelência em gestão, houve a percepção da dificuldade da aderência e operacionalização da GECON, no meio militar-naval. Constatou-se que o Plano de Capacitação estava deficiente e não conseguia atender aos objetivos do programa. Além disso, percebeu-se a falta de comprometimento com a GECON, não só da Alta Administração das OM, mas também das pessoas envolvidas em todo o processo evolutivo da gestão. Em relação ao processo, este evento crítico concretiza-se com a tentativa fracassada da adaptação da GECON à realidade da MB.

4.2.4 PERÍODO ESTRATÉGICO 3: PROGRAMA NETUNO (2006-2014)

A MB, na busca pela excelência, tem adotado programas de gestão de sucesso tanto nacional quanto internacional. Foi assim com a GQT e a GECON, que, voltadas à mudança comportamental dos membros das organizações, visavam

a excelência dos resultados. As mudanças propostas, por serem culturais, encontraram resistências naturais dos envolvidos, levando aos poucos que os mencionados programas fossem levados ao insucesso.

Mesmo com todas as dificuldades enfrentadas, um novo programa de desburocratização e aprimoramento da gestão foi desenvolvido na MB. Derivado das ações do Governo Federal em aprimorar o desempenho institucional, a MB adaptou o GesPública à realidade militar-naval. A esse novo programa deu-se o nome de Programa Netuno.

É importante ressaltar que o Programa Netuno, elemento representativo dos assuntos voltados à excelência em gestão, repleto de instrumentos, ferramentas e estruturas que norteiam esta caminhada, não pretende, em hipótese alguma, ser uma ruptura nos comportamentos e procedimentos administrativos navais. Sua orientação básica é o aprimoramento do que já tem sido feito na MB (BRASIL, 2011b).

Assim, este período estratégico é marcado pela adaptação da MB a esta nova realidade. Ela se posiciona estrategicamente, uma vez que se propôs a evoluir, no que tange aos procedimentos voltados para a excelência em gestão.

Para compreender melhor processo adaptativo, foram identificados e analisados 3 eventos críticos que influenciam de maneira decisiva as mudanças estratégicas vividas pela organização. No período em questão, os eventos críticos são:

- Evento Crítico 1 – Implementação do Programa Netuno (2006);
- Evento Crítico 2 – O Plano de Gestão do Programa Netuno (2009);
- Evento Crítico 3 – O Programa Netuno na atualidade (2014)

A figura 4.14 esquematiza o período estratégico em questão:

FIGURA 4.14: Cronologia – Período Estratégico 3



Fonte: Autoria Própria

4.2.4.1 Evento Crítico 1 – Implementação do Programa Netuno (2006)

Alinhado com os preceitos de excelência em gestão apregoados pelo Governo Federal, o Comandante da Marinha, em 2006, decretou a seguinte determinação à Secretaria-Geral da Marinha (SGM) por meio do documento anual denominado Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) (BRASIL, 2006a, p. 10):

Estudar e propor ações para a implementação de um programa dinâmico de excelência de gestão, de acordo com o Decreto nº 5.378/2005, que estabeleceu o programa GesPública, visando aprimorar o desempenho Institucional, focado na valorização e capacitação humana e caracterizado por ações que otimizem processos e permitam o gerenciamento de projetos, levando-se em consideração os resultados obtidos com os processos anteriores de Gestão da Qualidade Total (GQT), Gestão Contemporânea (GECON) e Reengenharia (RGA)

Decorrente desta determinação, a DAdM, OM subordinada à SGM e Diretoria Especializada no assunto Administração Estratégica na MB, confeccionou um relatório que sugeriu um plano para implementação do GesPública (BRASIL, 2006b). Desta forma, o Comandante da Marinha aprovou, em 24 de outubro de 2006, a adaptação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização à realidade militar-naval, denominado Programa Netuno.

Como ferramenta de implementação e divulgação do Programa, a MB promoveu uma sensibilização inicial da administração naval, com o I Simpósio de Práticas de Gestão, realizado em maio de 2007, que visou conscientizar não só a

Alta Administração da MB, como também todos os Oficiais e Praças sobre importância da adoção de procedimentos voltados para a excelência em gestão. No Simpósio foram ministradas palestras de alto nível por representantes de Órgãos conceituados no âmbito da administração, além da própria DAdM, que disseminou o propósito principal do programa de obter a melhoria da qualidade, economia de meios e a desburocratização das atividades Navais.

A implementação do programa ocorreu de forma global, no nível micro de administração, por OM, sendo compulsória a participação de todas as OM nas ações específicas e iniciais de implementação. Foram previstas quatro etapas, que se destinavam à preparação das OM e de seu pessoal para o desenvolvimento de ciclos contínuos de avaliação e melhoria de seus sistemas de gestão, objetivando promover o engajamento do pessoal, a valorização das iniciativas e o reconhecimento dos resultados.

Conforme foram definidas à época da implementação inicial, estão definidas ainda hoje as referidas etapas, as quais são (BRASIL, 2011b):

- Capacitação de Pessoal: é a base do Programa Netuno, que se caracteriza por ações destinadas à avaliação da gestão, à melhoria de processos e à gerência de projetos;
- Institucionalização: destina-se à implementação dos conceitos apreendidos no decorrer da capacitação de pessoal. Inicia-se com a autoavaliação da OM e a disseminação dos conhecimentos aos demais integrantes da tripulação;
- Validação e Premiação: a ação de validação é realizada durante as IAM, pelo COMIMSUP da OM. Na premiação, são reconhecidas as OM e pessoas que se dessa validação deve ser realizada uma vez por ano, sendo aconselhável que, quando possível, ocorra em conjunto com as IAM. De uma forma geral, os objetivos da validação e da IAM são concomitantes, visam à melhoria da gestão administrativa;
- Publicidade dos resultados: destina-se a promover as OM e pessoas pelas melhorias implementadas, e respectivas premiações, por meio dos instrumentos de comunicação disponíveis, aumentando a visibilidade das ações de gestão empreendidas no âmbito da MB.

Estas etapas fornecem um caminho para que as OM possam melhor aplicar seus esforços para a melhoria do desempenho organizacional e o alcance da excelência em gestão. Elas possuem alto grau de interação, pois ao serem

trabalhadas conjuntamente, mas não necessariamente ao mesmo tempo, possibilitam angariar sinergias, incrementando o entendimento da metodologia de avaliação da gestão, aumentando a motivação pessoal e repercutindo positivamente, para a construção de maior visibilidade das ações empreendidas e trocas de experiências a partir das boas práticas de gestão que tendem a formar ciclos virtuosos de melhoria contínua (BRASIL, 2011b).

Na implementação inicial, ao final da etapa de capacitação, os órgãos avaliadores deveriam criar um Comitê de Gestão Setorial (CGS), formado de acordo com a tabela de quantidade de multiplicadores, ao qual caberá supervisionar, e prover o apoio necessário a perfeita condução das ações do programa. E, da mesma forma, os comandantes e diretores das OM deveriam criar um Comitê de Gestão Organizacional (CGO) que iria conduzir o processo de análise e melhoria de processos, e avaliação da gestão. No relatório de implementação do Programa Netuno na MB, já destacava a necessidade de comprometimento de todos na busca da excelência em gestão. Deixa-se clara a importância da Alta-administração da OM no patrocínio e na participação do processo de autoavaliação e institucionalização do programa (BRASIL, 2006c).

Em fevereiro de 2008, a DAdM encaminhou à SGM o primeiro resultado da avaliação do processo de implementação do Programa Netuno, em um relatório de atividades do último quadrimestre de 2007. Dentre outros assuntos, o relatório descreveu as dificuldades encontradas e das ações adotadas, que na visão da DAdM, demandam uma maior atenção da Marinha.

O quadro 5.2 compila as dificuldades encontradas e as ações já adotadas e/ou previstas pela DAdM:

QUADRO 5.2: Implementação do Programa Netuno: dificuldades encontradas no ano de 2007 e ações já adotadas e/ou previstas pela DAdM

DIFICULDADES	AÇÕES
Quantidade limitada de docentes que integram a rede de instrutores.	Apoio recebido dos representantes do GesPública e contratação direta de professores civis da Fundação Getúlio Vargas (FGV).
Consolidação do Programa NETUNO.	Adequação do Sistema de Ensino Naval (SEN) com a inclusão dos cursos de capacitação e adaptação curricular pelo Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW) e Centro de Instrução Almirante Alexandrino (CIAA).
Quantidade limitada de pessoal destinada ao apoio.	Levantadas e apresentadas ao Diretor da DAdM as necessidades vigentes e outras previstas fruto das atividades constantes do calendário de implantação do Programa.
Reduzido quantitativo de alunos indicados pelas OM para os cursos de capacitação.	Sugerida aos Coordenadores Setoriais e Locais a designação de representantes das OM subordinadas para os próximos cursos de capacitação.
Dúvidas sobre a operacionalização da capacitação nos DN.	Elaboração de boletim técnico específico, DADMBOTEC 50-008/2007, para operacionalização da capacitação de pessoal no Programa Netuno nos DN e OM subordinadas, localizados fora da sede Rio de Janeiro.
Dúvidas sobre Autoavaliação e Validação.	Elaboração de boletim técnico específico, DADMBOTEC 50-009/2007, contendo orientações para realização da Autoavaliação e Validação.
Realimentação deficiente relacionada às atividades de capacitação pelos DN.	Inclusão de orientações em boletins técnicos e mensagens, bem como intensificação de troca de informações por intermédio de correio eletrônico e telefone.
Relacionamento extra-MB no trato dos assuntos afetos ao Programa NETUNO.	Reconhecimento formal da MB pelos préstimos dos colaboradores do GESPÚBLICA em prol do Programa NETUNO.
Repositório de conhecimentos e notícias.	Colocado à disposição dos interessados na página da DAdM na Intranet da MB todo o material de apoio necessário para a implantação do Programa. Desenvolvimento em curso de um sítio específico na Intranet/Internet destinado ao Programa.

Fonte: Adaptado de Miyazaki (2008, p. 49).

Miyazaki (2008) realizou uma pesquisa com aplicação de questionários nos seguintes níveis da MB:

- Órgãos de Direção Setorial componentes da Alta Administração da Marinha;
- Comandos dos Distritos Navais;
- Diretoria de Administração da Marinha;
- Diretoria de Ensino da Marinha; e

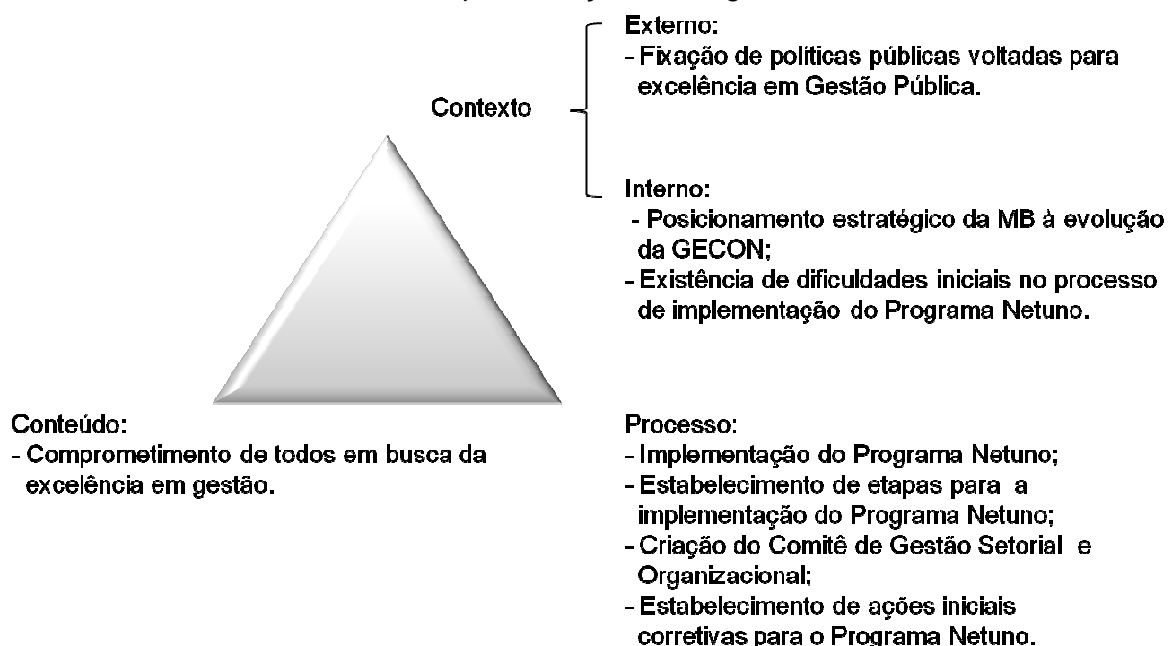
- alunos da Escola de Guerra Naval: Curso de Política e Estratégia da Marinha, Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores e Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários.

Na análise das informações e dados colhidos destacam-se, as dificuldades encontradas que já são sabidos pela Alta Administração Naval, responsáveis, também, pelos insucessos dos últimos programas de qualidade e de gestão no cenário atual, os quais forma de tentativa da Marinha. Tais dificuldades são (MIYAZAKI, *ibidem*):

- Resistência a mudanças e descrédito gerado por programas anteriores;
- Falta de comprometimento de parte dos Comandantes/Chefes nos diversos níveis e baixa prioridade atribuída, por Oficiais e Praças, aos afazeres do Programa no dia-a-dia da OM;
- Qualificação prévia do pessoal deficiente;
- Acúmulo de funções em razão da falta de pessoal; e
- Alta rotatividade dos militares.

O evento crítico “Implementação do Programa Netuno” representa uma importante mudança estratégica para a MB que, de acordo com a teoria de Pettigrew (1987), pode ser entendido através do tripé conteúdo, contexto e processo, conforme revela a figura 4.15:

FIGURA 4.15: Evento Crítico 1 – Implementação do Programa Netuno



Fonte: Autoria Própria

Assim, em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB mantém-se na evolução da gestão administrativa, tendo como lema o comprometimento de todos em busca da excelência em gestão. Em relação ao contexto, constata-se que, dentro da realidade externa das políticas públicas voltadas para a excelência, houve o posicionamento estratégico da MB à evolução da GECON. Destacam-se nesse contexto interno as dificuldades iniciais no processo de implementação do Programa Netuno. Em relação ao processo, este evento crítico concretiza-se na implementação do Programa Netuno como uma adaptação ao GesPública, com o estabelecimento de etapas para este processo, com a criação do Comitê de Gestão Setorial e Organizacional e com as devidas providências para a mudança de rumo quanto às dificuldades iniciais.

4.2.4.2 Evento Crítico 2 - Implementação do Plano de Gestão do Programa Netuno (2009)

Durante a fase de implementação do Programa Netuno, e dadas as primeiras impressões sobre as dificuldades surgidas, foi percebida pela Alta Administração Naval a necessidade de se estabelecer um plano de gestão que contribuísse para sua contínua evolução e emprego pelas OM.

Neste sentido a DAdM elaborou o Plano de Gestão do Programa Netuno (PGN) (BRASIL, 2009c), que foi aprovado pelo Comandante da Marinha em 21 de outubro de 2009.

O PGN está estruturado em quatro partes (BRASIL, *ibidem*):

1. Breve histórico do Programa Netuno, descrevendo sua origem, a realização do primeiro ciclo de capacitação profissional, a aplicação dos conhecimentos pelas OM, as dificuldades de implementação identificadas e o resumo da situação quanto à consolidação do programa de excelência em gestão da Marinha;
2. Apresentação do PGN, composto por ações a serem empreendidas pela DAdM, buscando potencializar a aplicação dos conceitos do Programa Netuno na MB de forma autossustentável;
3. Metas a serem alcançadas com a aplicação do PGN; e
4. Plano de Ações em que são detalhadas as ações previstas no PGN.

O PGN destacou as seguintes dificuldades iniciais identificadas na aderência, execução e continuidade do Programa Netuno (BRASIL, *ibidem*):

- Reduzido quantitativo, falta de conhecimentos básicos acerca dos objetivos do Programa e perfil inadequado dos alunos escalados por OM, ocasionando dificuldades para o desenvolvimento e a implementação de melhorias no âmbito das suas OM de origem. Além da questão quantitativa, verificou-se que parte dos representantes indicados não possuíam antiguidade compatível que viabilizasse o relacionamento com o Comando ou Direção e Chefes de Departamentos para as decisões e ações voltadas para a transformação da gestão em suas OM. Foram identificados, também, insuficientes conhecimentos dos processos da OM, desde a missão até os respectivos relacionamentos institucionais.
- Baixa prioridade atribuída às atividades do Netuno. Verificou-se a ocorrência de pessoal com múltiplas funções, tratando as atividades como encargos colaterais. Além disto, observou-se alta rotatividade de pessoal e engajamento institucional reduzido.
- Baixo retorno sobre as informações de validação. A ausência de registros sobre as pontuações das autoavaliações obtidas pelas OM impede um diagnóstico institucional de toda a MB quanto ao estágio de gestão, prejudicando, assim, possíveis ações de assessoria e orientação que se fizerem necessárias;
- Falta de estrutura destinada exclusivamente à implementação do Programa Netuno com eficácia necessária à sua perenidade na Diretoria de Administração da Marinha. Por conseguinte, estas outras atribuições tendem a drenar os esforços que poderiam estar sendo direcionados prioritariamente ao Programa.

O PGN foi organizado em quatro Grupos de Ações: Aperfeiçoamento; Ensino e Gestão do Conhecimento; Motivação; e Comunicação (BRASIL, *ibidem*).

O Grupo de Ações de Aperfeiçoamento visa empreender medidas destinadas à autossustentação e aprimoramento do Programa Netuno. Tais ações são (BRASIL, *ibidem*):

- Institucionalizar o Programa Netuno na MB, mediante coordenação, em conjunto com os ODS, da condução de ações que garantam resultados positivos na implementação do Programa Netuno nas OM da MB. Para isso, o controle das ações no âmbito dos ODS deverá ser de responsabilidade do Conselho de Gestão Setorial, que funcionará nos moldes do Conselho de Gestão das OM. A DAdM deverá prestar apoio e orientar as ações desses conselhos;

- Institucionalizar o Conselho de Gestão, em aperfeiçoamento ao Conselho Econômico, ampliando os assuntos tratados nas reuniões mensais das OM, incluindo o acompanhamento das realizações e metas de gestão;
- Utilizar o Sistema de Inspeções da Marinha nas ações de melhoria contínua da gestão das OM. Assim, a DAdM deverá elaborar e propor alteração nas normas sobre Inspeções da MB, adequando-as à nova dinâmica de autoavaliação, ou seja, atribuindo pontuação para a nova lista Programa Netuno, que será composta de algumas questões provenientes das listas atuais, acrescida de outras perguntas nos oito critérios do Programa Netuno (Liderança; estratégias e planos; cidadãos; sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos; e resultados).
- Rever a sistemática de elaboração de Planejamento Estratégico - Dispensar algumas OM de elaborarem o Planejamento Estratégico, em especial aquelas cujas atividades sejam menos complexas, devido à natureza de suas atribuições.
- Estreitar laços com o MPOG. Assim, a DAdM deverá incrementar a aproximação com este ministério nos assuntos relacionados à excelência da gestão nas organizações por meio de visitas frequentes e contatos telefônicos, além de envidar esforços para a MB compor o comitê gestor do GesPública.
- Aumentar o relacionamento com o Exército Brasileiro (EB), a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e outros órgãos que desenvolvam assuntos relacionados com a excelência em gestão. Desse modo, a DAdM deverá incrementar a aproximação com essas instituições por meio de visitas frequentes, participação em congressos, contatos telefônicos e com o envio de representantes para compor bancas de validação.

O Grupo de Ações de Ensino e Gestão do Conhecimento buscam atualizar os conhecimentos na área da Gestão Pública, atuando junto com o Sistema de Ensino Naval (SEN). Tais ações são (BRASIL, *ibidem*):

- Encaminhar proposta de Doutorado, Mestrado e MBA no campo da Gestão Pública, contemplando linhas de pesquisa relacionadas à Teoria das Organizações, de modo a obter qualificação de pessoal com formação avançada em Administração e Gestão Pública.
- Acompanhar as ações do Sistema de Ensino Naval (SEN) direcionados ao Programa Netuno. Desta forma, a DAdM, com a participação da DEnsM, deverá avaliar e propor atualizações do conteúdo programático das OM do SEN nos assuntos relacionados à Gestão Pública, além de estipular vagas (quantidade e

quais OM devem participar) nos cursos presenciais ou à distância, que deverão ser oferecidas. A DEEnsM deverá avaliar posteriormente a qualidade dos cursos ministrados, comunicando sua avaliação à DAdM. A DAdM também deverá propor temas relacionados ao Programa Netuno para a elaboração de trabalhos acadêmicos nos cursos de carreira, realizados por Oficiais.

- Monitorar e promover ações de acompanhamento e assessoria às OM. Assim, a DAdM deverá atuar pontualmente nas OM com desempenho inferior a 200 pontos na autoavaliação e naquelas que não demonstraram tendência positiva nas três últimas avaliações, atribuindo tratamento diferenciado a essas OM, atendendo suas especificidades. Deverá também analisar periodicamente os resultados das validações, visando orientar as ações corretivas necessárias.
- Revisar o Manual de Gestão Contemporânea da MB. A DAdM deverá propor atualização da publicação.
- Promover a capacitação para o Programa Netuno. A DAdM deverá levantar as necessidades de capacitação de pessoal nas OM e disponibilizar vagas em cursos.

O Grupo de Ações de Motivação procura fomentar o engajamento para a conquista de melhores práticas de gestão. Tais ações são (BRASIL, *ibidem*):

- Estimular as organizações a fazerem uso continuado do Programa Netuno. Deste modo, a DAdM deverá realizar palestras motivacionais para o pessoal da MB, propor a realização de premiações periódicas para as OM que se destacarem na implementação do Programa Netuno e emitir certificados para aqueles que concluíam os cursos relacionados ao Netuno, junto aos estabelecimentos do SEM.
- Estimular as OM a buscarem premiação externa. Assim, a DAdM, mediante orientações dos ODS, deverá selecionar OM para participarem em premiações regionais e nacionais.

O Grupo de Ações de Comunicação visa intensificar a divulgação interna e externa do Programa. Tais ações são:

- Divulgar os conceitos, as práticas e os resultados do Programa Netuno, bem como as demais medidas adotadas para fortalecimento da cultura de excelência em gestão. Deste modo, a DAdM deverá coordenar a realização de seminários e fóruns periódicos, para divulgação dos resultados alcançados, bem como realizar palestras nos cursos de Comandantes e Diretores de OM, evidenciando a importância do Programa na Marinha, os desafios que serão enfrentados e as OM que obtiveram resultados concretos. Além disso, deverá atualizar e enriquecer o sítio eletrônico do

Programa Netuno na intranet e desenvolver sua versão para a Internet, bem como massificar a divulgação por meio de canais já existentes (NOMAR, Boletim de Ordens e Notícias e demais revistas de âmbito interno). Ainda, deverá divulgar quais são as OM com melhores resultados alcançados na autoavaliação e divulgar o Programa em eventos navais. Por fim, a DAdM deverá elaborar filme institucional para divulgação do Programa Netuno, em conjunto com o Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM), além de elaborar e distribuir materiais de divulgação relacionados ao Programa Netuno.

- Consolidar o fluxo de informações. Deste modo, a DAdM deverá estabelecer fluxo de informações entre os Conselhos de Gestão e o Núcleo de Apoio à Gestão (hoje chamado de Divisão do Programa Netuno).

Para que estes propósitos sejam alcançados, foram estabelecidos objetivos, metas e indicadores, para acompanhamento e controle (BRASIL, *ibidem*):

- Objetivo 1 - Institucionalização do Programa

Meta 1 - Até dezembro de 2011, ter 100% das OM com seus respectivos Planos de Melhoria de Gestão e Planejamento Estratégico devidamente elaborados.

Indicador: Quantidade de OM que possuem os instrumentos/Quantidade de OM na MB;

Meta 2 - Até dezembro de 2012, ter 100% das OM aplicando as práticas de excelência em gestão preconizadas pelo Programa Netuno.

Indicador: Quantidade de OM que realizaram autoavaliações/Quantidade de OM na MB;

Meta 3 - Até dezembro de 2011, ter 95% das OM com pessoal capacitado nos três cursos do Programa Netuno de acordo com proporção estabelecida.

Indicador: Quantidade de OM que tenham atingido a quantidade de cursados de acordo com o tamanho de seu efetivo/Quantidade de OM na MB.

Observação: só serão considerados os militares e civis que possuem os três cursos.

Meta 4 - Até dezembro de 2011, dispor de um sistema informatizado para a dinâmica de autoavaliação e o controle dos indicadores.

Indicador: Acompanhamento das etapas do projeto do sistema em pauta.

- Objetivo 2 - Evolução da Gestão

Meta 1 - Até dezembro de 2011, 40% das OM da MB devem possuir uma taxa de crescimento de suas pontuações de 20% ou mais em relação à avaliação anterior.

Meta 2 - Até dezembro de 2013, 60% das OM da MB devem possuir uma taxa de crescimento de suas pontuações de 20% ou mais em relação à avaliação anterior.

Meta 3 - Até dezembro de 2015, 80% das OM da MB devem possuir uma taxa de crescimento de suas pontuações de 20% ou mais em relação à avaliação anterior.

Indicador: Quantidade de OM que tenham obtido taxa de crescimento em suas pontuações superiores a 20% em relação às suas avaliações anteriores/Quantidade de OM na MB.

Diante das ações a empreender estabelecidas no PGN, a DAdM implementou as seguintes mudanças, que modificaram e evoluíram a forma de atuação do Programa Netuno (FRANÇA, 2011):

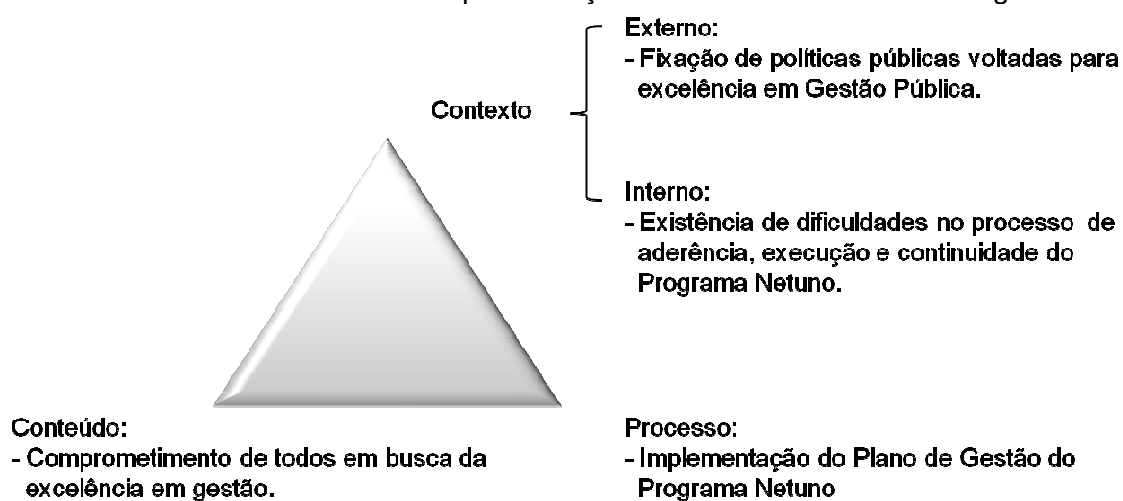
- Institucionalização do Conselho de Gestão, em aperfeiçoamento ao Conselho Econômico, ampliando os assuntos tratados nas reuniões mensais das OM, incluindo o acompanhamento das realizações e metas de gestão;
- Estabelecimento de um novo instrumento para avaliação por meio de Lista de Verificação P-10 (LV P-10);
- Integração ao Sistema de Inspeções da Marinha, a validação das autoavaliações realizadas pelas OM, por meio das IAM; e
- Publicou a revisão dos seguintes manuais e normas, com destaque para os assuntos citados que tem relação com o Programa Netuno: Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA - 134), incluindo a Gestão na Marinha do Brasil, o Programa Netuno, Avaliações e Inspeções; Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha (EMA - 130), com a inclusão de uma lista de verificação equivalente a autoavaliação e sua respectiva validação; e as Normas Gerais de Administração (SGM - 107), incluindo o Programa Netuno, Planejamento Estratégico Organizacional e Conselho de Gestão.

As orientações contidas das normas e publicações referentes ao Programa Netuno se propõem a facilitar o seu emprego, tornando-o sistemático e efetivo. Objetiva-se, desta forma, promover o incentivo às melhores práticas de gestão, com a ampliação de seu campo de aplicação, sua inserção e absorção contínua, atendendo à política de gestão da MB. As OM deverão, portanto, atentar para a evolução contínua de seus sistemas de gestão, adotando e utilizando as ferramentas disponíveis sempre que necessário, sempre buscando assessoria e treinamento. Além disso, as OM deverão decidir sobre a abrangência do seu escopo de utilização, podendo, em função do seu tamanho e complexidade, selecionar

níveis de aplicação, desde o contexto organizacional completo ou contexto elementar, como um departamento, uma divisão, uma seção ou um processo específico (BRASIL, 2011b).

O evento crítico “Implementação do Plano de Gestão do Programa Netuno” representa uma importante mudança estratégica para a MB que, de acordo com a teoria de Pettigrew (1987), pode ser entendido através do tripé conteúdo, contexto e processo, conforme revela a figura 4.16:

FIGURA 4.16: Evento Crítico 2 – Implementação do Plano de Gestão do Programa Netuno



Fonte: Autoria Própria

Assim, em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB mantém-se na evolução da gestão administrativa, tendo como lema o comprometimento de todos em busca da excelência em gestão. Em relação ao contexto, constata-se que, dentro da realidade externa das políticas públicas voltadas para a excelência, foram encontradas dificuldades no processo de aderência, execução e continuidade do Programa Netuno. Em relação ao processo, como resposta às dificuldades, este evento crítico concretiza-se na implementação do Plano de Gestão do Programa Netuno, composto por ações a serem empreendidas, buscando potencializar a aplicação dos conceitos do programa na MB de forma autossustentável e com metas a serem alcançadas pela DAdM.

4.2.4.3 Evento Crítico 3 – O Programa Netuno na atualidade (2014)

Desde os esforços empreendidos no PGN em 2009 até os dias atuais, alguns estudos técnicos, acadêmicos e científicos abrangeram, de alguma forma, tópicos específicos sobre a implementação, aderência, execução e continuidade do

Programa Netuno na MB. Os resultados dessas pesquisas são utilizados até hoje e serviram para o fomento da melhoria contínua apregoada pelos idealizadores deste programa de desburocratização.

Silva (2009) abordou dificuldades encontradas na implementação do Programa Netuno e as perspectivas futuras para continuação do seu desenvolvimento. Favero (2010) elaborou um sistema de avaliação do Programa Netuno, o qual identifica as resistências culturais existentes, verifica o cumprimento dos objetivos e identifica medidas para o aprimoramento da gestão nas organizações.

Moura (2011), em sua pesquisa, identifica as vantagens, desvantagens e dificuldades da implementação do Balanced Scorecard no escopo do Programa Netuno, tomando como base as experiências bem sucedidas de outras organizações da iniciativa privada e pública. França (2011) estudou o Programa Netuno sob a ótica da cultura organizacional e o avaliou quanto às dificuldades de aderência.

Silva Junior (2012) dissertou sobre como gerenciar a motivação e a liderança nas organizações militares da Marinha do Brasil para alavancar a eficácia do Programa Netuno. Conceição (2012) avaliou as contribuições que o Programa Netuno pode oferecer para a MB. Torres e França (2012) analisaram as iniciativas das OM premiadas em bancas de programas nacionais de excelência de gestão, como o Prêmio Nacional de Gestão Pública (PQGF) e o Prêmio Qualidade Rio (PQRio). Mais recentemente, Pinto (2013) escreveu sobre a percepção de carreira e intenções de permanência ou saída dos militares intendentos da MB, fator preponderante para o grau de motivação do pessoal nesta Força Armada.

Os estudos aqui apresentados são os únicos de relevância sobre o assunto, os quais serviram ora como inspiração e motivação, ora como arcabouço teórico. Assim, a presente pesquisa pretende preencher as lacunas deixadas, produzindo resultados importantes e imprescindíveis para o sucesso do Programa Netuno. Há, portanto, a necessidade de averiguar por que um sistema de gestão tão benéfico para a instituição não têm trazido os resultados desejados para a Alta Administração Naval.

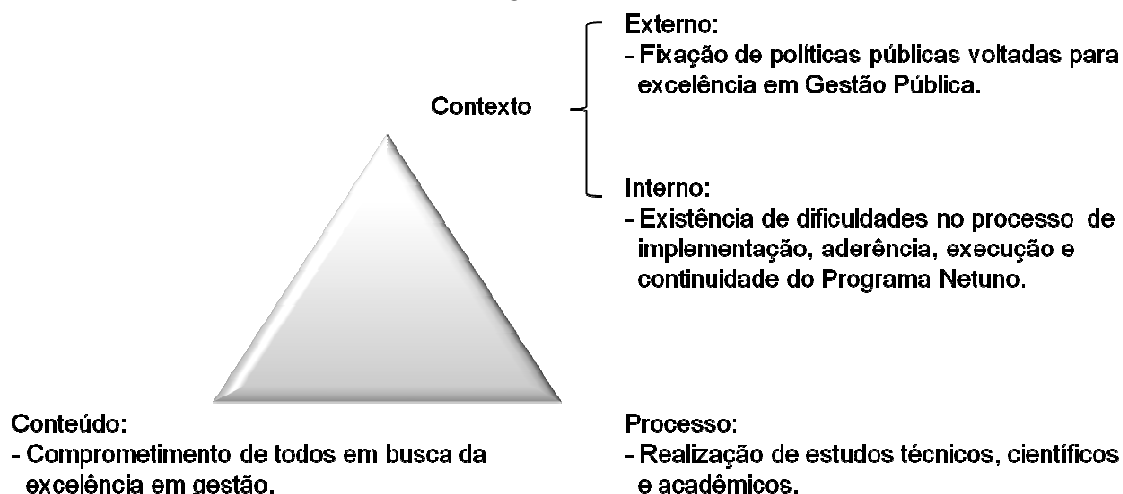
Em relação às ações atuais da Divisão do Programa Netuno, fruto destes trabalhos acadêmicos e científicos, iniciou-se em uma nova etapa, com a presença nas OM de Oficiais da DAdM especialistas em Gestão. O propósito desta operação é analisar a estrutura organizacional, os processos administrativos e a efetividade do

Programa. Não se trata de auditoria ou inspeção, mas uma oportunidade para esta equipe, que está diretamente envolvida com as atividades do programa, conhecer melhor as diferentes estruturas administrativas da MB e de prestar consultoria às OM.

Ainda neste escopo, a equipe gerente do Programa Netuno na MB tem divulgado em seu sitio diversas notícias atuais relacionadas à excelência em gestão. Por exemplo, há avisos sobre novas oportunidades em cursos, compartilhamento de atividades de órgãos extra-MB, informações sobre aulas, cursos e palestras em diferentes organizações, entre outros eventos, contribuindo para o processo de *benchmarking* na MB. Há, também, um contínuo incentivo às boas práticas, bem como um sucessivo aperfeiçoamento da metodologia empregada, contribuindo para eficiência e eficácia dos processos de implementação, aderência, execução e continuidade das atividades relacionadas ao programa de excelência em gestão.

O evento crítico “O Programa Netuno na atualidade” representa uma importante mudança estratégica para a MB que, de acordo com a teoria de Pettigrew (1987), pode ser entendido através do tripé conteúdo, contexto e processo, conforme revela a figura 4.17:

FIGURA 4.17: Evento Crítico 3 – O Programa Netuno na atualidade



Fonte: Autoria Própria

Assim, em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB mantém-se na evolução da gestão administrativa. Em relação ao contexto, constata-se que, dentro da realidade externa das políticas públicas voltadas para a excelência, ainda permanecem dificuldades no processo de implementação, aderência, execução e continuidade do Programa Netuno. Em relação ao processo, como resposta às dificuldades, este evento crítico concretiza-se na busca atual de

soluções para estes problemas, em meio aos estudos científicos e acadêmicos interdisciplinares, demonstrando o comprometimento de todos em busca da excelência em gestão.

4.2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo demonstrou os aspectos internos e externos à Marinha do Brasil que motivaram mudanças estratégicas no período entre 1992 e 2014, que foram identificados e analisados. O estudo mostrou, quanto aos aspectos externos, que a gestão pública no Brasil segue, historicamente, uma evolução gradual. É sempre importante analisar este fato para que se compreenda o atual cenário estratégico. A gestão vem se desenvolvendo em consonância com o progresso da sociedade, principalmente com grande correlação entre tecnologia e a ciência. É neste panorama que a Nova Administração Pública surge se orientando para o curso de ações e necessidades dos cidadãos, evitando sempre tons normativos e subordinando a teoria das organizações à teoria do desenvolvimento humano. Ela surge com a proposta de uma burocracia diferenciada, de modo a reduzir seus efeitos negativos. Daí a importância de se haver programas em busca da desburocratização da gestão, em prol da qualidade dos serviços públicos.

Consoante ao cenário externo, em relação aos aspectos internos, a MB iniciou sua busca pela excelência em gestão em 1992 com a Gestão da Qualidade Total (GQT), posteriormente, em 1998, por meio da Gestão Contemporânea (GECON) e, mais recentemente, a partir de 2006, vem envidando esforços por meio do Programa Netuno. É neste contexto que se prova a importância do programa de desburocratização da MB, através do qual se busca, dentro desta mesma ideologia, acompanhar o desenvolvimento do Governo Federal no alcance da excelência em gestão.

Por conseguinte, as mudanças estratégicas ocorridas na Marinha do Brasil no período entre 1992 e 2014 foram identificadas e analisadas. Estas mudanças correspondem a cada um dos três períodos estratégicos delineados no estudo, os quais são: Gestão da Qualidade Total (1992-1998); Gestão Contemporânea (1998-2006); e Programa Netuno (2006-2014).

O Período Estratégico “Gestão da Qualidade Total” foi marcado pela adaptação da MB à realidade da administração federal, uma vez se propondo a

estar alinhada com os processos e pensamentos procedidos do Governo Brasileiro e passando a implementar a filosofia da GQT, em busca de resultados organizacionais através do foco nos requisitos do cliente. O período foi introduzido pelo Evento Crítico “Implementação da GQT” (1992), no qual foi concretizada esta nova realidade e, após 6 anos, pontuado pelo Evento Crítico “Avaliação da GQT” (1998), onde foram observadas as resistências organizacionais em relação à nova doutrina gerencial.

O Período Estratégico “Gestão Contemporânea” foi marcado pela nova tentativa da MB em se adaptar à evolução de seus sistemas e processos de gestão. O novo programa tinha por objetivo, de forma semelhante com o antigo pensamento, desenvolver ações que atendesse as necessidades e expectativas do usuário, em busca da excelência em gestão. O período foi introduzido pelo Evento Crítico “Implementação da GECON” (1992), no qual foi colocado em ação o novo programa. Após, foi pontuado pelo Evento Crítico “Revisão do Manual de Doutrina da MB” (2002), onde foi revisto o principal documento que regia a GECON, e encerrado pelo Evento Crítico “Percepção da dificuldade da aderência da GECON” (2006), onde foram observadas as mazelas em relação ao programa gerencial, levando-o ao insucesso.

O Período Estratégico “Programa Netuno” foi e está sendo marcado pela atual tentativa de adaptação estratégica da MB, mesmo tendo sido observado o fracasso dos seus dois antecessores. O período foi introduzido pelo Evento Crítico “Implementação do Programa Netuno” (2006), no qual se iniciou a partir do decreto emitido pelo Comandante da Marinha, orientando as OM a implementarem o novo programa. Depois, foi marcado pelo Evento Crítico “Plano de Gestão do Programa Netuno” (2009), no qual foi percebida pela Alta Administração Naval a necessidade de se estabelecer um plano que contribuísse para contínua evolução e emprego do Netuno nas OM. Atualmente, a MB encontra-se no Evento Crítico “O Programa Netuno na atualidade” (2014), no qual se percebe, nos dias atuais, a continuidade das ações alusivas ao programa em busca da excelência em gestão.

Estes três períodos estratégicos possibilitaram que o processo de Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil fosse identificado e analisado, com base em elementos interpretativos e objetivos, adotados segundo o conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica.

Dentro do contexto do Período Estratégico “Gestão da Qualidade”, foram analisados os dois eventos identificados. Deste modo, no escopo do Evento Crítico “Implementação da GQT” (1992), em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB era a evolução da gestão administrativa, adaptando-se à realidade do Governo Federal. Em relação ao contexto, constata-se uma Força Armada que outrora não se preocupava com as técnicas modernas de gestão, mas agora, no início de sua empreitada, dentro de uma atmosfera de busca pela excelência no cenário externo, posiciona-se em busca do alinhamento a essas práticas. Em relação ao processo, concretiza a iniciativa da Marinha e implementa o programa de Gestão da Qualidade Total.

No cenário do Evento Crítico “Avaliação da GQT” (1998), em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB continuava sendo a evolução da gestão administrativa, adaptando-se à realidade do Governo Federal. Em relação ao contexto, constata-se a realidade de uma Marinha resistente à mudança, com diversas barreiras quanto à cultura organizacional, levando ao fracasso da evolução administrativa. Em relação ao processo, concretiza a primeira iniciativa da MB em implementar um programa em busca da excelência em gestão.

Dentro do contexto do Período Estratégico “Gestão Contemporânea”, foram analisados os três eventos identificados. Deste modo, no escopo do Evento Crítico “Implementação da GECON” (1998), em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB mantém-se na evolução da gestão administrativa, adaptando à realidade da MB o antigo GQT para um novo programa de gestão. Em relação ao contexto, constata-se que, dentro da realidade externa das políticas públicas voltadas para a excelência em gestão, havia um posicionamento estratégico claro da MB em busca da evolução administrativa, vista pela preocupação no aperfeiçoamento do planejamento organizacional. Em relação ao processo, concretiza-se com implementação da GECON, com o estabelecimento de princípios de gestão e a elaboração do Plano Corporativo de Implementação.

No cenário do Evento Crítico “Revisão do Manual de Doutrina da MB” (2002), em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB mantém-se na evolução da gestão administrativa, procurando adaptar a GECON à realidade da MB. Em relação ao contexto, constata-se que, dentro da realidade externa das políticas públicas voltadas para a excelência em gestão, havia um posicionamento estratégico da MB em busca da evolução da GECON. Em relação

ao processo, concretiza-se com a Revisão do Manual de Doutrina da MB, tendo como principal alteração a mudança pela abordagem baseada nos contextos Organizacional e Elementar.

Já no cenário do Evento Crítico “Percepção da dificuldade da aderência da GECON” (2006), em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB mantém-se na evolução da gestão administrativa, procurando adaptar a GECON à realidade da MB. Em relação ao contexto, constata-se que, dentro da realidade externa das políticas públicas voltadas para a excelência em gestão, houve a percepção da dificuldade da aderência e operacionalização da GECON, no meio militar-naval. Constatou-se que o Plano de Capacitação estava deficiente e não conseguia atender aos objetivos do programa. Além disso, percebeu-se a falta de comprometimento com a GECON, não só da Alta Administração das OM, mas também das pessoas envolvidas em todo o processo evolutivo da gestão. Em relação ao processo, concretiza-se com a tentativa fracassada da adaptação da GECON à realidade da MB.

Dentro do contexto do Período Estratégico “Programa Netuno”, foram analisados os três eventos identificados. Deste modo, no escopo do Evento Crítico “Implementação do Programa Netuno” (2006), em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB mantém-se na evolução da gestão administrativa, tendo como lema o comprometimento de todos em busca da excelência em gestão. Em relação ao contexto, constata-se que, dentro da realidade externa das políticas públicas voltadas para a excelência, houve o posicionamento estratégico da MB à evolução da GECON. Destacam-se nesse contexto interno as dificuldades iniciais no processo de implementação do Programa Netuno. Em relação ao processo, concretiza-se na implementação do Programa Netuno como uma adaptação ao GesPública, com o estabelecimento de etapas para este processo, com a criação do Comitê de Gestão Setorial e Organizacional e com as devidas providências para a mudança de rumo quanto às dificuldades iniciais.

No cenário do Evento Crítico “Plano de Gestão do Programa Netuno” (2009), em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB mantém-se na evolução da gestão administrativa, tendo como lema o comprometimento de todos em busca da excelência em gestão. Em relação ao contexto, constata-se que, dentro da realidade externa das políticas públicas voltadas para a excelência, foram encontradas dificuldades no processo de aderência, execução e continuidade do

Programa Netuno. Em relação ao processo, como resposta às dificuldades, concretiza-se na implementação do Plano de Gestão do Programa Netuno, composto por ações a serem empreendidas, buscando potencializar a aplicação dos conceitos do programa na MB de forma autossustentável e com metas a serem alcançadas pela DAdM.

Em seguida, no cenário do Evento Crítico “O Programa Netuno na atualidade” (2014), em relação ao conteúdo, percebe-se que o objetivo estratégico da MB mantém-se na evolução da gestão administrativa. Em relação ao contexto, constata-se que, dentro da realidade externa das políticas públicas voltadas para a excelência, ainda permanecem dificuldades no processo de implementação, aderência, execução e continuidade do Programa Netuno. Em relação ao processo, como resposta às dificuldades, concretiza-se na busca atual de soluções para estes problemas, em meio aos estudos científicos e acadêmicos interdisciplinares, demonstrando o comprometimento de todos em busca da excelência em gestão.

Assim, as consequências das mudanças estratégicas para a Marinha do Brasil foram identificadas e analisadas. Sem dúvida, conclui-se a que MB tem alinhado sua estratégia à excelência em gestão, encarando-a como um objetivo permanente para todas as OM. O Programa Netuno, neste contexto, surge como um sistema que permite atingir este alvo, sendo considerada uma consequência do processo de Adaptação Estratégica da MB. Ainda, como efeito destas mudanças, tem-se uma Administração Naval mais consciente da importância fundamental da adoção deste estilo gerencial, cujo enfoque está no compromisso de todos na melhoria contínua. Além disso, nos dias atuais, tem-se uma grande ênfase e interesse sustentados pela Marinha em relação a um alto nível de qualidade em gestão. Assim como há uma relação de vantagem competitiva nas empresas privadas que utilizam sistemas de gestão para se destacarem e sobreviverem num cenário capitalista, a MB passou a ter um olhar em busca da superação nas organizações militares, onde o grande objetivo é competir contra elas mesmas, saindo da zona de conforto e aperfeiçoando-se a cada desafio vencido.

4.3 DISCUSSÃO DO CASO: A IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROGRAMA NETUNO

Este item tem por finalidade apresentar, de forma detalhada, os resultados da *survey* realizada, visando atender ao objetivo geral deste estudo: identificar e analisar os Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno, para que seja possível implementá-lo, torná-lo aderente, executá-lo e dar-lhe continuidade de forma eficiente, eficaz e excelente como uma ferramenta de excelência de gestão.

O item também está estruturado para atender aos seguintes objetivos específicos do estudo:

5. Identificar e analisar o perfil do Elemento de Contato do Programa Netuno com a DAdM, como também dos Usuários do programa nas OM;
6. Identificar e analisar o perfil de percepção do Programa Netuno pelas OM; e
7. Analisar o Modelo de Excelência de Gestão utilizado pelo Programa Netuno.

Quanto às dimensões para o estabelecimento das perspectivas gerais em estudo, foram estabelecidas duas percepções distintas: a do Elemento de Contato do Programa Netuno com a DAdM e a do Usuário do Programa Netuno. Tais pessoas foram entrevistados por meio de questionário on-line, por meio do qual pode se estabelecer perfis de análise.

O item subdivide-se em 5 tópicos, os quais são:

- 4.3.1 – Análise do perfil do Elemento de Contato do Programa Netuno com a DAdM;
- 4.3.2 – Análise do perfil do Usuário do Programa Netuno;
- 4.3.3 – Análise do perfil de percepção do Programa Netuno na OM;
- 4.3.4 – Análise do Modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno; e
- 4.3.5 – Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno.

Em cada item dos tópicos, são apresentadas recomendações que representam oportunidades de melhoria, principalmente nos processo de implementação, aderência, execução, e continuidade do Programa Netuno.

É importante ressaltar que, tanto as questões quanto as análises e recomendações foram estruturadas e fundamentas com base nos estudos dos principais modelos de excelência em gestão mundiais (FNQ, 2013b; EFQM, 2013b; NIST, 2013c; PRIZE, 2013a; ISO, 2013b; IIBA, 2013). Também foram utilizados os estudos sobre os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), unindo a visão original de Rockart (1979) com a visão posterior de Pinto e Mantel (1990), como numa

abordagem conciliada, observada nos estudos de Borman e Janssen (2013), todos eles constantes no referencial teórico deste trabalho. Nesta teoria, são apresentados os problemas comuns às organizações, tanto públicas quanto privadas, bem como a identificação dos FCS e as soluções encontradas.

Assim, cada questão foi estrategicamente elaborada, de modo a tirar o melhor proveito da experiência dos respondentes, por meio do questionário, como também do autor, através da melhor seleção teórica e prática sobre o assunto em tela.

4.3.1 ANÁLISE DO PERFIL DO ELEMENTO DE CONTATO DO PROGRAMA NETUNO COM A DADM

Este tópico visa analisar o perfil do Elemento de Contato do Programa Netuno, militar corresponsável por aplicar e conduzir as atividades do Programa Netuno da OM, junto com a Alta Administração da OM. A importância deste assunto se dá pela averiguação de um dos objetivos específicos em estudo, pois objetiva estabelecer o perfil do Elemento de Contato atualmente, após quase uma década de existência do Programa Netuno.

É preconizado que ele saiba utilizar conceitos e procedimentos da excelência em gestão, conduzir as iniciativas para aplicação do Programa Netuno em suas OM, visando ao atendimento das orientações da DAdM e também servindo como um elo da OM com a DAdM. Assim, neste tópico, serão analisados o perfil do Elemento de Contato e o seu grau de capacitação.

4.3.1.1 Perfil do Elemento de Contato

A questão visa coletar dados sobre o perfil do Elemento de Contato, de modo a exibir aspectos importantes sobre a condução das atividades do Programa Netuno nas OM, como o grau hierárquico, especialidade e tempo de serviço militar. A figura 4.18 exibe a questão:

FIGURA 4.18: Questão sobre o Perfil do Elemento de Contato

Descreva o seu perfil:

Posto / Graduação (Ex: 1T, 3SG)

Corpo / Quadro / Especialidade
(Ex: IM, AR, AD, FN-ES)

OM (Ex: CIASC, DAdM)

Tempo de serviço na MB em anos
(Ex: 12)

Fonte: Autoria própria

Os dados foram coletados e organizados de acordo com as tabelas 4.1 e 4.2, que mostram, respectivamente, de forma agregada, uma estatística sobre a quantidade de Oficiais e praças na condução do programa, bem como uma análise do tempo de serviço que expressam a experiência na carreira do militar:

TABELA 4.1: Análise do Perfil Elemento de Contato: Posto/Graduação

Estatística	CMG (RM1)	CF (RM1)	CC (RM1)	CMG	CF	CC	CT	1T	2T	GM	TOTAL
Oficiais	9	12	3	14	8	27	32	44	33	3	185

Estatística	SO (RM1)	SO	1SG	2SG	3SG	CB	TOTAL
Praças	8	14	8	10	11	3	54

Estatística	FC	TOTAL
Servidor Civil	5	244

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.2: Análise do Perfil Elemento de Contato – Tempo de Serviço

Estatística	Valor Mín.	Valor Máx.	Média	Variância	Desvio padrão
Tempo de Serviço	0	50	17,39	131,25	11,46

Fonte: Autoria própria

Análise:

Os dados revelam que a maioria dos militares que conduzem o Programa Netuno são Oficiais, num total de 185. A grande maioria é de Oficiais Subalternos, com pouco tempo de serviço, sem experiência na carreira. Há 54 praças e 5 Servidores Civis contratados para ocuparem a função em tela, totalizando 244 respondentes.

Quanto ao tempo de serviço, considerando que a média do tempo de serviço total na carreira é de 30 anos, a média da estatística apresentada confirma que os militares analisados possuem certa experiência na carreira, o que pode concluir que tais pessoas têm experiência com as estruturas da MB, bem como possuem certa aderência em todos os setores das OM.

Os dados comprovam, também, que as OM que tem Oficiais Superiores com experiência ou praças com tempo de serviço elevado possuem maior probabilidade de ter o programa implementado e conduzido de forma mais eficiente e eficaz. Tais dados são comprovados pelos prêmios auferidos por essas OM, que são galardões da excelência em gestão.

Quanto ao perfil analisado por OM, nas OMPS e autarquias, o Programa Netuno é conduzido por Oficiais Superiores da Reserva Remunerada (RM1), com dedicação exclusiva, fato este que garante a boa condução do Programa Netuno, sendo comprovado pela participação destas OM em premiações intra e extra-MB.

Nos centros de instrução, o Programa é conduzido por Oficiais Superiores antigos, assim como nos comandos distritais e bases navais. Nos comandos de força, o Programa é conduzido por Oficiais Subalternos com poucos anos de serviço.

Nos navios de 1ª classe, é conduzido por Oficiais Subalternos. Já nos navios de 2ª e 3ª classes, em sua maioria, é conduzido por Oficiais Intermediários, geralmente seus comandantes ou imediatos.

No âmbito do CPESFN, há a tendência de o elemento de contato ser um Oficial Subalterno com poucos anos de serviço. Já nos batalhões são conduzidos um Oficial Subalterno com poucos anos de serviço.

Por último, nas agências e capitâncias, há a tendência de conduzida por praças modernas.

Recomendações:

Os dados comprovam que militares com experiência de carreira são mais capacitados para exercerem a função de Elemento de Contato, visto que possuem maior aderência na OM e possuem maior liderança na condução das atividades alusivas ao programa. Corroborando com tal visão, todos os modelos de excelência em gestão demonstram a necessidade de um gestor que seja líder em sua organização. A Fundação Europeia para a Gestão pela Qualidade (EFQM), especialmente, fala sobre o conceito transformador da organização, que é a

liderança com visão, inspiração e integridade: organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem acontecer, atuando como modelos para seus valores e ética (EFQM, 2013b). Deste modo, é recomendado que os Comandantes e Diretores atribuam esta função aos seus Oficiais mais antigos para tal função primordial, fazendo com que a OM tenha potencial em alavancar a gestão com excelência.

É lógico que, em algumas OM, por limitações de Tabela de Lotação, não haja a possibilidade de alocarem militares neste perfil para a tal atribuição. Assim, soluções como a utilização de militares RM1, com experiência na OM, para atuar nesta função, é um possível recurso para alavancar o sucesso na gestão.

4.3.1.2 Grau de capacitação do Elemento de Contato

A questão a seguir visa analisar o grau de capacitação do Elemento de Contato. São expostas todas as opções de cursos atinentes ao Programa Netuno, importantes para uma boa habilitação para a função. A figura 4.19 exibe a questão:

FIGURA 4.19: Grau de capacitação do Elemento de Contato

Clique nos cursos atinentes ao Programa Netuno que V.Sa tem formação:

- Autoavaliação da Gestão
- Análise e Melhoria de Processos
- Planejamento Estratégico Organizacional
- Gestão Administrativa da OM
- Excelência em Gestão
- Outros cursos Extra-MB
- Não possuo curso atinente ao Programa Netuno

Fonte: Autoria própria

Os dados foram coletados e organizados de acordo com a tabela 4.3, que mostra, de forma agregada, uma estatística sobre a quantidade de Oficiais e praças na condução do programa, bem como uma análise do tempo de serviço que expressam a experiência na carreira do militar:

TABELA 4.3: Análise do Grau de capacitação do Elemento de Contato

#	Resposta	%
7	Não possuo curso atinente ao Programa Netuno	51.2%
5	Excelência em Gestão	29.5%
2	Análise e Melhoria de Processos	20.1%
6	Outros cursos Extra-MB	19.3%
1	Autoavaliação da Gestão	18.9%
3	Planejamento Estratégico Organizacional	18.0%
4	Gestão Administrativa da OM	9.0%

Fonte: Autoria própria

Análise:

Os dados revelam que há um índice elevado de Elementos de Contato que não possuem nenhum curso atinente ao Programa Netuno, num total de 51,2% dos entrevistados.

Um dado relevante é que 29,5% dos entrevistados possuem, ao menos, o curso de Excelência em Gestão, atualmente o curso mais completo e atual oferecido pela DAdM, onde são abordados aspectos dos outros cursos básico e iniciais referente ao programa (Análise e Melhoria de Processos, Autoavaliação da Gestão e Planejamento Estratégico Organizacional). Um índice ainda baixo, se levado em consideração que todos os Elementos de Contato precisam ter uma capacitação contendo uma visão geral do programa, que é a proposta deste curso.

Outro fator importante é que 19,3% dos entrevistados realizaram outros cursos extra-MB, o que demonstra um ponto positivo na busca voluntária pela excelência em gestão, visto que não é obrigatória a formação extra. Contudo, é um número significativo de procura por cursos extra-MB podem representar aqueles que são pagos com recursos orçamentários, em detrimento aos cursos da MB, que possuem seus custos já afundados, oferecidos gratuitamente para os militares.

Recomendações:

Os dados comprovam a deficiência em capacitação do Elemento de Contato, sem a qual é impraticável alcançar maior efetividade nas ações de aprimoramento da gestão nas OM. Apesar de todos os esforços empreendidos pela MB no sentido de capacitar seu pessoal, este processo possui diversas falhas e oportunidades de melhoria que precisam ser exploradas.

Este item foi identificado como um dos principais FCS dos processos alusivos ao Programa Netuno. Os principais aspectos e recomendações sobre o tema "capacitação" serão abordados detalhadamente no item 4.3.5 deste capítulo.

4.3.2 ANÁLISE DO PERFIL DO USUÁRIO DO PROGRAMA NETUNO

Este tópico visa analisar o perfil do Usuário do Programa Netuno, militar participante das atividades de gestão administrativa na OM. O relacionamento do Usuário com o elemento organizacional do Programa Netuno na OM é externo, comparado a um cliente final das suas atividades. A importância deste assunto se dá pela averiguação de um dos objetivos específicos em estudo, pois objetiva estabelecer o perfil do Usuário, após quase uma década de existência do Programa Netuno.

4.3.2.1 Perfil do Usuário do Programa Netuno

A questão visa coletar dados sobre o perfil do Usuário do Programa Netuno que foi respondente deste estudo, como o grau hierárquico, especialidade e tempo de serviço militar, de modo a exibir aspectos importantes sobre a condução das atividades do Programa Netuno nas OM em uma perspectiva diferente do Elemento de Contato. A figura 4.20 exibe a questão:

FIGURA 4.20: Questão sobre o Perfil do Usuário

Descreva o seu perfil:

Posto / Graduação (Ex: 1T, 3SG)	<input type="text"/>
Corpo / Quadro / Especialidade (Ex: IM, AR, AD, FN-ES)	<input type="text"/>
OM (Ex: CIASC, DAdM)	<input type="text"/>
Tempo de serviço na MB em anos (Ex: 12)	<input type="text"/>

Fonte: Autoria própria

Os dados foram coletados e organizados de acordo com as tabelas 4.4 e 4.5, que mostram, respectivamente, de forma agregada, uma estatística sobre a quantidade de Oficiais e praças na condução do programa, bem como uma análise do tempo de serviço que expressam a experiência na carreira do militar:

TABELA 4.4: Análise do Perfil Elemento de Contato: Posto/Graduação

Estatística	CMG (RM1)	CF (RM1)	CC (RM1)	CMG	CF	CC	CT	1T	2T	GM	TOTAL
Oficiais	0	0	3	4	11	17	17	55	18	1	126

Estatística	SO (RM1)	SO	1SG	2SG	3SG	CB	TOTAL
Praças	2	16	12	25	37	10	102

Estatística	FC	TOTAL
Servidor Civil	4	232

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.5: Análise do Perfil Elemento de Contato: Posto/Graduação

Estatística	Valor Mín.	Valor Máx.	Média	Variância	Desvio padrão
Tempo de Serviço	0	50	16,86	95,96	9,79

Fonte: Autoria própria

Análise:

Os dados revelam que os respondentes são de diversos graus hierárquicos, com experiência em diversas áreas. Há uma distribuição homogênea quanto à quantidade de Oficiais e praças, o que fornece respostas mais compatíveis à realidade da MB.

Quanto ao tempo de serviço, considerando que a média do tempo de serviço total na carreira é de 30 anos, a média da estatística apresentada confirma que os militares analisados possuem certa experiência na carreira, o que pode concluir que tais pessoas têm experiência com as estruturas da MB, bem como possuem certa aderência em todos os setores das OM.

Observações:

A partir da análise de dados, observa-se que a distribuição dos questionários para os respondentes ocorreu de forma a favorecer análises e recomendações mais realistas do programa, na visão do perfil Usuário, contribuindo ainda mais para veracidade das informações e conclusões contidas neste estudo.

4.3.3 ANÁLISE DO PERFIL DE PERCEPÇÃO DO PROGRAMA NETUNO NA OM

Este tópico visa analisar o perfil de percepção do Programa Netuno na OM,

ou seja, investigar como o programa ter sido notado nas organizações, sob um olhar de aderência, implementação, execução e continuidade. A importância deste assunto se dá pela averiguação de um dos objetivos específicos em estudo, pois objetiva estabelecer percepção do Programa Netuno na OM, na visão do Elemento de Contato e do Usuário, sob uma análise conjunta.

Neste tópico, serão analisados a composição do elemento organizacional na OM, o grau de credibilidade, o grau de comprometimento da Alta Administração da OM, o grau de comprometimento da OM, o grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho, o grau de utilização das estruturas, o grau de utilização das técnicas e ferramentas e o grau de implementação, execução e continuidade do Programa Netuno.

4.3.3.1 Composição do elemento organizacional do Programa Netuno na OM

A questão visa coletar dados sobre a composição do elemento organizacional, ou seja, estrutura designada para executar e conduzir as atividades do Programa Netuno na OM. Foi coletada a perspectiva do Elemento de Contato sobre este item, conforme a questão exibida na figura 4.21:

FIGURA 4.21: Questão sobre a composição do elemento organizacional

Como é composto o elemento organizacional designado para executar e conduzir as atividades do Programa Netuno na OM?

- Equipe com dedicação exclusiva ao Programa Netuno, conduzida por militar de alto grau hierárquico, pertencente à Alta Administração da OM
- Equipe acumulando funções diversas, conduzida por militar de alto grau hierárquico, pertencente à Alta Administração da OM
- Equipe acumulando funções diversas, conduzida por militar não pertencente à Alta Administração da OM ou com baixo grau hierárquico
- Um único militar, com alto ou baixo grau hierárquico, acumulando funções diversas
- Não há elemento organizacional na OM conduzindo as atividades do Programa Netuno
- Outro (especificar)

Fonte: Autoria própria

Os dados foram coletados e organizados de acordo com as tabelas 4.6, 4.7 e 4.8, que mostram, de forma agregada, respectivamente, uma estatística sobre a composição do elemento organizacional, as respostas discursivas da opção específica do respondente, bem como uma análise estatística descritiva. As tabelas 4.7 e 4.8 encontram-se no apêndice 7.5 deste trabalho.

TABELA 4.6: Análise da composição do elemento organizacional

#	Resposta	%
3	Um único militar, com alto ou baixo grau hierárquico, acumulando funções diversas.	38.1%
2	Equipe acumulando funções diversas, conduzida por militar de alto grau hierárquico, pertencente à Alta Administração da OM.	26.5%
4	Equipe acumulando funções diversas, conduzida por militar não pertencente à Alta Administração da OM ou com baixo grau hierárquico.	19.3%
1	Equipe com dedicação exclusiva ao Programa Netuno, conduzida por militar de alto grau hierárquico, pertencente à Alta Administração da OM.	8.3%
5	Não há elemento organizacional na OM conduzindo as atividades do Programa Netuno.	4.4%
6	Outro (especificar)	3.3%
	Total	100.0%

Fonte: Autoria própria

Análise:

Para esta questão, espera-se que todas as OM possuam uma equipe com dedicação exclusiva ao Programa Netuno, conduzida por militar de alto grau hierárquico, pertencente à Alta Administração da OM, o que acontece em apenas 8,3% dos casos. Porém, os dados revelam que a maioria dos respondentes, na faixa de 38,1%, está em OM cujo elemento organizacional é composto por um único militar, com alto ou baixo grau hierárquico, acumulando funções diversas, o que representa uma opção mediana dentre as disponíveis. É preocupante que 4,4% das OM ainda não possuam elemento organizacional na OM conduzindo as atividades do Programa Netuno, dado que o Programa Netuno tem caráter impositivo, criado há quase uma década, o que demanda ações emergenciais, por parte da DAdM, para mudar esse cenário.

Recomendações:

Os dados comprovam a desestruturação do elemento organizacional, motivo que justifica uma má condução das atividades alusivas ao programa nas OM. Estudos anteriores já haviam exposto tal oportunidade de melhoria, inclusive com ações instituídas para solucionar este fato. Porém, como demonstrado, após quase uma década de implementação do Programa Netuno, ainda continua da mesma forma.

Este item foi identificado como um dos FCS dos processos alusivos ao Programa Netuno. Os principais aspectos e recomendações sobre o tema "elemento organizacional" serão abordados detalhadamente no item 4.3.5 deste capítulo.

4.3.3.2 Grau de credibilidade do Programa Netuno

A questão visa coletar dados sobre o grau de credibilidade, ou seja, visa estabelecer uma medida de crença nos resultados do Programa Netuno e do seu poder de transformar a OM através da excelência em gestão. Foi coletada a perspectiva do Elemento de Contato sobre o grau de credibilidade da OM, conforme mostra a figura 4.22, bem como a do Usuário, quanto o seu próprio grau de credibilidade, como revela a figura 4.23:

FIGURA 4.22: Questão sobre o grau de credibilidade – Perfil Elemento de Contato

Como é o grau de credibilidade da sua OM sobre o Programa Netuno?

- Programa excelente, efetivo e completo, capaz de transformar a OM
- Traz bons resultados para a OM, embora ainda exista bastante oportunidades de melhoria
- Traz poucos resultados positivos para a OM, embora não seja priorizado, por achar que não compensa investir em gestão por excelência em detrimento de outras áreas importantes
- Há uma descrença nos resultados do Programa, com um encargo adicional e com resultados duvidosos para a OM
- A OM desconhece o Programa Netuno e, por isso, não consegue atribuir juízo quanto a sua credibilidade
- Outro (especificar)

Fonte: Autoria própria

FIGURA 4.23: Questão sobre o grau de credibilidade – Perfil Usuário

Como é a sua percepção do grau de credibilidade sobre o Programa Netuno?

- Programa excelente, efetivo e completo, capaz de transformar a OM
- Traz bons resultados para a OM, embora ainda exista bastante oportunidades de melhoria
- Traz poucos resultados positivos para a OM, embora não seja priorizado, por achar que não compensa investir em gestão por excelência em detrimento a outras áreas importantes
- Há uma descrença nos resultados do Programa, com um encargo adicional e com resultados duvidosos para a OM
- A OM desconhece o Programa Netuno e, por isso, não consegue atribuir juízo quanto a sua credibilidade
- Outra (especificar)

Fonte: Autoria própria

Os dados do Elemento de Contato foram coletados e organizados de acordo com a tabela 4.9, 4.10 e 4.11, que mostram, de forma agregada, respectivamente, uma estatística sobre o grau de credibilidade da OM, as respostas discursivas da

opção específica do respondente, bem como uma análise estatística descritiva. As tabelas 4.10 e 4.11 encontram-se no apêndice 7.5 deste trabalho.

TABELA 4.9: Análise do grau de credibilidade – Perfil Elemento de Contato

#	Resposta	%
2	Traz bons resultados para a OM, embora ainda exista bastante oportunidades de melhoria	56.4%
3	Traz poucos resultados positivos para a OM, embora não seja priorizado, por achar que não compensa investir em gestão por excelência em detrimento de outras áreas importantes	17.7%
4	Há uma descrença nos resultados do Programa, com um encargo adicional e com resultados duvidosos para a OM	12.7%
5	A OM desconhece o Programa Netuno e, por isso, não consegue atribuir juízo quanto a sua credibilidade	5.5%
6	Outro (especificar)	4.4%
1	Programa excelente, efetivo e completo, capaz de transformar a OM	3.3%
	Total	100.0%

Fonte: Autoria própria

Os dados do Usuário foram coletados e organizados de acordo com as tabelas 4.12, 4.13 e 4.14, que mostram, de forma agregada, respectivamente, uma estatística sobre o próprio grau de credibilidade, as respostas discursivas da opção específica do respondente, bem como uma análise estatística descritiva. As tabelas 4.13 e 4.14 encontram-se no apêndice 7.5 deste trabalho.

TABELA 4.12: Análise do grau de credibilidade – Perfil Usuário

#	Resposta	%
2	Traz bons resultados para a OM, embora ainda exista bastante oportunidades de melhoria	51.4%
4	Há uma descrença nos resultados do Programa, com um encargo adicional e com resultados duvidosos para a OM	15.3%
1	Programa excelente, efetivo e completo, capaz de transformar a OM	13.4%
3	Traz poucos resultados positivos para a OM, embora não seja priorizado, por achar que não compensa investir em gestão por excelência em detrimento a outras áreas importantes	11.6%
5	A OM desconhece o Programa Netuno e, por isso, não consegue atribuir juízo quanto a sua credibilidade	5.6%
6	Outro (especificar)	2.8%
	Total	100,0%

Fonte: Autoria própria

Análise:

Para esta questão, no perfil do Elemento de Contato, espera-se que todas as OM criam que o Programa Netuno é excelente, efetivo e completo, capaz de transformar a OM, como acontece em apenas 3,3% dos casos. Porém, os dados revelam que a maioria dos respondentes, em um percentual de 56,4%, afirma que

ele traz bons resultados para a OM, embora ainda exista bastante oportunidades de melhoria. Esse fato retorna certa positividade em relação às ações do programa, porém reflete a ausência de resultados explícitos. É preocupante que 5,5% das OM ainda desconheçam o Programa Netuno e, por isso, não conseguem atribuir juízo quanto a sua credibilidade, o que exige ações emergenciais para mudar esse cenário.

Ainda, no perfil do Usuário, não obstante às observações supracitadas, espera-se que estes militares creiam que o Programa Netuno é excelente, efetivo e completo, capaz de transformar a OM, como ocorre em apenas 13,4% dos casos. Porém, os dados expõem que a maioria dos respondentes, em um percentual de 51,4%, afirma que ele traz bons resultados para a OM, embora ainda exista bastante oportunidades de melhoria. Esse fato também retorna certa positividade em relação às ações do programa, porém reflete a ausência de resultados explícitos. É preocupante que, de acordo com este perfil, 5,6% dos Usuários ainda desconheçam o Programa Netuno e, por isso, não conseguem atribuir juízo quanto a sua credibilidade, o que exige ações emergenciais para mudar esse cenário.

Recomendações:

Os dados comprovam o baixo grau de credibilidade do Programa Netuno na MB. Aqui são encontradas oportunidades de melhorias, pois nota-se que diversas OM ainda não conhecem o programa, além de não perceber, na prática, o grande potencial que ele pode oferecer à organização.

Este item foi identificado como o principal FCS dos processos alusivos ao Programa Netuno. Os principais aspectos e recomendações sobre o tema "credibilidade" serão abordados detalhadamente no item 4.3.5 deste capítulo.

4.3.3.3 Grau de comprometimento da Alta Administração da OM com o Programa Netuno

A questão visa coletar dados sobre o grau de comprometimento da Alta Administração, ou seja, visa estabelecer uma visão de como gerentes máximos da organização se preocupam com as atividades alusivas ao Programa Netuno. Foi coletada a perspectiva do Elemento de Contato, conforme mostra a figura 4.24:

FIGURA 4.24: Questão sobre o comprometimento da Alta Administração

Como é o grau de comprometimento da Alta Administração da OM (Comandante/Diretor, Imediato, Superintendentes e Chefes de Departamento) com o Programa Netuno?

- Há uma participação excelente, efetiva e completa, na qual há uma clara preocupação, por parte do Comandante/Diretor da OM, quanto à condução das atividades alusivas ao Programa Netuno
- Há uma participação efetiva, na qual há uma clara preocupação, por parte de alguns Chefes de Departamento, em desenvolver as atividades alusivas ao Programa Netuno
- Há uma pequena participação ativa, existindo diversas oportunidades de melhoria
- Há uma percepção de que o Programa Netuno é mais uma tarefa a ser cumprida, havendo somente uma participação representativa da Alta Administração
- Não há a participação de nenhum militar da Alta Administração da OM nas atividades do Programa Netuno
- Outro (especificar)

Fonte: Autoria própria

Os dados do Elemento de Contato foram coletados e organizados de acordo com as tabelas 4.15, 4.16 e 4.17, que mostram, de forma agregada, respectivamente, uma estatística sobre o grau de comprometimento da Alta Administração, as respostas discursivas da opção específica do respondente, bem como uma análise estatística descritiva. As tabelas 4.16 e 4.17 encontram-se no apêndice 7.5 deste trabalho.

TABELA 4.15: Análise do grau de comprometimento da Alta Administração

#	Resposta	%
2	Há uma participação efetiva, na qual há uma clara preocupação, por parte de alguns Chefes de Departamento, em desenvolver as atividades alusivas ao Programa Netuno.	28.7%
3	Há uma pequena participação ativa, existindo diversas oportunidades de melhoria.	27.1%
4	Há uma percepção de que o Programa Netuno é mais uma tarefa a ser cumprida, havendo somente uma participação representativa da Alta Administração.	19.3%
1	Há uma participação excelente, efetiva e completa, na qual há uma clara preocupação, por parte do Comandante/Diretor da OM, quanto à condução das atividades alusivas ao Programa Netuno.	18.2%
5	Não há a participação de nenhum militar da Alta Administração da OM nas atividades do Programa Netuno.	4.4%
6	Outro (especificar).	2.2%
	Total	100.0%

Fonte: Autoria própria

Análise:

Para esta questão, espera-se que todas as OM possuam uma participação excelente, efetiva e completa da Alta Administração, na qual há uma clara preocupação, por parte do Comandante/Diretor da OM, quanto à condução das

atividades alusivas ao Programa Netuno, como acontece em apenas 18,2% dos casos. Porém, os dados revelam que a maioria dos respondentes, em um percentual de 28,7%, afirma haver uma participação efetiva, na qual há uma clara preocupação, por parte de alguns Chefes de Departamento, em desenvolver as atividades alusivas ao Programa Netuno. Esse fato retorna certa positividade em relação às ações do programa, porém reflete a falta da presença das pessoas capazes de motivar e fazer cumprir as orientações emanadas pelo programa. É preocupante que em 4,4% das OM não haja participação de nenhum militar da Alta Administração da OM nas atividades do Programa Netuno, o que exige ações emergenciais para mudar esse cenário.

Recomendações:

Os dados comprovam o baixo grau de comprometimento da Alta Administração da OM com o Programa Netuno. Percebe-se certa preocupação, por parte dos dirigentes, com a condução das atividades de gestão estratégica. Porém, não se atribui prioridade para o programa, na maioria das vezes posto em detrimento às diversas tarefas atribuídas. Há a percepção de que o programa é mais uma das tarefas secundárias, e não um processo primordial na organização.

Este item foi identificado como o principal FCS dos processos alusivos ao Programa Netuno. Os principais aspectos e recomendações sobre o tema "comprometimento" serão abordados detalhadamente no item 4.3.5 deste capítulo.

4.3.3.4 Grau de comprometimento da OM com o Programa Netuno

A questão visa coletar dados sobre o grau de comprometimento da OM, ou seja, visa estabelecer uma visão de como a organização em conjunto se preocupa com as atividades alusivas ao Programa Netuno. Foi coletada a perspectiva do Elemento de Contato sobre o grau de comprometimento da OM, conforme mostra a figura 4.25, bem como a do Usuário, quanto o seu próprio grau de comprometimento, como revela a figura 4.26:

FIGURA 4.25: Questão sobre o grau de comprometimento da OM – Perfil Elemento de Contato

Como é o grau de comprometimento da OM com o Programa Netuno?

- Há uma participação excelente, efetiva e completa, na qual há um claro comprometimento de todos quanto à condução das atividades alusivas ao Programa Netuno
- Há uma participação efetiva, na qual há uma clara preocupação, por parte de alguns militares, em desenvolver as atividades alusivas ao Programa Netuno
- Há uma pequena participação ativa, existindo diversas oportunidades de melhoria
- Há uma percepção de que o Programa Netuno é mais uma tarefa a ser cumprida, havendo somente o comprometimento por parte dos militares envolvidos na condução do Programa Netuno
- Não há a participação de nenhum militar da OM nas atividades do Programa Netuno
- Outro (especificar)

Fonte: Autoria própria

FIGURA 4.26: Questão sobre o grau de comprometimento da OM – Perfil Usuário

Como é a sua percepção do grau de comprometimento da OM com o Programa Netuno?

- Há uma participação excelente, efetiva e completa, na qual há um claro comprometimento de todos quanto à condução das atividades alusivas ao Programa Netuno
- Há uma participação efetiva, na qual há uma clara preocupação, por parte de alguns militares, em desenvolver as atividades alusivas ao Programa Netuno
- Há uma pequena participação ativa, existindo diversas oportunidades de melhoria
- Há uma percepção de que o Programa Netuno é mais uma tarefa a ser cumprida, havendo somente o comprometimento por parte dos militares envolvidos na condução do Programa Netuno
- Não há a participação de nenhum militar da OM nas atividades do Programa Netuno
- Outra (especificar)

Fonte: Autoria própria

Os dados do Elemento de Contato foram coletados e organizados de acordo com as tabelas 4.18, 4.19 e 4.20, que mostram, de forma agregada, respectivamente, uma estatística sobre o grau de comprometimento da OM, as respostas discursivas da opção específica do respondente, bem como uma análise estatística descritiva. As tabelas 4.19 e 4.20 encontram-se no apêndice 7.5 deste trabalho.

TABELA 4.18: Análise do grau de comprometimento da OM – Perfil Elemento de Contato

#	Resposta	%
2	Há uma participação efetiva, na qual há uma clara preocupação, por parte de alguns militares, em desenvolver as atividades alusivas ao Programa Netuno	33.7%
3	Há uma pequena participação ativa, existindo diversas oportunidades de melhoria	32.6%
4	Há uma percepção de que o Programa Netuno é mais uma tarefa a ser cumprida, havendo somente o comprometimento por parte dos militares envolvidos na condução do Programa Netuno	24.9%
1	Há uma participação excelente, efetiva e completa, na qual há um claro comprometimento de todos quanto à condução das atividades alusivas ao Programa Netuno	3.3%
5	Não há a participação de nenhum militar da OM nas atividades do Programa Netuno	3.3%
6	Outro (especificar)	2.2%
	Total	100.0%

Fonte: Autoria própria

Os dados do Usuário foram coletados e organizados de acordo com as tabelas 4.21, 4.22 e 4.23, que mostram, de forma agregada, respectivamente, uma estatística sobre a sua própria percepção do grau de comprometimento, as respostas discursivas da opção específica do respondente, bem como uma análise estatística descritiva. As tabelas 4.22 e 4.23 encontram-se no apêndice 7.5 deste trabalho.

TABELA 4.21: Análise do grau de comprometimento da OM– Perfil Usuário

#	Resposta	%
2	Há uma participação efetiva, na qual há uma clara preocupação, por parte de alguns militares, em desenvolver as atividades alusivas ao Programa Netuno.	33.8%
3	Há uma pequena participação ativa, existindo diversas oportunidades de melhoria.	31.5%
4	Há uma percepção de que o Programa Netuno é mais uma tarefa a ser cumprida, havendo somente o comprometimento por parte dos militares envolvidos na condução do Programa Netuno.	25.9%
1	Há uma participação excelente, efetiva e completa, na qual há um claro comprometimento de todos quanto à condução das atividades alusivas ao Programa Netuno.	5.1%
6	Outra (especificar).	1.9%
5	Não há a participação de nenhum militar da OM nas atividades do Programa Netuno.	1.9%
	Total	100.0%

Fonte: Autoria própria

Análise:

Para esta questão, no perfil do Elemento de Contato, espera-se que a OM participe de forma excelente, efetiva e completa, na qual há um claro comprometimento de todos quanto à condução das atividades alusivas ao Programa Netuno, como ocorre em apenas 3,3% dos casos. Porém, os dados revelam que a maioria dos respondentes, em um percentual de 33,7%, afirma que há uma participação efetiva, na qual há uma clara preocupação, por parte de alguns militares, em desenvolver as atividades alusivas ao programa. Esse fato retorna certa positividade em relação às ações do programa, porém reflete a ausência de algumas pessoas fundamentais no processo de continuidade e evolução da gestão. É preocupante que, em 3,3% das OM, ainda não haja a participação de nenhum militar da OM nas atividades do Programa Netuno, o que exige ações emergenciais e pontuais para mudar esse cenário.

Ainda, no perfil do Usuário, da mesma forma, espera-se que estes militares percebam a participação da OM de forma excelente, efetiva e completa, na qual há um claro comprometimento de todos quanto à condução das atividades alusivas ao Programa Netuno, como ocorre em apenas 5,1% dos casos. Porém, os dados revelam que a maioria dos respondentes, em um percentual de 33,8%, afirma que há uma participação efetiva, na qual há uma clara preocupação, por parte de alguns militares, em desenvolver as atividades alusivas ao programa. Esse fato também retorna certa positividade em relação às ações do programa, porém reflete também a ausência de algumas pessoas fundamentais no processo de continuidade e evolução da gestão, encarando o programa como mais um encargo colateral. É importante notar que, de acordo com este perfil, em 1,9% dos Usuários, ainda não haja a participação de nenhum militar da OM nas atividades do Programa Netuno, o que representa uma baixa porcentagem, se comparado às demais alternativas.

Recomendações:

Os dados aqui analisados comprovam o baixo grau de comprometimento das OM, em relação ao Programa Netuno. De fato, percebe-se certa participação, na qual há uma clara preocupação, por parte de alguns militares, em desenvolver os processos atinentes ao programa. Porém, isto não acontece com a grande maioria das pessoas da organização, por concluírem que o programa é mais uma tarefa

dentre todas as outras, e não um processo primordial, que precisa da sua inteira participação e disposição.

Este item foi identificado como um dos principais FCS dos processos alusivos ao Programa Netuno. Os principais aspectos e recomendações sobre o tema "comprometimento" serão abordados detalhadamente no item 4.3.5 deste capítulo.

4.3.3.5 Grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho

A questão visa coletar dados sobre o grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho, ou seja, visa estabelecer a operacionalidade dos indicadores, de modo a perceber se estão mapeados, atualizados, expostos a todos os militares, efetivos, inclusive com qual a periodicidade são acompanhados. Foi coletada a perspectiva do Elemento de Contato, conforme mostra a figura 4.27:

FIGURA 4.27: Questão sobre o grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho

Como é o grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho dos processos administrativos da OM?

- Todos os processos administrativos da OM estão mapeados, atualizados, expostos a todos, com claros indicadores de desempenho efetivos que são acompanhados mensalmente
- A maioria dos processos administrativos da OM estão mapeados, com indicadores de desempenho eficazes e acompanhados anualmente
- Alguns processos foram mapeados somente pelo elemento de ligação do Programa Netuno, com indicadores de desempenho representativos e com certa mensurabilidade
- Poucos processos são mapeados e não há o acompanhamento constante dos indicadores de desempenho de cada processo, os quais tem pouca mensurabilidade
- Nenhum processo é mapeado e não há indicadores de desempenho
- Outro (especificar)

Fonte: Autoria própria

Os dados do Elemento de Contato foram coletados e organizados de acordo com as tabelas 4.24, 4.25 e 4.26, que mostram, de forma agregada, respectivamente, uma estatística sobre o grau de acompanhamento, as respostas discursivas da opção específica do respondente, bem como uma análise estatística descritiva. As tabelas 4.25 e 4.26 encontram-se no apêndice 7.5 deste trabalho.

TABELA 4.24: Análise do grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho

#	Resposta	%
2	A maioria dos processos administrativos da OM estão mapeados, com indicadores de desempenho eficazes e acompanhados anualmente.	28.7%
3	Alguns processos foram mapeados somente pelo elemento de ligação do Programa Netuno, com indicadores de desempenho representativos e com certa mensurabilidade.	27.1%
4	Poucos processos são mapeados e não há o acompanhamento constante dos indicadores de desempenho de cada processo, os quais tem pouca mensurabilidade.	21.5%
1	Todos os processos administrativos da OM estão mapeados, atualizados, expostos a todos, com claros indicadores de desempenho efetivos que são acompanhados mensalmente.	8.8%
5	Nenhum processo é mapeado e não há indicadores de desempenho.	7.2%
6	Outro (especificar).	6.6%
	Total	100.0%

Fonte: Autoria própria

Análise:

Para esta questão, espera-se concluir que todos os processos administrativos da OM estejam mapeados, atualizados, expostos a todos, com claros indicadores de desempenho efetivos, que são acompanhados mensalmente, como acontece em apenas 8,8% dos casos. Porém, os dados revelam que a maioria dos respondentes, em um percentual de 28.7%, afirma que a maioria dos processos administrativos da OM estão mapeados, com indicadores de desempenho eficazes e acompanhados anualmente. Esse fato retorna certa positividade em relação às ações do programa, por revelar a existência de mapeamento de processos, porém reflete a ausência de acompanhamento contínuo. É preocupante que, em 7,2% das OM, nenhum processo esteja mapeado e não há indicadores de desempenho, o que exige ações emergenciais e pontuais para mudar esse cenário.

Recomendações:

Os dados comprovam o baixo grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho, fato este que é extremamente prejudicial às atividades alusivas ao Programa Netuno. Sem indicadores de desempenho eficazes e eficientes, e sem seu devido monitoramento, não poderá ser alcançada a explicitação e a melhoria da forma de trabalhar, seja eliminando atividades desnecessárias, seja modificando a forma de realizá-las. Não há excelência em gestão sem este quesito fundamental.

Enfatiza-se neste contexto o modelo de análise de negócios do *International Institute of Business Analysis*®: o Guia BABOK®. O subitem "Planejamento e

Monitoramento da Análise de Negócios" deste guia descreve como os analistas de negócios determinam quais atividades são necessárias para que se execute uma iniciativa de análise de negócios. Há um mapeamento e monitoramento que permeia todas as atividades do processo, pois tal fator é vista como fundamental para o alcance da vantagem competitiva no mercado, permitindo que organização alcance o sucesso (IIBA, 2009).

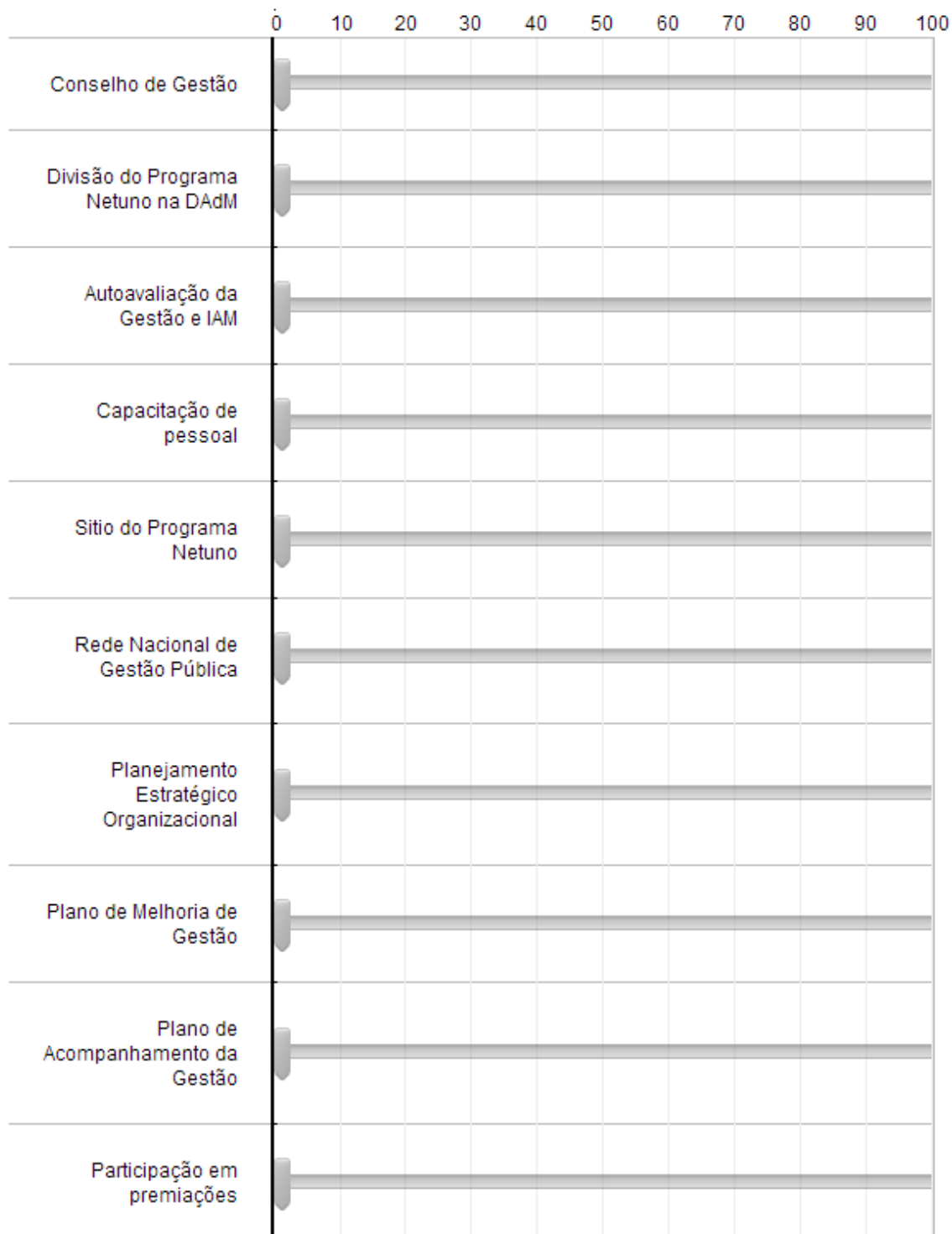
Assim, recomenda-se às OM que invistam em mapeamento e monitoramento de processos. Há a necessidade de mostrar às pessoas os claros benefícios de se estabelecer indicadores de desempenho, de modo a envolver toda a OM no acompanhamento das atividades e mensuração dos resultados. Sugere-se que os Comandantes e Diretores se preocupem com a formação do elemento organizacional nas ferramentas de gestão, de modo que estejam capacitados a cumprirem com a missão, além de estarem habilitados a serem multiplicadores deste conhecimento. Incentiva-se, também, o uso de *softwares* de mapeamento, para facilitar a montagem, a visibilidade e o acompanhamento do processo. Existem diversas opções gratuitas, como o Bizagi, como também a notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*), que devem ser opções para o sucesso desta atividade.

4.3.3.6 Grau de utilização das estruturas do Programa Netuno

A questão visa coletar dados sobre o grau de utilização das estruturas, ou seja, objetiva-se conhecer sobre o emprego das células organizacionais estabelecidas pelo Programa Netuno, com o objetivo de implementar, executar e acompanhar a gestão por excelência na OM. Foi coletada a perspectiva do Elemento de Contato, conforme mostra a figura 4.28:

FIGURA 4.28: Questão sobre o grau de acompanhamento utilização das estruturas

Qual é o grau de utilização na gestão administrativa da OM de cada uma das estruturas abaixo detalhadas? Se a estrutura não existir na OM ou se ela nunca foi utilizada, basta clicar na barra para assinalar o grau "zero". Caso contrário, atribua grau maior que "zero".



Fonte: Autoria própria

Os dados do Elemento de Contato foram coletados e organizados de acordo com a tabela 4.27, que mostra, de forma agregada, uma estatística descritiva dos

dados, contendo os valores mínimos e máximos auferidos, o valor médio alcançado (critério de ranqueamento entre os itens) bem como o desvio padrão da resposta:

TABELA 4.27: Análise do grau de acompanhamento utilização das estruturas

#	Resposta	Valor Mín.	Valor Máx.	Valor médio	Desvio padrão
1	Conselho de Gestão	0.00	100.00	78.94	26.83
3	Autoavaliação da Gestão e IAM	0.00	100.00	71.40	26.86
7	Planejamento Estratégico Organizacional	0.00	100.00	59.38	32.80
8	Plano de Melhoria de Gestão	0.00	100.00	56.39	33.25
4	Capacitação de pessoal	0.00	100.00	50.51	31.69
5	Sítio do Programa Netuno	0.00	100.00	50.21	34.40
9	Plano de Acompanhamento da Gestão	0.00	100.00	41.44	36.12
2	Divisão do Programa Netuno na DAdM	0.00	100.00	33.78	34.36
10	Participação em premiações	0.00	100.00	32.71	36.67
6	Rede Nacional de Gestão Pública	0.00	100.00	23.98	30.80

Fonte: Autoria própria

Análise:

Para esta questão, espera-se concluir que todas as estruturas sejam utilizadas na gestão administrativa da OM e que elas influenciassem em 100% das atividades alusivas ao Programa Netuno. Porém, os dados revelam que as estruturas do Programa Netuno não tem sido utilizadas pelas OM de acordo com a proposta de utilização da DAdM. A análise do desvio padrão, em relação ao valor médio, leva à conclusão de que há um alto coeficiente de variação, o que revela resultados dispersos entre as OM. É positivo perceber que 78,94% das OM realizam Conselho de Gestão, item com maior pontuação do ranqueamento, presumindo aqui que ela é realizada conforme preconizada nas normas sobre a gestão administrativa da OM. Porém apenas isso não é suficiente.

Os dados apontam que há estrutura subutilizadas, como o Plano de Acompanhamento da Gestão, a Divisão do Programa Netuno na DAdM, participação em premiações e, com o pior índice, a Rede Nacional de Gestão Pública, com 23,98% no ranqueamento geral. Aliás, é preocupante que ainda haja OM que não utilizem nenhuma das estruturas, o que exige ações emergenciais e pontuais para mudar esse cenário.

Outra preocupação se dá na análise de variância: ao analisar os diversos grupos, comparados a um só tempo, verifica-se que as diferenças amostrais observadas são reais (causadas por diferenças significativas nas populações observadas). Ou seja, as estruturas, quando eram para ser utilizadas em conjuntos na organização, não o são, podendo causar problemas na gestão da OM.

Recomendações:

Os dados comprovam o baixo grau de utilização das estruturas. Este fato pode ser explicado por diversos fatores negativos atrelados ao Programa Netuno, como a falta de capacitação do Elemento de Contato para a utilização das estruturas, a comprovada ineficácia delas na gestão administrativa das OM, ou mesmo a falta de credibilidade e consequente abandono da utilização.

Cada modelo de gestão referenciadas neste estudo possui um conjunto de estruturas atreladas a sua execução, funcionando como um sistema integrado condutor das práticas voltadas à excelência. O modelo Shingo é um dos que mais se destaca quando o assunto é estrutura. O processo de transformação da organização baseia-se no reconhecimento de que a melhoria vem através da compreensão da relação entre princípios, sistemas e ferramentas (PRIZE, 2013b). Aqui entra a motivação de se montar uma estrutura tal que seja suporte eficaz para as atividades necessárias à evolução da gestão.

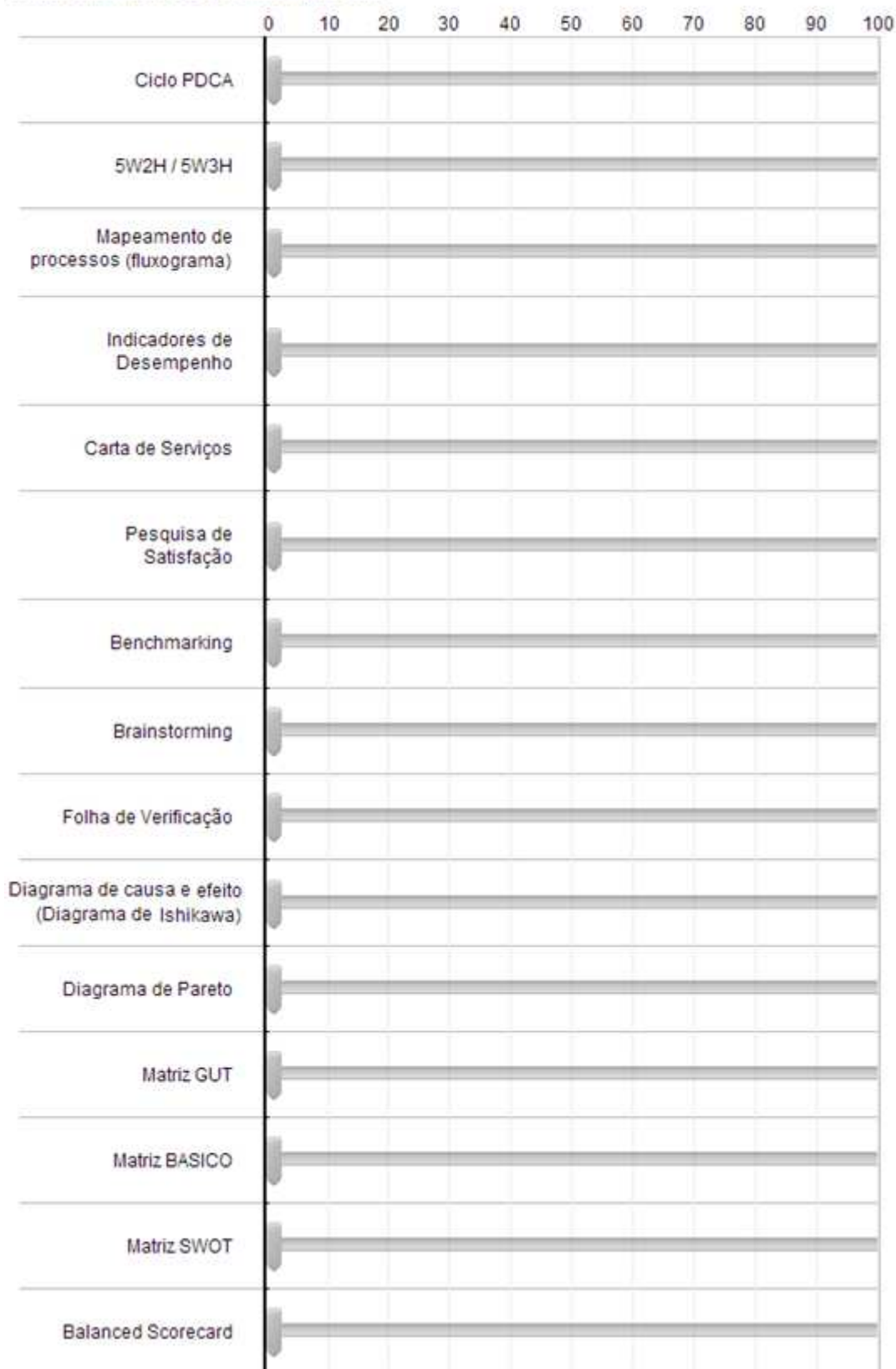
Neste escopo, a partir da premissa de que todas as estruturas são importantes e fundamentais, é recomendado que a DAdM incentive e estimule a utilização delas, principalmente as menos pontuadas. Ou então, deve-se estudar a permanência delas no Programa Netuno. Chega-se ao momento de se rever a sua aplicação no contexto do programa, incentivando-as para permanecer ou abandonando-as para simplificar.

4.3.3.7 Grau de utilização das técnicas e ferramentas do Programa Netuno

A questão visa coletar dados sobre o grau de utilização das técnicas e ferramentas, ou seja, objetiva-se conhecer sobre o emprego das práticas e instrumentos estabelecidos pelo Programa Netuno, com o objetivo de implementar, executar e acompanhar a gestão por excelência na OM. Foi coletada a perspectiva do Elemento de Contato, conforme mostra a figura 4.29:

FIGURA 4.29: Questão sobre o grau de utilização das técnicas e ferramentas

Qual é o grau de utilização na gestão administrativa da OM de cada uma das técnicas e ferramenta abaixo detalhadas? Se a técnica não for utilizada, ou a ferramenta não existir na OM, basta clicar na barra para assinalar o grau "zero". Caso contrário, atribua grau maior que "zero".



Fonte: Autoria própria

Os dados do Elemento de Contato foram coletados e organizados de acordo com a tabela 4.28, que mostra, de forma agregada, uma estatística descritiva dos dados, contendo os valores mínimos e máximos auferidos, o valor médio alcançado (critério de ranqueamento entre os itens) bem como o desvio padrão da resposta:

TABELA 4.28: Análise do grau de utilização das técnicas e ferramentas

#	Resposta	Valor Mín.	Valor Máx.	Valor médio	Desvio padrão
4	Indicadores de Desempenho	0.00	100.00	63.41	30.61
6	Pesquisa de Satisfação	0.00	100.00	63.30	36.00
3	Mapeamento de processos (fluxograma)	0.00	100.00	48.63	33.66
5	Carta de Serviços	0.00	100.00	45.47	42.38
14	Matriz SWOT	0.00	100.00	42.30	38.26
8	Brainstorming	0.00	100.00	42.03	36.18
12	Matriz GUT	0.00	100.00	38.79	38.19
2	5W2H / 5W3H	0.00	100.00	38.44	36.70
1	Ciclo PDCA	0.00	100.00	38.28	37.00
7	Benchmarking	0.00	100.00	36.01	36.72
9	Folha de Verificação	0.00	100.00	26.62	33.23
13	Matriz BASICO	0.00	100.00	21.62	32.07
10	Diagrama de causa e efeito (Diagrama de Ishikawa)	0.00	100.00	17.06	28.57
11	Diagrama de Pareto	0.00	100.00	17.01	29.76
15	Balanced Scorecard	0.00	100.00	16.69	28.88

Fonte: Autoria própria

Análise:

Para esta questão, espera-se concluir que todas as técnicas e ferramentas sejam utilizadas na gestão administrativa da OM e que elas influenciassessem em 100% das atividades alusivas ao Programa Netuno. Porém, assim como ocorreu com as estruturas, os dados revelam que elas não tem sido utilizadas pelas OM de acordo com a proposta de utilização da DAdM. A análise do desvio padrão, em relação ao valor médio, leva à conclusão de que há um alto coeficiente de variação, o que revela resultados dispersos entre as OM. É positivo perceber que 6,41% das OM utilizem indicadores de desempenho, item com maior pontuação do ranqueamento, presumindo aqui que elas são estabelecidas conforme preconizada nas normas sobre a gestão administrativa da OM. Inclusive, conforme foi visto no item 4.3.3.5 – grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho – concluímos que 28,7% das OM possuem indicadores de desempenho eficazes e acompanhados anualmente. Porém, apenas isso não é suficiente. Os dados apontam que a maioria das técnicas e ferramentas são subutilizadas, como o benchmarking, a Folha de

Verificação, a matriz BASICO, o diagrama de causa e efeito (Diagrama de Ishikawa), o diagrama de Pareto e, com o pior índice, Balanced Scorecard, com 16,69% no ranqueamento geral. Aliás, é preocupante que ainda haja OM que não utilizem nenhuma das estruturas, o que exige ações emergenciais e pontuais para mudar esse cenário.

Outra preocupação se dá na análise de variância: ao analisar os diversos grupos, comparados a um só tempo, verifica-se que as diferenças amostrais observadas são reais (causadas por diferenças significativas nas populações observadas). Ou seja, as técnicas e ferramentas, quando eram para ser utilizadas em conjuntos na organização, não o são, podendo causar problemas na gestão da OM.

Recomendações:

Os dados comprovam o baixo grau de utilização das técnicas e ferramentas. Este fato pode ser explicado por diversos fatores negativos atrelados ao Programa Netuno, como a falta de capacitação do Elemento de Contato para a sua utilização, a comprovada ineficácia delas na gestão administrativa das OM, ou mesmo a falta de credibilidade e conseqüente abandono da utilização.

Cada modelo de gestão referenciadas neste estudo possui um conjunto de técnicas e ferramentas atreladas a sua execução. O modelo Shingo, assim como ocorre quando o assunto é estrutura, é um dos que mais se destaca quando se fala sobre ferramentas. O processo de transformação da organização baseia-se no reconhecimento de que a melhoria vem através da compreensão da relação entre princípios, sistemas e ferramentas (PRIZE, 2013b). Aqui entra a motivação de se utilizá-las de tal maneira que seja um suporte eficiente para as atividades necessárias à evolução da gestão.

É importante também ressaltar que a excelência operacional não é alcançada através da imitação superficial ou do uso isolado e aleatório das técnicas e ferramentas ("*know how*"). Em vez disso, percebeu-se que alcançar a excelência operacional requer que todas as pessoas saibam sobre o processo ("*know why*"). Esta análise leva a compreender que a aprendizagem ocorre quando as pessoas compreendem profundamente o significado por trás da metodologia. As pessoas naturalmente procuram primeiramente pelo significado, pelos princípios e, em seguida, tentam organizá-los de alguma forma, em algum tipo de sistematização.

Finalmente, elas criam ferramentas para melhor permitir que os sistemas realizem a finalidade para a qual foram criadas (PRIZE, *ibidem*).

Neste escopo, a partir da premissa de que todas as técnicas e ferramentas são importantes e fundamentais, é recomendado que a DAdM incentive e estimule a utilização delas, principalmente as menos pontuadas. Ou então, deve-se estudar a permanência delas no Programa Netuno. Assim como ocorre com as estruturas, chega-se ao momento de se rever a aplicação destas técnicas e ferramentas no contexto do programa, incentivando-as para permanecer ou abandonando-as para simplificar.

4.3.3.8 Grau de implementação, execução e continuidade do Programa Netuno

A questão, montada na forma de indicadores de desempenho, visa coletar dados sobre o grau de implementação, execução e continuidade, ou seja, objetiva-se conhecer, através de dados qualitativos e quantitativos, como está, na visão do Elemento de Contato, os processos de implementação, execução e continuidade do Programa Netuno. Foi coletada a perspectiva conforme mostra a figura 4.30:

FIGURA 4.30: Questão sobre o grau de implementação, execução e continuidade

Através dos indicadores de desempenho abaixo, avalie o grau de implementação e continuidade do Programa Netuno na sua OM. Adote como referência o ano de 2013.

	Análise quantitativa	Análise qualitativa				
	Valor numérico / Quantidade	Muito satisfatório	Satisfatório	Neutro	Insatisfatório	Muito insatisfatório
Nota da autoavaliação (lista P-10) ou avaliação validada na última IAM	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valor do aumento na pontuação obtida em 2013, em relação à última avaliação (em %)	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de palestras e treinamentos sobre o Programa Netuno na OM	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de pessoas nas palestras e treinamentos sobre Programa Netuno na OM	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número médio de horas gastas por semana por pessoa com o Programa Netuno	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de pessoas capacitadas da OM no Programa Netuno	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de premiações realizadas na organização	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de sugestões/críticas recebidas internamente para o aprimoramento do Programa Netuno	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de boas práticas de gestão implementadas	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Autoria própria

Os subsídios foram coletados e organizados de acordo com as tabelas 4.29, 4.30 e 4.31, que mostram, respectivamente, de forma agregada, dados qualitativos e quantitativos, sob a visão de uma estatística descritiva, contendo os valores mínimos e máximos auferidos, o valor médio alcançado (critério de ranqueamento entre os itens) bem como o desvio padrão da resposta. Fazendo um adendo à tabela 4.30, pode-se observar a ordenação dos itens da maior para a menor média apresentada na tabela 4.31, ou seja, do item com maior índice de insatisfação para o item com maior índice de satisfação. O valor mínimo 1 corresponde ao item “muito satisfatório”, assim como, reciprocamente, o valor máximo 5 corresponde ao item “muito insatisfatório”.

A seguir, são apresentadas as tabelas 4.29, 4.30 e 4.31:

TABELA 4.29: Análise do grau de implementação, execução e continuidade – Quantitativa

#	Estatística	Valor Mín.	Valor Máx.	Média	Variância	Desvio padrão
1	Nota da autoavaliação (lista P-10) ou avaliação validada na última IAM	260	984	632,07	26.738,64	163,52
2	Valor do aumento na pontuação obtida em 2013, em relação à última avaliação (em %)	-50	902	100,16	39.987,54	199,97
3	Número de palestras e treinamentos sobre o Programa Netuno na OM	0	12	2,72	7,56	2,75
4	Número de pessoas nas palestras e treinamentos sobre Programa Netuno na OM	0	250	28,21	1.519,62	38,98
5	Número médio de horas gastas por semana por pessoa com o Programa Netuno	0	40	5,02	77,72	8,82
6	Número de pessoas capacitadas da OM no Programa Netuno	0	50	4,92	54,98	7,42
7	Número de premiações realizadas na organização	0	27	1,57	9,37	3,06
8	Número de sugestões/críticas recebidas internamente para o aprimoramento do Programa Netuno	0	120	5,12	211,76	14,55
9	Número de boas práticas de gestão implementadas	0	16	3,79	14,20	3,77

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.30: Análise do grau de implementação, execução e continuidade – Qualitativa

#	Estatística	Muito satisfatório	Satisfatório	Neutro	Insatisfatório	Muito insatisfatório
6	Número de pessoas capacitadas da OM no Programa Netuno	1.7%	14.9%	19.3%	39.2%	24.9%
8	Número de sugestões/críticas recebidas internamente para o aprimoramento do Programa Netuno	2.2%	17.1%	28.7%	19.3%	32.6%
7	Número de premiações realizadas na organização	3.9%	18.8%	22.7%	20.4%	34.3%
5	Número médio de horas gastas por semana por pessoa com o Programa Netuno	2.8%	15.5%	30.4%	28.2%	23.2%
3	Número de palestras e treinamentos sobre o Programa Netuno na OM	2.2%	25.4%	27.1%	26.0%	19.3%
4	Número de pessoas nas palestras e treinamentos sobre Programa Netuno na OM	3.3%	26.5%	29.8%	21.0%	19.3%
9	Número de boas práticas de gestão implementadas	5.5%	30.4%	28.2%	17.1%	18.8%
2	Valor do aumento na pontuação obtida em 2013, em relação à última avaliação (em %)	9.4%	35.9%	34.8%	8.8%	11.0%
1	Nota da autoavaliação (lista P-10) ou avaliação validada na última IAM	11.0%	48.6%	26.5%	9.4%	4.4%

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.31: Análise do grau de implementação, execução e continuidade – Qualitativa – Estatística

#	Estatística	Valor Mín.	Valor Máx.	Média	Variância	Desvio padrão
6	Número de pessoas capacitadas da OM no Programa Netuno	1	5	3.71	1.11	1.05
8	Número de sugestões/críticas recebidas internamente para o aprimoramento do Programa Netuno	1	5	3.63	1.37	1.17
7	Número de premiações realizadas na organização	1	5	3.62	1.54	1.24
5	Número médio de horas gastas por semana por pessoa com o Programa Netuno	1	5	3.54	1.19	1.09
3	Número de palestras e treinamentos sobre o Programa Netuno na OM	1	5	3.35	1.26	1.12
4	Número de pessoas nas palestras e treinamentos sobre Programa Netuno na OM	1	5	3.27	1.32	1.15
9	Número de boas práticas de gestão implementadas	1	5	3.13	1.44	1.20
2	Valor do aumento na pontuação obtida em 2013, em relação à última avaliação (em %)	1	5	2.76	1.22	1.10
1	Nota da autoavaliação (lista P-10) ou avaliação validada na última IAM	1	5	2.48	0.93	0.96

Fonte: Autoria própria

Análise:

Para esta questão, espera-se concluir que todos os indicadores refletissem um nível muito satisfeito quanto aos aspectos abordados neste item, com números que apontassem excelentes resultados. Porém, os dados revelam certa similaridade em relação aos resultados: as OM, de uma maneira geral, encontram-se insatisfeitas, com números alarmantes em relação à condução das atividades. Esse fato conclui em preocupações, no que se refere ao desempenho do programa, o que exige ações emergenciais e pontuais para mudar esse cenário.

A seguir, serão feitas observações pontuais sobre cada indicador apresentado nesta questão:

- Nota da autoavaliação (lista P-10) ou avaliação validada na última IAM:

Para este item, espera-se que nível de satisfação quanto à pontuação seja proporcional à média das notas da avaliação, ou seja, quanto maior a pontuação auferida, maior o grau de satisfação no quesito. Pode-se perceber que a média quantitativa de 632,07, em uma escala de 0 a 1000 pontos, representa um baixo percentual de OM pontuadas. Ao comparar com os dados de IAM de 2012 (vide tabela 1.1), não se vê evolução na pontuação. A média qualitativa revela que este item é o que mostra maior satisfação, por parte do respondente, apontando um percentual de 48,6% de indicações satisfeitas, considerado alto para esta análise. Contudo, os dados quantitativos não estão proporcionais a este resultado. Isso é um fato que precisa de ações emergências de mudança.

- Valor do aumento na pontuação obtida em 2013, em relação à última avaliação:

A média quantitativa de 100,16% em relação ao aumento percentual revela um aumento exponencial em algumas OM de suas pontuações. O desvio padrão e a variância neste item apontam que estes são casos únicos e pontuais, tanto no extremo do valor máximo, quanto no valor mínimo. Este item deve ser analisado em conjunto com o parágrafo anterior, para que não se tomem conclusões equivocadas.

- Número de palestras e treinamentos sobre o Programa Netuno na OM:

Para este item, o ideal é que haja constância no adestramento sobre o Programa Netuno na OM. Neste caso, considera-se, para efeitos de análise, que uma reunião mensal para parte da OM seja o marco para a eficiência deste quesito.

Considera-se, também, que os adestramentos não sejam apenas de gerência interna da OM, cujo instrutor seja da própria OM, mas serão contabilizados também adestramentos gerenciados por órgãos externos na OM. Porém, o que pode ser observado, por meio da média quantitativa 2,72, é que não há palestras e treinamentos suficientes sobre o assunto em tela. É preocupante que haja OM com valor mínimo zerado neste item, o que exige ações pontuais imediatas para mudar o cenário de capacitação organizacional.

- Número de pessoas nas palestras e treinamentos sobre Programa Netuno na OM:

Para este item, o ideal é que cada militar passe por um adestramento mensal sobre as atividades do Programa Netuno, reunindo-se a OM para abordar assuntos relacionados à gestão administrativa da OM. Pode-se observar que o valor mínimo auferido foi de nenhuma pessoa em adestramento, bem como um valor máximo de 250 pessoas. Ao analisar a média, a variância e o desvio padrão desse item, pode-se concluir que são poucas as OM que reúnem seus militares em adestramentos. Ao relacionar as OM premiadas, percebe-se que são elas as que auferiram maior valor e satisfação pelos índices neste item, sendo diretamente proporcional ao sucesso da condução do programa. É preocupante que haja OM com valor mínimo zerado neste item, o que exige ações pontuais imediatas para mudar o cenário de capacitação organizacional.

- Número médio de horas gastas por semana por pessoa com o Programa Netuno:

Para este item, o ideal é que haja 40 horas semanais, ou seja, 8 horas por 5 dias de expediente. Isso representa militares exclusivos trabalhando em prol do programa. Porém a média deste item foi de 5,02, cerca de 1 hora diária dedicada às atividades. É preocupante que haja OM com valor mínimo zerado neste item, o que reflete a ausência do elemento organizacional na condução do programa, exigindo ações emergenciais para transformar este cenário.

- Número de pessoas capacitadas da OM no Programa Netuno:

Este item, em contraste aos demais, foi o que auferiu o menor grau de satisfação, por parte do Elemento de Contato. Para este item, conforme o Relatório sobre implantação da gestão pública na Marinha do Brasil (BRASIL, 2006b), confeccionado pela DAdM, o ideal é que, para uma OM de até 50 pessoas, haja três

pessoas capacitadas, ou seja, o próprio Elemento de Contato e sua equipe, os quais serão multiplicadores internos das práticas de excelência em gestão. Se a quantidade de pessoas na OM varie de 51 a 200, o ideal é que esse número de militares multiplicadores suba para 4, assim como se houvesse mais de 200 pessoas na OM, a quantidade subiria para 5. No entanto, revelando certo contraste, os dados nos retornam a média de 4,92 militares capacitados, por OM. É um número acima das expectativas da DAdM, externando positividade em relação a este item, porém gera o menor índice de satisfação por parte do Elemento de Contato. É preocupante que haja OM com valor mínimo zerado neste item, o que exige ações pontuais imediatas para mudar o cenário de capacitação organizacional.

- Número de premiações realizadas na organização:

Para este item, espera-se que as OM realizem, ao menos, uma premiação interna anual relacionada às práticas de gestão. É facultada à OM sua participação em eventos de auditoria externa, para alcance de prêmios de excelência de gestão de organizações extra-MB, como a FNQ ou a ISO. Os dados apontam que houve uma média de 1,57 premiações em 2013, considerada uma boa pontuação nesse quesito. É preocupante que haja OM que não realize premiações internas, o que exige ações pontuais imediatas para mudar este cenário.

- Número de sugestões/críticas recebidas internamente para o aprimoramento do Programa Netuno:

Este item visa apurar a participação das pessoas no aprimoramento das atividades do programa, mostrando se elas se abstêm ou não de informar sobre o acompanhamento do programa, sob o ponto de vista dos usuários. Esse item também reflete se a OM possui estrutura para coletar sugestões/críticas, como caixa de sugestões ou plataformas on-line. Assim, não há um padrão para o recebimento de sugestões, já que é de caráter voluntário que isso ocorra, mas é salutar raciocinar que, se houver uma sugestão por militar em um ano, é muito satisfatório. Além disso, é possível tirar conclusões verificando a média deste item associado ao grau de satisfação apurado. Desde modo, a média 5,12 reflete um índice de insatisfação, representando a pouca participação das pessoas em relação à gestão da OM. É preocupante que haja OM com valor mínimo zerado neste item, o que é um fator preocupante e demanda ações para mudança deste cenário.

- Número de boas práticas de gestão implementadas:

Este item visa apurar o grau de evolução da gestão, por meio de práticas que visem a excelência em gestão. Semelhante ao item anterior, não há um padrão para medir quantas boas práticas são ideais, mas é possível tirar conclusões verificando a média deste item associado ao grau de satisfação apurado. Assim, a média 3,79 reflete um grau neutro de satisfação. É preocupante que haja OM com valor mínimo zerado neste item, exigindo ações emergenciais para transformar este panorama.

Recomendações:

Os dados comprovam o baixo grau de satisfação geral quanto aos processos de implementação, execução e continuidade do Programa Netuno, representando diversas oportunidades de melhoria. A DAdM deve agir no sentido de criar mecanismos mais eficazes para tais processos nas OM, de modo a alavancar a gestão por excelência na MB.

A seguir, serão feitas recomendações pontuais sobre cada indicador apresentado neste quesito:

- Nota da autoavaliação (lista P-10) ou avaliação validada na última IAM:

Os dados comprovam que, mesmo que haja certa satisfação quanto à pontuação da autoavaliação, as notas não são as melhores, no sentido de excelência. Tal fato revela certa morosidade por parte do Elemento de Contato, apontando que não há interesse altruísta de alcançar os mais altos níveis em gestão. O baixo percentual de OM pontuadas em bons índices indica, ainda, grandes oportunidades de melhoria a serem realizadas na gestão das OM.

Como é visto pela Fundação Europeia para a Gestão pela Qualidade (EFQM), os critérios de resultados apontam que excelentes organizações estabelecem metas claras para os principais resultados, com base nas necessidades e expectativas das suas partes interessadas de negócios, em linha com a sua estratégia escolhida (EFQM, 2013e). Uma das metas claras para a organização deve ser a busca pelas maiores pontuações na avaliação, o que irá refletir nos aspectos voltados para o aprimoramento da gestão.

Assim, é necessário que as OM invistam na melhoria da gestão, de modo que alcancem as mais altas notas na avaliação. Isto representará a alavancagem do

processo de aprimoramento, numa busca contínua pela excelência. Também é necessário que os Elementos de Contato estejam motivados a alcançarem tal objetivo, pois tais pessoas são o ponto crucial para a expansão do sucesso da gestão na organização.

- Valor do aumento na pontuação obtida em 2013, em relação à última avaliação:

Os dados em relação a esse quesito devem ser analisados em conjunto com o item anterior. Eles apontam a morosidade na evolução da gestão, representando um aspecto preocupante, quando relacionado às metas a serem atingidas pelas OM.

Assim, corroborando com o item anterior, alinhado com os procedimentos da EFQM (EFQM, *ibidem*), ressalta-se a necessidade de se investir na melhoria da gestão. Este indicador deve ser mapeado e acompanhado por todas as organizações, de modo a se traçarem metas voltadas para a excelência em gestão.

- Número de palestras e treinamentos sobre o Programa Netuno na OM:

Os dados levam a concluir que há um baixo número de adiestramento, considerado como raiz dos problemas em falta de continuidade das atividades alusivas ao programa. Deve-se considerar, também, aspectos como falta de credibilidade, por ausência de propaganda dos resultados auferidos na OM da evolução da gestão.

No Programa de Excelência da Gestão fomentado pela FNQ, são desenvolvidas palestras e treinamentos com todas as pessoas da organização, orientado pelos princípios do aprendizado e da melhoria contínua da gestão. O objetivo do programa é implementar uma metodologia de autoavaliação e capacitação que estimule as organizações a investir na melhoria da sua gestão organizacional, com base no MEG (FNQ, 2013g). Este é um exemplo que corrobora com a importância de se dar foco a esse tipo de adiestramento.

Deste modo, ações no sentido de mudar esse quadro são necessários, sob risco de fracasso do processo de implementação no Programa Netuno em cada organização. Recomenda-se que Comandantes e Diretores invistam em palestras e treinamentos gerenciados por pessoal interno e externo da OM, pois este é um dos fatores primordiais nos aspectos divulgação do programa e motivação das pessoas neste compromisso de excelência. A DAdM entra aqui como uma parceira, podendo se colocar como voluntária para executar tal adiestramento periodicamente, num

esquema de rodízio entre as OM, visando um maior alcance das práticas de gestão na MB.

- Número de pessoas nas palestras e treinamentos sobre Programa Netuno na OM:

Os dados apontam que o grau de absenteísmo nas palestras das OM menos pontuadas é maior, atribuindo uma relação direta entre o número de pessoas adestradas e a nota da avaliação validada. É notável que o número de pessoas nos adestramentos reflita a qualidade da gestão, fato que leva este indicador de desempenho a expor a realidade da condução das atividades do Programa Netuno.

Este quesito deve ser analisado em conjunto com o item anterior. Desse modo, realizando uma associação entre os dois aspectos, inclusive no que tange ao exemplo da FNQ (FNQ, *ibidem*), pode-se perceber a necessidade urgente de ações visando mudar este cenário.

Conclui-se que, como deve acontecer com o número de palestras, os Comandantes e Diretores devem incentivar as pessoas da OM a participar dos adestramentos, disponibilizando horários adequados para estas atividades, sem comprometer a rotina diária. A liderança entra aqui como um catalisador, fazendo com que se angarie a adesão das pessoas nas palestras e treinamentos alusivos ao programa.

- Número médio de horas gastas por semana por pessoa com o Programa Netuno:

Os dados demonstram claramente a ausência de pessoas exclusivas para a condução do programa. Este quesito, analisado em conjunto com outras questões, como a composição do elemento organizacional, auxilia na conclusão de que a condução do Programa Netuno é priorizado por outras atividades secundárias.

O processo de transformação Shingo entra neste assunto como exemplo a ser seguido. Tal processo é um metodologia para acelerar a transformação, tanto pessoal como organizacional, para uma cultura de excelência operacional. Shingo reconheceu que a melhoria organizacional vem através da compreensão da relação entre princípios, sistemas e ferramentas. Um dos princípios pregados por esta metodologia é a melhoria contínua dos processos, que só é alcançada se houver a priorização ideal para a busca da perfeição (PRIZE, 2013b).

Assim, é necessário o quadro atual da MB neste quesito. Deve-se investir na exclusividade não só do Elemento de Contato, mas das pessoas que compõem o

elemento organizacional que conduz o Programa Netuno. Este fator é preponderante para que se atribua a carga horária ideal para o desenvolvimento das atividades que levarão a OM ao sucesso em gestão.

- Número de pessoas capacitadas da OM no Programa Netuno:

Este item revelou que o número de pessoas capacitadas por OM, em média, é superior ao esperado, o que conclui a eficiência no sistema de ensino. Porém, se ainda há a necessidade de capacitação nas OM, há de se rever a eficácia desse processo.

Este item foi identificado como um dos FCS dos processos alusivos ao Programa Netuno. Os principais aspectos e recomendações sobre o tema "capacitação" serão abordados detalhadamente no item 4.3.5 deste capítulo.

- Número de premiações realizadas na organização:

Os dados levantados apontam um bom número de OM realizando e participando de premiações. Este fato conclui positividade em relação às ações da Alta Administração no que tange à motivação do pessoal e ao reconhecimento das boas práticas de gestão realizadas na organização.

Como fundamento a este assunto, cita-se o exemplo da FNQ, que, para cumprir seus objetivos, desenvolve atividades voltadas à premiação, vinculadas à gestão estratégica e operacional das organizações. O Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), prêmio de maior reconhecimento à qualidade da gestão brasileira, é estruturado de modo a promover a geração e troca de conhecimentos sobre a excelência da gestão entre seus públicos de relacionamento (FNQ, 2013a).

Então, incentiva-se a manter tal atitude, de modo a contribuir para o processo de continuidade das ações do Programa Netuno. Contudo, não se pode esquecer das OM que ainda não realizam este procedimento, o que exige ações pontuais, por parte dos Comandantes e Diretores, para mudar este rumo.

- Número de sugestões/críticas recebidas internamente para o aprimoramento do Programa Netuno:

Os dados refletem a abstinência das pessoas em participar sugestões e críticas para a melhoria da gestão. Além disso, aponta a ausência de estrutura para

coleta, ou mesmo, a falta de interesse, por parte da Alta Administração da OM, em saber como está o Programa Netuno na visão das pessoas.

Todos os modelos de excelência em gestão em referência neste estudo dão importância para os aspectos voltados à colaboração das pessoas no processo de aprimoramento da gestão. A FNQ também se destaca neste processo por desenvolver, em parceria com outras entidades, o Programa de Excelência em Gestão, cujo objetivo é implementar uma metodologia de autoavaliação e capacitação que estimule as organizações a investir na melhoria da sua gestão organizacional, com base no MEG. Um dos principais resultados a se alcançar com o desenvolvimento do programa é uma maior cooperação interna, com o comprometimento de todos no desenvolvimento dos conceitos gerenciais (FNQ, 2013g).

Assim, ações devem ser adotadas, no sentido de permitir a cooperação das pessoas, coletando estas valiosas informações, que são capazes de transformar a vida da OM. Sugere-se, também, o uso de *softwares* e plataformas on-line como auxílio, sendo uma boa opção de baixo custo para facilitar e agilizar a chegada deste *feedback*.

- Número de boas práticas de gestão implementadas:

Os dados demonstram uma boa média de boas práticas de gestão implementadas nas OM, fato interessante quando se compara este quesito com os itens que refletem a melhoria em gestão. Há uma evolução que comprovam o crescimento e a preocupação no aprimoramento nas ações relativas à excelência.

O Programa Netuno, ao incentivar a criação e o reconhecimento das boas práticas, corrobora com os demais modelos de excelência de gestão em estudo. A FNQ, por exemplo, além de incentivar ações que de evolução e aprimoramento, buscam divulgar as mais bem-sucedidas, com vistas ao benchmarking (FNQ, 2013f).

Assim, recomenda-se a continuidade ao incentivo das boas práticas, adotando métodos de reconhecimento ao esforço individual e premiando as melhores técnicas, não só no ponto de vista da OM, mas também de forma global, em toda MB. Lógico que são necessárias correções pontuais nas OM com ausência de boas práticas, ou, ao menos, a ausência de identificação das ações inovadoras. Porém, este fato não tira o mérito do bom trabalho que vem ocorrendo na MB sob este aspecto.

4.3.4 ANÁLISE DO MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DO PROGRAMA NETUNO

Este tópico visa analisar o Modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno, na visão do Elemento de Contato, ou seja, investigar o modelo que baliza os critérios e fundamentos do programa, aqueles que dão suporte a todas as atividades desenvolvidas. A importância deste assunto se dá pela averiguação de um dos objetivos específicos em estudo, pois objetiva saber se este modelo é viável, se comparado aos mais relevantes modelos de excelência em gestão existentes.

Neste tópico, será analisado o grau de credibilidade, além de esquematizar um metamodelo contendo os principais critérios e fundamentos dos modelos de excelência em gestão mais importantes existentes, de modo a analisar a completude e abrangência do Programa Netuno, se comparado aos outros existentes.

4.3.4.1 Grau de credibilidade do Modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno

A questão visa coletar dados sobre o grau de credibilidade, ou seja, visa estabelecer uma medida de crença no modelo balizador do Programa Netuno e do seu poder de transformar a OM através da excelência em gestão. Foi coletada a perspectiva do Elemento de Contato sobre este item, como revela a figura 4.31:

FIGURA 4.31: Questão sobre o grau de credibilidade do Modelo de Excelência de Gestão

Os critérios de excelência (Liderança; estratégias e planos; cidadãos; sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos; e resultados), componentes do modelo de excelência de gestão do Programa Netuno, representam elementos que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão na MB.
Qual é a sua percepção sobre o modelo em questão, quanto à sua credibilidade?

- Modelo excelente, efetivo e completo, capaz de guiar a OM através de seus critérios e fundamentos
- Traz bons resultados para a OM, embora ainda tenha bastante oportunidades de melhoria
- Traz poucos resultados positivos para a OM, mas não compensa investir em mudança de modelo de excelência de gestão, em detrimento de outras atividades importantes
- Há uma descrença nos resultados do modelo atual, sendo necessário estudar alterações e adaptações à realidade militar-naval
- Há a necessidade de abolir o modelo atual e adotar um novo modelo de excelência de gestão
- Outro (especificar)

Fonte: Autoria própria

Os dados do Elemento de Contato foram coletados e organizados de acordo com a tabela 4.32, 4.33 e 4.34, que mostram, de forma agregada, respectivamente,

uma estatística sobre o grau de credibilidade do modelo, as respostas discursivas da opção específica do respondente, bem como uma análise estatística descritiva. As tabelas 4.33 e 4.34 encontram-se no apêndice 7.5 deste trabalho.

TABELA 4.32: Análise do grau de credibilidade do Modelo de Excelência de Gestão

#	Resposta	%
2	Traz bons resultados para a OM, embora ainda tenha bastante oportunidades de melhoria	60.7%
1	Modelo excelente, efetivo e completo, capaz de guiar a OM através de seus critérios e fundamentos	14.5%
4	Há uma descrença nos resultados do modelo atual, sendo necessário estudar alterações e adaptações à realidade militar-naval	13.9%
3	Traz poucos resultados positivos para a OM, mas não compensa investir em mudança de modelo de excelência de gestão, em detrimento de outras atividades importantes	8.1%
6	Outro (especificar)	1.7%
5	Há a necessidade de abolir o modelo atual e adotar um novo modelo de excelência de gestão	1.2%
	Total	100.0%

Fonte: Autoria própria

Análise:

Para esta questão, espera-se que todas as OM creiam que o modelo do Programa Netuno é excelente, efetivo e completo, capaz de guiar a OM através de seus critérios e fundamentos, como ocorre em 14,5% dos casos. Porém, os dados revelam que a maioria dos respondentes, em um percentual de 60,7%, afirma que ele traz bons resultados para a OM, embora ainda existam bastante oportunidades de melhoria. Esse fato retorna certa positividade em relação às ações do programa, porém reflete a ausência de resultados explícitos. É preocupante que 1,2% dos respondentes percebam a necessidade de abolir o modelo atual e adotar um novo modelo de excelência de gestão, o que exige ações emergenciais para rever o modelo, apesar do índice baixo.

Recomendações:

Os dados comprovam um bom grau de credibilidade do modelo do Programa Netuno na MB, fato que gera positividade em relação às práticas de gestão desenvolvidas pelo programa. Porém, observam-se oportunidades de melhorias, no sentido de que diversas OM ainda não o conhecem, além de não perceber, na prática, o grande potencial que ele pode oferecer à organização.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) desenvolve um programa cujo objetivo é implementar uma metodologia que estimule as organizações a investir na melhoria da sua gestão organizacional, com base no seu modelo de excelência. Um dos resultados que a FNQ quer alcançar com isso é o reconhecimento de que o modelo é capaz de transformar a organização (FNQ, 2013g). Este fato comprova a importância de se investir na credibilidade, por parte das organizações como um todo.

É necessário, assim, que a DAdM invista em propaganda e marketing do Programa Netuno na MB, divulgando os resultados da aplicação do programa nas OM, através de participação em eventos de ampla expressão, além de auxílio visual, como stands, banners, panfletos, brindes entre outros. Não só a DAdM pode aumentar a credibilidade do modelo utilizado pelo programa, mas também as próprias OM podem desenvolver ações que a alavanquem a conscientização da excelência em gestão, por meio de participações de pessoas da organização em eventos intra e extra-MB. Além disso, após quase uma década de implementação do Programa Netuno, chega-se ao momento de reavaliar o modelo, onde se recomenda à DAdM o estudo da viabilidade de adaptação do modelo atualmente utilizado por um outro, como os dados desta pesquisa sugerem.

Desta forma, conclui-se que é possível mudar o cenário de descrédito do Programa Netuno com baixo custo e com muita eficiência. Porém, sempre será necessário o comprometimento de todos nesta conquista, tanto os componentes da Alta Administração quanto todas as pessoas da OM.

4.3.4.2 Metamodelo dos critérios do Modelo de Excelência de Gestão

A questão visa coletar dados sobre o metamodelo dos critérios do Modelo de Excelência em Gestão, ou seja, visa verificar se o modelo utilizado pelo Programa Netuno é completo e abrangente, a partir de um mix de critérios que são balizadores dos principais modelos de excelência em gestão abordados neste estudo. É importante ressaltar que a questão foi estabelecida para que fossem forçadas as escolhas de apenas 8 (oito) opções, não mais e nem menos, dentre as 16 (dezesesseis) existentes. As opções foram montadas utilizando termos em comum aos modelos de excelência em gestão estudados.

Foi coletada a perspectiva do Elemento de Contato sobre este item, como revela a figura 4.32:

FIGURA 4.32: Questão sobre o metamodelo dos critérios do Modelo de Excelência de Gestão

Abaixo é descrito um metamodelo que mescla os critérios dentre os principais modelos de gestão de relevância mundial. Seleccione 8 (oito) critérios que, na sua concepção, são itens imprescindíveis a um modelo de excelência em gestão:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Liderança | <input type="checkbox"/> Processos, Produtos e Serviços |
| <input type="checkbox"/> Estratégias e Planos | <input type="checkbox"/> Medição e análise corporativa |
| <input type="checkbox"/> Clientes/ Cidadãos | <input type="checkbox"/> Gestão dos recursos |
| <input type="checkbox"/> Sociedade | <input type="checkbox"/> Realização do produto |
| <input type="checkbox"/> Informações e Conhecimento | <input type="checkbox"/> Gestão de responsabilidade |
| <input type="checkbox"/> Pessoas/Força de trabalho | <input type="checkbox"/> Gerenciamento e comunicação dos requisitos |
| <input type="checkbox"/> Resultados | <input type="checkbox"/> Avaliação e Validação da Solução |
| <input type="checkbox"/> Parcerias e Recursos | <input type="checkbox"/> Competências Fundamentais |

Fonte: Autoria própria

Os dados do Elemento de Contato foram coletados e organizados de acordo com a tabela 4.35, que mostra, de forma agregada, uma estatística descritiva dos dados, contendo a porcentagem de respondentes que escolheram determinado critério, de forma a estabelecer um ranqueamento:

TABELA 4.35: Análise dos critérios do Modelo de Excelência de Gestão

#	Resposta	%
1	Liderança	94.8%
2	Estratégias e Planos	89.6%
5	Informações e Conhecimento	74.6%
6	Pessoas/Força de trabalho	72.3%
7	Resultados	65.3%
11	Gestão dos recursos	62.4%
9	Processos, Produtos e Serviços	61.8%
3	Clientes/ Cidadãos	45.7%
15	Avaliação e Validação da Solução	42.8%
13	Gestão de responsabilidade	42.2%
10	Medição e análise corporativa	32.4%
8	Parcerias e Recursos	31.2%
4	Sociedade	30.1%
16	Competências Fundamentais	26.0%
14	Gerenciamento e comunicação dos requisitos	17.3%
12	Realização do produto	11.6%

Fonte: Autoria própria

Análise:

Para esta questão, espera-se que os oito critérios (Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados) estejam nas primeiras colocações no ranqueamento. Os dados revelam e confirmam que a maioria dos respondentes seleciona os critérios que fazem parte do modelo. Esse fato retorna certa positividade, pois reflete um resultado desejado em estudo. É preocupante que o critério “Sociedade” tenha recebido apenas 30,1% de votos, o que demonstra uma fraqueza do modelo. Outro fato importante é que o critério “Gestão dos recursos” foi o mais votado daqueles que não fazem parte do modelo do programa, alcançando 62,4% de votos, o que também aponta certo questionamento em relação ao modelo estudado.

Recomendações:

Os dados comprovam a completude e abrangência do modelo, sob o aspecto dos critérios de excelência que o balizam. Porém, o fato do desconhecimento de alguns critérios, por parte dos diversos Elementos de Contato, e ausência de outros no modelo, comprova a oportunidade de melhoria aqui encontrada.

Dentro da mesma visão que a FNQ prega sobre o seu modelo de excelência, há que se conscientizarem as pessoas quanto aos aspectos dos critérios e fundamentos. A incorporação destes critérios de excelência às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias, é um dos aspectos centrais de sucesso do modelo, gerando resultados para a organização (FNQ, 2013c).

O questionamento sobre o critério “Sociedade”, o menos votado dentre os componentes do modelo do Programa Netuno, demonstra a falta de compreensão, em relação aos demais, exigindo ações, por parte da DAdM, para se rever a sua utilização. Há que se estudar, também, a inclusão do critério “Gestão dos Recursos” no modelo em estudo, por se tratar de um tópico que é extremamente abordado e foi altamente votado entre as pessoas que operam diretamente com o programa.

4.3.4.3 Metamodelo dos fundamentos do Modelo de Excelência de Gestão

A questão visa coletar dados sobre o metamodelo dos fundamentos do

Modelo de Excelência em Gestão, ou seja, visa verificar se o modelo utilizado pelo Programa Netuno é completo e abrangente, a partir de um mix de fundamentos que são balizadores dos principais modelos de excelência em gestão abordados neste estudo. É importante ressaltar que a questão foi estabelecida para que fossem forçadas as escolhas de apenas 13 (treze) opções, não mais e nem menos, dentre as 22 (vinte e duas) existentes. As opções foram montadas utilizando termos em comum aos modelos de excelência em gestão estudados.

Foi coletada a perspectiva do Elemento de Contato sobre este item, como revela a figura 4.33:

FIGURA 4.33: Questão sobre o metamodelo dos fundamentos do Modelo de Excelência de Gestão

Abaixo é descrito um metamodelo que mescla os fundamentos dentre os principais modelos de gestão de relevância mundial. Seleccione 13 (treze) fundamentos que, na sua concepção, são itens imprescindíveis a um modelo de excelência em gestão:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Pensamento sistêmico | <input type="checkbox"/> Sucesso através do talento das pessoas |
| <input type="checkbox"/> Atuação em rede | <input type="checkbox"/> Aproveitamento de criatividade e inovação |
| <input type="checkbox"/> Agilidade | <input type="checkbox"/> Abordagem e Orientação por processos |
| <input type="checkbox"/> Olhar para o futuro | <input type="checkbox"/> Melhoria contínua dos processos |
| <input type="checkbox"/> Criação de um Futuro Sustentável | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento da capacidade organizacional |
| <input type="checkbox"/> Conhecimento sobre clientes, fornecedores e mercados | <input type="checkbox"/> Liderança com visão, inspiração e integridade |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidade social | <input type="checkbox"/> Gerência com agilidade |
| <input type="checkbox"/> Viabilizadores Culturais | <input type="checkbox"/> Decisões fundamentadas |
| <input type="checkbox"/> Valorização das pessoas | <input type="checkbox"/> Sustentação de excelentes resultados |
| <input type="checkbox"/> Geração de valor para a organização | <input type="checkbox"/> Alinhamento com a Estratégia da Organização |
| <input type="checkbox"/> Agregação de Valor para os Clientes | <input type="checkbox"/> Foco nos Resultados |

Fonte: Autoria própria

Os dados do Elemento de Contato foram coletados e organizados de acordo com a tabela 4.36, que mostra, de forma agregada, uma estatística descritiva dos dados, contendo a porcentagem de respondentes que escolheram determinado critério, de forma a estabelecer um ranqueamento:

TABELA 4.36: Análise dos fundamentos do Modelo de Excelência de Gestão – Estatística

#	Resposta	%
9	Valorização das pessoas	93.1%
15	Melhoria contínua dos processos	91.3%
17	Liderança com visão, inspiração e integridade	81.5%
13	Aproveitamento de criatividade e inovação	80.3%
4	Olhar para o futuro	76.3%
22	Foco nos Resultados	73.4%
7	Responsabilidade social	70.5%
21	Alinhamento com a Estratégia da Organização	68.8%
10	Geração de valor para a organização	59.0%
19	Decisões fundamentadas	59.0%
6	Conhecimento sobre clientes, fornecedores e mercados.	57.8%
1	Pensamento sistêmico	57.8%
16	Desenvolvimento da capacidade organizacional	55.5%
3	Agilidade	50.9%
14	Abordagem e Orientação por processos	50.9%
12	Sucesso através do talento das pessoas	50.3%
5	Criação de um Futuro Sustentável	46.2%
18	Gerência com agilidade	45.7%
11	Agregação de Valor para os Clientes	45.1%
20	Sustentação de excelentes resultados	37.6%
2	Atuação em rede	35.8%
8	Viabilizadores Culturais	13.3%

Fonte: Autoria própria

Análise:

Para esta questão, espera-se que os treze fundamentos (Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura da Inovação, Liderança e constância de propósitos, Orientação por processos e informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Comprometimento com as pessoas, Foco no cidadão e na sociedade, Desenvolvimento de Parcerias, Responsabilidade Social, Controle Social e Gestão Participativa) estejam nas primeiras colocações no ranqueamento. Os dados revelam e confirmam que a maioria dos respondentes seleciona os fundamentos que fazem parte do modelo. Esse fato retorna certa positividade, pois reflete um resultado desejado em estudo. É preocupante o caso do fundamento “Atuação em Rede”, termo do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ, cuja definição se dá pelo desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares. Este item corresponde ao fundamento “Desenvolvimento de Parcerias” do modelo do Programa Netuno, o qual recebeu o menor índice de votos, 35,8%, o que demonstra uma fraqueza do modelo. Outro fato importante é que o fundamento “Foco nos

Resultados” foi o mais votado daqueles que não fazem parte do modelo do programa, alcançando 73,4% de votos, o que pode concluir certo questionamento em relação ao modelo estudado.

Recomendações:

Os dados comprovam a completude e abrangência do modelo, sob o aspecto dos fundamentos de excelência que o balizam. Porém, assim como ocorre com os critérios de excelência, o fato do desconhecimento de alguns fundamentos, por parte dos diversos Elementos de Contato, e ausência de outros no modelo, comprova a oportunidade de melhoria aqui encontrada.

A FNQ prega sobre o seu modelo de excelência, trabalhando a conscientização das pessoas quanto aos aspectos dos critérios e fundamentos. A incorporação destes fundamentos da excelência às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias, é enfatizada pelo modelo, voltado para a geração de resultados (FNQ, 2013c).

É preocupante o caso do fundamento “Atuação em Rede”, o qual recebeu o menor índice de votos, fato este que demonstra a falta de compreensão em relação aos demais, ou mesmo a sua inadequabilidade em relação ao ambiente militar-naval, o que demonstra uma fraqueza do modelo, exigindo ações, por parte da DAdM, para se rever a sua utilização. Há que se estudar, também, a inclusão do fundamento “Foco nos Resultados” no modelo em estudo, por se tratar de um tópico que é extremamente abordado e foi altamente votado entre as pessoas que operam diretamente com o programa.

4.3.5 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROGRAMA NETUNO

Este tópico visa analisar percepção dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno, na visão do Elemento de Contato, ou seja, visa identificar e analisar quais são os fatores imprescindíveis para a sobrevivência do programa, sem os quais é impossível realizar os processos de implementação, execução e continuidade. A importância deste assunto se dá pela averiguação do objetivo geral em estudo, pois objetiva identificar e analisar os Fatores Críticos de Sucesso, na visão do Elemento de Contato e do Usuário, sob uma análise conjunta. dos dois perfis.

Neste tópico, serão analisadas as dificuldades na implementação, execução e continuidade, bem como a identificação e análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno.

Destaca-se que as perguntas são exatamente iguais em todos os termos, para o perfil Elemento de Contato e perfil Usuário, motivo pelo qual não serão repetidas. As análises, contudo, permanecerão separadas, para evidenciar o caráter complementar das respostas.

4.3.5.1 Dificuldades na implementação, execução e continuidade do Programa Netuno

A questão visa coletar dados sobre as dificuldades na implementação, execução e continuidade do Programa Netuno, ou seja, visa estabelecer uma visão de como a organização em conjunto se preocupa com as atividades alusivas ao Programa Netuno. De fato, todos os itens aqui apresentados são dificuldades e devem ser combatidas e tratadas, porém objetiva-se ranquear, por ordem de importância, cada um dos fatores aqui identificados.

Foi coletada a perspectiva do Elemento de Contato, bem como a do Usuário, como revela a figura 4.34:

FIGURA 4.34: Questão sobre as dificuldades de implementação, execução e continuidade

Quais são as grandes dificuldades de implementação, execução e continuidade do Programa Netuno na sua OM?
Selecione, ao menos, 5 questões.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Resistência à mudança | <input type="checkbox"/> Falta de motivação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno |
| <input type="checkbox"/> Descrédito gerado pelo insucesso de programas anteriores ao Programa Netuno | <input type="checkbox"/> Falta de motivação do pessoal envolvido nas atividades diárias da OM |
| <input type="checkbox"/> Alto grau de dificuldade na elaboração e acompanhamento das ferramentas do Programa Netuno | <input type="checkbox"/> Falta de estrutura adequada para o desenvolvimento das atividades atinentes ao Programa Netuno |
| <input type="checkbox"/> Modelo de excelência de gestão inadequado à organização naval | <input type="checkbox"/> Falta de adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval |
| <input type="checkbox"/> Falta de comprometimento por parte da Alta Administração da OM | <input type="checkbox"/> Aspectos da cultura organizacional militar, como burocratização, hierarquia e disciplina |
| <input type="checkbox"/> Baixa prioridade atribuída, por Oficiais e Praças, aos afazeres do Programa no dia a dia da OM | <input type="checkbox"/> Falta de compartilhamento de boas práticas de gestão entre as OM e demais órgãos extra-MB |
| <input type="checkbox"/> Capacitação deficiente do pessoal envolvido | <input type="checkbox"/> Falta de indicadores de desempenho padronizados pelas Diretorias Especializadas |
| <input type="checkbox"/> Acúmulo de funções do pessoal envolvido, associado à falta de pessoas na gerência do Programa | <input type="checkbox"/> Falta de softwares auxiliares às ferramentas já estabelecidas no Programa Netuno |
| <input type="checkbox"/> Alta rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno | <input type="checkbox"/> Outro (especificar) |

Fonte: Autoria própria

Os dados do Elemento de Contato foram coletados e organizados de acordo com a tabela 4.37 e 4.38, que mostram, de forma agregada, respectivamente, uma estatística organizada sob a forma de ranqueamento de fatores, bem como as respostas discursivas da opção específica do respondente. A tabela 4.38 encontra-se no apêndice 7.5 deste trabalho.

TABELA 4.37: Análise sobre as dificuldades de implementação, execução e continuidade – Perfil Elemento de Contato

#	Resposta	%
8	Acúmulo de funções do pessoal envolvido, associado à falta de pessoas na gerência do Programa.	73.0%
7	Capacitação deficiente do pessoal envolvido	58.0%
6	Baixa prioridade atribuída, por Oficiais e Praças, aos afazeres do Programa no dia a dia da OM.	55.2%
1	Resistência à mudança.	49.4%
12	Falta de estrutura adequada para o desenvolvimento das atividades atinentes ao Programa Netuno.	42.5%
14	Aspectos da cultura organizacional militar, como burocratização, hierarquia e disciplina.	32.8%
9	Alta rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno.	32.2%
2	Descrédito gerado pelo insucesso de programas anteriores ao Programa Netuno.	30.5%
17	Falta de <i>softwares</i> auxiliares às ferramentas já estabelecidas no Programa Netuno.	29.3%
16	Falta de indicadores de desempenho padronizados pelas Diretorias Especializadas.	28.7%
3	Alto grau de dificuldade na elaboração e acompanhamento das ferramentas do Programa Netuno.	28.2%
11	Falta de motivação do pessoal envolvido nas atividades diárias da OM.	20.7%
13	Falta de adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval.	20.1%
10	Falta de motivação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno.	13.2%
15	Falta de compartilhamento de boas práticas de gestão entre as OM e demais órgãos extra-MB.	12.6%
5	Falta de comprometimento por parte da Alta Administração da OM.	12.1%
4	Modelo de excelência de gestão inadequado à organização naval.	10.3%
18	Outro (especificar).	6.3%

Fonte: Autoria própria

Os dados do Usuário também foram coletados e organizados de acordo com a tabela 4.39 e 4.40, que mostram, de forma agregada, respectivamente, uma estatística organizada sob a forma de ranqueamento de fatores, bem como as respostas discursivas da opção específica do respondente. A tabela 4.40 encontra-se no apêndice 7.5 deste trabalho.

TABELA 4.39: Análise sobre as dificuldades de implementação, execução e continuidade – Perfil Usuário

#	Resposta	%
8	Acúmulo de funções do pessoal envolvido, associado à falta de pessoas na gerência do Programa.	62.0%
1	Resistência à mudança	48.3%
12	Falta de estrutura adequada para o desenvolvimento das atividades atinentes ao Programa Netuno	43.4%
6	Baixa prioridade atribuída, por Oficiais e Praças, aos afazeres do Programa no dia a dia da OM	42.9%
14	Aspectos da cultura organizacional militar, como burocratização, hierarquia e disciplina	41.5%
7	Capacitação deficiente do pessoal envolvido	41.5%
9	Alta rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	33.7%
13	Falta de adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval	27.8%
3	Alto grau de dificuldade na elaboração e acompanhamento das ferramentas do Programa Netuno	26.8%
2	Descrédito gerado pelo insucesso de programas anteriores ao Programa Netuno	26.3%
11	Falta de motivação do pessoal envolvido nas atividades diárias da OM	26.3%
15	Falta de compartilhamento de boas práticas de gestão entre as OM e demais órgãos extra-MB	24.9%
17	Falta de <i>softwares</i> auxiliares às ferramentas já estabelecidas no Programa Netuno	21.5%
16	Falta de indicadores de desempenho padronizados pelas Diretorias Especializadas	19.0%
5	Falta de comprometimento por parte da Alta Administração da OM	16.1%
10	Falta de motivação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	16.1%
4	Modelo de excelência de gestão inadequado à organização naval	10.2%
18	Outras (especificar)	1.5%

Fonte: Autoria própria

Análise:

Para esta questão, não há uma resposta ideal, pois ela visa ranquear quais são as principais dificuldades nos processos de implementação, execução e continuidade do Programa Netuno. Os dados revelam e confirmam certa similaridade em relação aos dois perfis analisados. Além disso, quanto às respostas discursivas, que somam 6,3% dos Elementos de Contato e 1,5% dos Usuários, propunha-se que o respondente complementasse com outras dificuldades que não haviam sido abordadas. Contudo, as opções respondidas, em geral, ou possuíam caráter pontual devido às características particulares da organização ou já estavam sintetizadas nas opções fornecidas, reforçando a completude e a abrangência da questão.

Para o perfil Elemento de Contato, destaca-se como mais votado o item “Acúmulo de funções do pessoal envolvido, associado à falta de pessoas na

gerência do Programa”, com 73,0% dos votos. Todos os outros itens também demandam preocupações, porém os itens que obtiveram mais que 40% de votos são os que possuem uma maior interferência na rotina da OM. Retorna certa positividade que o critério “Modelo de excelência de gestão inadequado à organização naval” tenha recebido apenas 10,3% de votos, o que demonstra que essa é uma dificuldade que pode ser posta em detrimento às outras existentes, além de revelar que o modelo utilizado pelo Programa Netuno, de fato, é eficiente e eficaz na condução das atividades da OM.

Para o perfil Usuário, da mesma forma, destaca-se como mais votado o item “Acúmulo de funções do pessoal envolvido, associado à falta de pessoas na gerência do Programa”, com 62,0% dos votos. Todos os outros itens também demandam preocupações, porém os itens que obtiveram mais que 40% de votos são os que possuem uma maior interferência na rotina da OM. Retorna certa positividade que o critério “Modelo de excelência de gestão inadequado à organização naval” tenha recebido apenas 10,2% de votos, o que demonstra que essa é uma dificuldade que pode ser posta em detrimento às outras existentes, além de revelar que o modelo utilizado pelo Programa Netuno, de fato, é eficiente e eficaz na condução das atividades da OM, conforme ocorreu na visão do Elemento de Contato.

Recomendações:

Os dados levam a concluir, tanto para o perfil Elemento de Contato, quanto para o perfil Usuário, que as dificuldades abordadas são comuns em todas as organizações. O fato da similaridade entre as respostas dos dois perfis retorna certa positividade, pois reflete certa visão unânime das OM, corroborando com a veracidade das informações prestadas.

Assim, o objetivo geral para esta questão foi alcançado, sugerindo um ranqueamento de modo a ordenar as prioridades de solução para uma melhor eficiência do Programa Netuno. O objetivo específico desta questão é recomendar soluções para diminuição/extinção destas dificuldades. Para auxiliar nas sugestões para este item, foram consideradas as opiniões dos Elementos de Contato e Usuários. Deste modo, as recomendações serão expostas em conjunto com aquelas geradas pelos respondentes do questionário.

Assim, a figura 4.35 evidencia a questão discursiva realizada para coletar as sugestões:

FIGURA 4.35: Questão sobre as sugestões para a diminuição das dificuldades

Quais são as suas sugestões para a diminuição/extinção das dificuldades assinaladas acima?



Fonte: Autoria própria

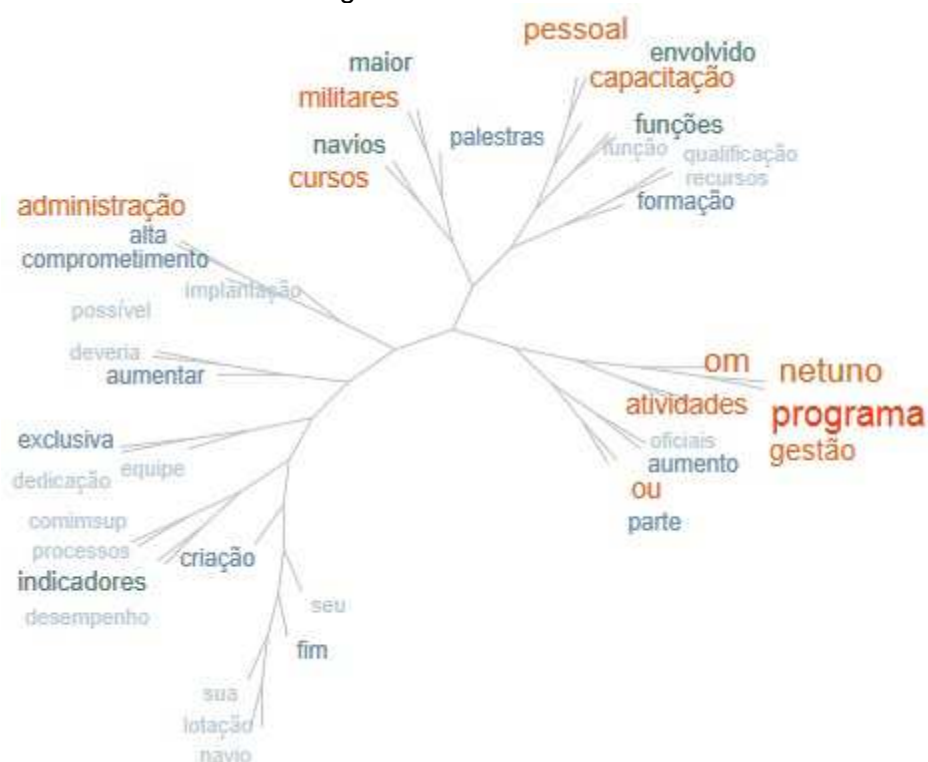
Os dados do Elemento de Contato e do Usuário foram coletados, selecionados de acordo com o interesse do estudo e organizados de acordo com as tabelas 4.41 e 4.42, respectivamente, as quais se encontram no apêndice 7.5 deste trabalho. Elas mostram, de forma agregada, as respostas discursivas da opção específica do respondente.

Análise:

Para esta questão, não há uma resposta ideal, pois ela visa apurar as soluções, na visão dos respondentes, para as dificuldades nos processos relativos ao Programa Netuno. De forma geral, os dados revelam e confirmam certa similaridade em relação aos dois perfis analisados.

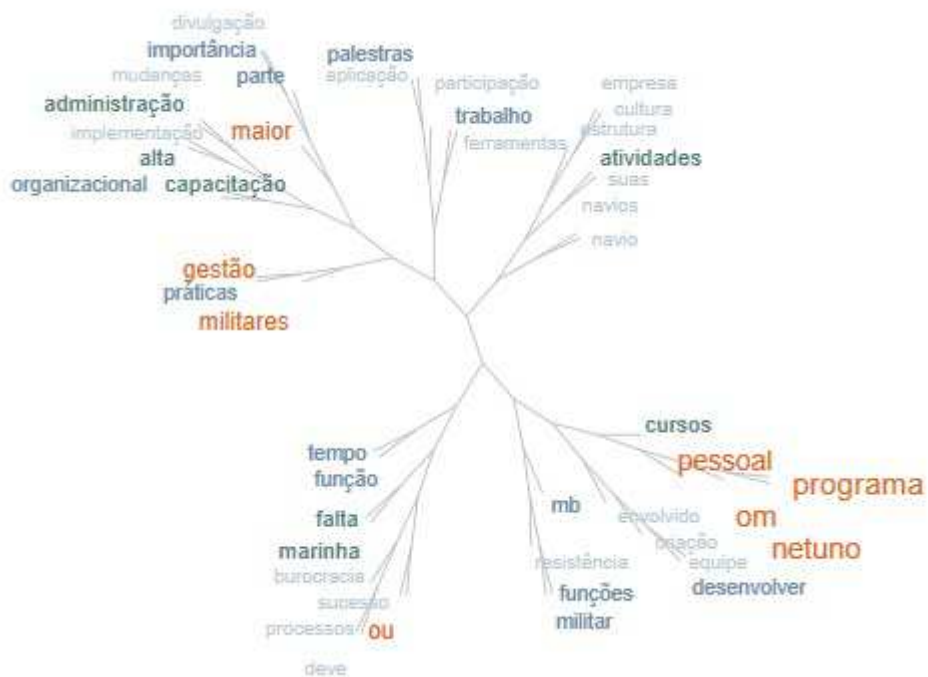
Este fato foi observado a partir da análise léxica das respostas individualizadas do Elemento de Contato e do Usuário através do *software TreeCloud™*, o que foi possível gerar inúmeras apreciações com as palavras e expressões mais frequentes nas respostas discursivas e assim levantar os assuntos mais abordados, como podem ser vistas nas figuras 4.36 e 4.37, respectivamente:

FIGURA 4.36: Análise Léxica das sugestões do Elemento de Contato



Fonte: Autoria própria

FIGURA 4.37: Análise Léxica das sugestões do Usuário



Fonte: Autoria própria

Com o objetivo de analisar de forma conjunta as sugestões dos dois perfis, foi realizada a análise léxica dos dois textos. A figura 4.38 evidencia esse processo:

FIGURA 4.38: Análise Léxica das sugestões do Elemento de Contato e Usuário



Fonte: Autoria própria

Pode-se observar, tanto para as principais dificuldades quanto para as sugestões de extinção delas, o seguinte tripé: capacitação, liderança e pessoas. As principais sugestões giram em torno de capacitação quando são abordados aspectos como falta de oportunidades, falhas no processo de aprendizado, ausência de multiplicadores de conhecimento e ausência de cursos em épocas específicas de aprendizagem do pessoal. Em relação à liderança, são abordados aspectos como ausência da participação da Alta Administração da OM, ausência de estruturas organizacionais que lidem com a execução eficaz da gestão por excelência, falta de priorização dos líderes da organização. E em relação a pessoas, tópicos como falta de envolvimento, falta de motivação, falta de foco no pessoal, ausência de um ambiente propício para o desenvolvimento das atividades do programa, são os mais apresentados nas respostas.

Recomendações:

Os dados levam a concluir a paridade da visão em relação às respostas dos dois perfis. Esse fato retorna certa positividade, pois reflete unanimidade das organizações como um todo, corroborando com a veracidade das informações prestadas.

Os dados provenientes da pergunta discursiva levantam sugestões para a diminuição das dificuldades relacionadas. Tais informações foram filtradas e organizadas de tal modo que elas possam oferecer linhas de ação válidas para os gestores da OM. Todas as respostas apontam para o tripé capacitação, liderança e pessoas. Recomenda-se, assim, a adoção das propostas geradas nesta questão, dentro de um contexto de *benchmarking*, de modo que todos possam usufruir das boas práticas sugeridas, contribuindo para o aprimoramento da gestão.

Estes três tópicos são considerados fatores críticos de sucesso, os quais serão detalhados no item 4.3.5.2.

4.3.5.2 Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno

A questão visa identificar e analisar quais são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) do Programa Netuno, ou seja, fatores imprescindíveis para a sobrevivência do programa, sem os quais é impossível realizar os processos de implementação, execução e continuidade. De fato, todos os itens aqui apresentados são fatores críticos, porém objetiva-se ranquear, por ordem de relevância, cada um dos que foram aqui identificados.

A identificação de cada um dos FCS ocorreu com a combinação de estudos, unindo a visão original de Rockart (1979) com a visão posterior de Pinto e Mantel (1990), como numa abordagem conciliada, observada nos estudos de Borman e Janssen (2013), todos eles constantes no referencial teórico deste trabalho. Também foram abordadas as experiências anteriores da MB, levantadas por ocasião dos estudos sobre a Adaptação Estratégica da MB, como pode ser visto no capítulo 5 deste trabalho. Assim foram elencados doze fatores críticos para o sucesso

Além disso, preocupou-se em atribuir prioridade quanto à aplicação das ações de melhoria, conforme propõe Rockart (2002), de modo a alcançar excelência em gestão em todas as OM da MB. Por isso, esta questão foi formulada para apurar o ranqueamento de cada fator, ordenadas de acordo com a importância que o respondente atribui, compilando os dados em uma visão única de análise.

Foi coletada a perspectiva do Elemento de Contato, bem como a do Usuário, como revela a figura 4.39:

FIGURA 4.39: Questão sobre os Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno

Na sua opinião, quais são os Fatores Críticos de Sucesso na implementação, execução e continuidade do Programa Netuno nas OM?

Arraste e ordene por ordem decrescente de importância.

Aumento da credibilidade do Programa Netuno na OM
Priorização do Programa Netuno em detrimento de outras atividades de responsabilidade da OM
Aumento do comprometimento, por parte da Alta Administração da OM, nas atividades do Programa Netuno
Aumento do comprometimento, por parte dos demais Oficiais e Praças, nas atividades do Programa Netuno
Melhoria da capacitação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno
Descentralização e não acúmulo de funções do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno
Aumento do número de pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno
Diminuição da rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno
Aumento da motivação do pessoal envolvido com o Programa Netuno
Montagem de estruturas e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades do Programa Netuno
Maior adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval
Compartilhamento de boas práticas de gestão intra e extra-MB

Fonte: Autoria própria

Os dados do Elemento de Contato e Usuário foram coletados e organizados de acordo com as tabelas 4.43 e 4.44, respectivamente, nos quais são apresentadas tabelas com a pontuação de cada um dos fatores de forma ranqueada. Além disso, as tabelas 4.45 e 4.46 mostram, de forma agregada, uma estatística organizada sob a forma de ranqueamento de fatores do Elemento de Contato e Usuário, respectivamente. Todas estas tabelas se encontram no apêndice 7.5 deste trabalho.

Fazendo um adendo às tabelas 4.45 e 4.46, pode-se observar a ordenação dos itens da menor para a maior média apresentada, ou seja, do item com maior importância para o item com menor importância. O valor mínimo 1 corresponde ao item com a primeira colocação, na percepção do respondente, assim como reciprocamente o valor máximo 12 corresponde ao item com a última colocação.

As médias apresentadas nas tabelas 4.45 e 4.46 foram utilizadas para estabelecer a ordem de prioridade geral ponderada de todos os questionários analisados nos dois perfis, num total de 476 unidades. Assim, pode-se realizar um ranqueamento numa visão conjunta do Elemento de Contato e Usuário.

A tabela 4.47 segue com o ranqueamento:

TABELA 4.47: Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno

#	Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno	Média ponderada
2	Aumento da credibilidade do Programa Netuno na OM	4,517
6	Melhoria da capacitação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	4,747
4	Aumento do comprometimento, por parte da Alta Administração da OM, nas atividades do Programa Netuno	4,838
3	Priorização do Programa Netuno em detrimento de outras atividades de responsabilidade da OM	5,496
5	Aumento do comprometimento, por parte dos demais Oficiais e Praças, nas atividades do Programa Netuno	5,521
7	Descentralização e não acúmulo de funções do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	5,586
8	Aumento do número de pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	6,456
1	Aumento da motivação do pessoal envolvido com o Programa Netuno	7,474
10	Montagem de estruturas e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades do Programa Netuno	7,538
9	Diminuição da rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	8,135
11	Maior adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval	8,302
12	Compartilhamento de boas práticas de gestão intra e extra-MB	9,391

Fonte: Autoria própria

Para auxiliar nas análises deste item, foram consideradas as opiniões dos Elementos de Contato e Usuários. Deste modo, a figura 4.40 evidencia a questão discursiva realizada para coletar as sugestões destes perfis:

FIGURA 4.40: Questão sobre os demais fatores de sucesso do Programa Netuno

Cite aqui os Fatores Críticos de Sucesso que não foram abordados acima e que, na sua opinião, são de suma importância para a implementação, execução e continuidade do Programa Netuno nas OM:

Fonte: Autoria própria

Os dados do Elemento de Contato e do Usuário foram coletados, selecionados de acordo com o interesse do estudo e organizados de acordo com as tabelas 4.48 e 4.49, respectivamente, que mostram, de forma agregada, as respostas discursivas da opção específica do respondente. Tais tabelas se encontram no apêndice 7.5 deste trabalho.

Análise:

Para esta questão, não há uma resposta ideal, pois ela visa ranquear quais são os Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno, na visão conjunta do Elemento de Contato e Usuário. Os dados revelam e confirmam certa similaridade em relação aos dois perfis analisados. Esse fato retorna certa positividade, pois reflete certa visão unânime das organizações como um todo, corroborando com a veracidade das informações prestadas. Além disso, quanto às respostas discursivas, propunha-se que o respondente complementasse com outros fatores que não haviam sido abordadas. Contudo, as opções respondidas, em geral, ou possuíam caráter pontual devido às características particulares da organização ou já estavam sintetizadas nas opções fornecidas, reforçando a completude e a abrangência da questão.

Para o perfil Elemento de Contato, destaca-se como primeiro colocado no ranqueamento o item “Melhoria da capacitação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno”. De modo análogo, destaca-se como último colocado dentre os demais, o item “Compartilhamento de boas práticas de gestão intra e extra-MB”. Todos os demais itens são críticos na busca pela excelência em gestão, porém com ordem de priorização diferente dentro da organização.

Para o perfil Usuário, de forma similar, destaca-se como primeiro colocado no ranqueamento o item “Aumento da credibilidade do Programa Netuno na OM”, o qual também foi escolhido como o principal fator crítico. De modo análogo, destaca-se como último colocado dentre os demais, o item “Compartilhamento de boas práticas de gestão intra e extra-MB”. Todos os demais itens são igualmente decisivos na busca pela excelência em gestão, porém com ordem de priorização diferente, na visão do respondente.

Recomendações:

Este tópico visa proporcionar recomendações sobre cada FCS apresentado, dentro da ordem estabelecida no ranqueamento.

1º - Aumento da credibilidade do Programa Netuno na OM

O tema "credibilidade" foi classificado como o principal FCS para o Programa Netuno.

Os dados apresentados no item 4.3.3.2 desta pesquisa comprovam o baixo grau de credibilidade do Programa Netuno na MB, fato que prejudica e até engessa os processos alusivos ao programa. Observam-se oportunidades de melhorias, no sentido de que diversas OM ainda não conhecem o programa, além de não perceber, na prática, o grande potencial que ele pode oferecer à organização.

Como já visto, a FNQ desenvolve um programa cujo objetivo é implementar uma metodologia que instigue as organizações a investir na melhoria da gestão organizacional, com base no seu modelo de excelência. Um dos resultados que se almeja alcançar é o reconhecimento de que o modelo é capaz de transformar a organização (FNQ, 2013g). Este fato comprova, assim, a importância primordial de se investir na credibilidade, por parte das organizações como um todo.

A credibilidade é uma característica essencial nos mais diversos tipos de relacionamentos, inclusive quando se fala de um programa de excelência em gestão. Este atributo foi elencado como o principal FCS necessário ao sucesso do Programa Netuno. Ao se observar a relação deste conceito com a percepção das pessoas, a credibilidade só é sustentável quando conquistada pela confiança. Um programa é crível quando as pessoas ao seu redor atribuem a ele o conceito de não apenas ser, mas também de parecer eficaz, eficiente e efetivo.

Desta forma, conclui-se que é possível mudar o cenário de descrédito do Programa Netuno com baixo custo e com muita efetividade. Há que se mudar a comunicação de como o programa se aproxima das pessoas, de forma a garantir que elas o enxerguem como um fator fundamental para a mudança organizacional.

É necessário, para isto, que a DAdM invista em propaganda e marketing do Programa Netuno na MB, divulgando os resultados da aplicação do programa nas OM, através de participação em eventos de ampla expressão, além de auxílio visual, como *stands*, *banners*, panfletos, brindes entre outros. Não só a DAdM pode aumentar a credibilidade do modelo utilizado pelo programa, mas também as

próprias OM podem desenvolver ações que a alavanquem a conscientização da excelência em gestão, por meio de participações de pessoas da organização em eventos intra e extra-MB.

2º - Melhoria da capacitação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno

Os dados apontados no item 4.3.1.2 comprovam a deficiência em capacitação do Elemento de Contato, sem a qual é impraticável alcançar maior efetividade nas ações de aprimoramento da gestão nas OM. Tal fundamento é apresentado em todos os modelos de excelência em gestão. Destaca-se o conceito apresentado pela EFQM, que fundamenta o sucesso através do talento das pessoas: organizações excelentes valorizam o seu povo e criam uma cultura de capacitação para a realização de objetivos organizacionais e pessoais (EFQM, 2013b).

O histórico do GECON e GQT também já apontou que um dos pontos fundamentais para o fracasso da implementação, execução e continuidade do programa nas organizações era a deficiência da capacitação. Os dados aqui levantados, não só neste item, mas nos itens 4.3.2 e 4.3.3.8, os quais abordaram outros aspectos quanto a este tema, mostram que, após quase uma década da implementação do Programa Netuno, ainda este é um dos principais problemas que afetam o sucesso da gestão.

Conforme o Plano de Gestão do Programa Netuno (BRASIL, 2009c), durante o primeiro ciclo de capacitação, realizado entre os períodos de setembro de 2007 a setembro de 2008, foram alcançadas 301 OM, o que, àquela época, representava 83% do total de OM da MB, tendo capacitado 1707 militares com, pelo menos, um dos cursos atinentes ao Programa Netuno. Esse é um dado antagônico quando analisado em conjunto com os dados do grau de capacitação, quando se conclui que 51,2% dos Elementos de Contato não possuem nenhum curso atinente ao Programa Netuno. Há claramente falhas no processo de aprendizado, como, por exemplo, a inexistência de vagas suficientes para os que precisam se capacitar, ou problemas no alcance do curso para estes militares.

Assim, a MB deve investir em capacitação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno, principalmente do Elemento de Contato, que será um multiplicador de conhecimento e práticas na OM. Já se tem oferecido cursos voltados para os temas relacionados à excelência em gestão, bastando apenas que

este processo seja corrigido e aprimorado, com a contratação de instrutores experientes em gestão estratégica, ou mesmo a disponibilização em outros diversos locais com amplo acesso, utilizando, por exemplo, ferramentas de ensino à distância, ou até a disponibilidade de cursos ministrados na própria OM por entidades externas. É necessária, também, a divulgação nas OM dos cursos gratuitos existentes em diversos estados, noticiando não só pelo sitio do Programa Netuno, mas também nos sites dos diversos centros de ensino. Outra linha de ação seria realização de parcerias com instituições de ensino de reconhecida competência, com cursos *in company*, visando aprimorar o processo, a partir do compartilhamento das boas práticas de gestão realizadas extra-MB.

Recomenda-se, ainda, a criação de planos de capacitação específicos para os Elementos de Contato, de modo a estabelecer padrões para o aprendizado destes militares. É importante, para isso, que haja uma conscientização, por parte dos dirigentes das OM, de que é extremamente fundamental que cada militar condutor das atividades do Programa Netuno na OM esteja plenamente capacitado para exercer tal função. Os Comandantes e Diretores devem ter esta preocupação, além de alocar o pessoal já capacitado na função. Não adianta disponibilizar cursos se o militar for proibido de se ausentar da organização para participar e estudar o assunto. É importante que haja capacitação desde o início da carreira de Oficiais e praças, adicionando disciplinas referentes à excelência em gestão já nas grades curriculares, o que vem acontecendo, mas de forma pontual e singela.

3º - Aumento do comprometimento, por parte da Alta Administração da OM, nas atividades do Programa Netuno

Os dados coletados, como se pode ver no item 4.3.3.3, comprovam o baixo grau de comprometimento da Alta Administração da OM com o Programa Netuno. De fato, há uma clara preocupação, por parte destes líderes, com a condução das atividades de gestão estratégica. Porém, é posta em segundo plano, em detrimento às diversas tarefas atribuídas, pois tais pessoas deduzem que o programa é mais uma tarefa secular, e não um processo primordial.

Todos os modelos de excelência em gestão em referência neste estudo apresentam liderança como critério e fundamento principal. Destaca-se, a abordagem da FNQ que, dentro de um aspecto característico, apresenta esse conceito como liderança transformadora: atuação dos líderes de forma inspiradora,

exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas (FNQ, 2013d).

Assim, é necessário que haja a conscientização da Alta Administração, no que tange à importância de se estar à frente na condução das atividades alusivas ao Programa Netuno. A liderança entra aqui como fator de sucesso do programa, sem a qual é impossível alcançar a excelência em gestão. Como sugestão para alavancar a liderança e o comprometimento da Alta Administração, tem-se a participação da DAdM em eventos que envolva a formação dos Oficiais que ocuparão cargos e funções ligadas à gerência da OM. Por exemplo, pode-se investir na presença da Divisão do Programa Netuno na Escola de Guerra Naval (EGN), berço dos principais líderes da MB, em palestras ou exposições.

Conclui-se que, como diz o lema, sempre será necessário o comprometimento de todos, tanto os componentes da Alta Administração quanto todas as pessoas da OM. Somente assim é que se conquistará a excelência em gestão.

4º - Priorização do Programa Netuno em detrimento de outras atividades de responsabilidade da OM

A questão exposta no item 4.3.3.8, montada na forma de indicadores de desempenho, visou coletar dados sobre o grau de implementação, execução e continuidade, ou seja, objetivava-se conhecer, através de dados qualitativos e quantitativos, como estão, na visão do Elemento de Contato, os processos de implementação, execução e continuidade do Programa Netuno. A questão foi arquitetada de tal forma que dados coletados pudessem comprovar o grau de priorização atribuída ao programa, tanto por parte da Alta Administração, quanto pelas demais pessoas na organização.

Os dados expuseram a falta de preferência que o programa possui, em detrimento a outras atividades da OM. Este quesito, analisado em conjunto com outras questões, auxilia na conclusão de que a condução do Programa Netuno é anteposta por outras atividades secundárias de responsabilidade da OM.

O processo de transformação Shingo serve como base para se seguir como exemplo. Tal metodologia visa acelerar a transformação, tanto pessoal como

organizacional, para uma cultura de excelência operacional. Shingo reconheceu que a melhoria organizacional vem através da compreensão da relação entre princípios, sistemas e ferramentas. E um dos princípios pregados por esta metodologia é a melhoria contínua dos processos, que só é alcançada se houver a priorização ideal deste conjunto de fatores para a busca da perfeição (PRIZE, 2013b).

É importante ressaltar que qualquer processo evolutivo exige mudança. Qualquer mudança não é alcançada sem sacrifício da posição de conforto que a organização está. É necessário que haja a transformação de algumas tradições que são entrave à melhoria, e a falta de priorização dos programas voltados à excelência em gestão na MB é uma delas (FRANCA, 2011).

Assim, para alavancar a busca pela excelência em gestão, deve-se privilegiar a condução do Programa Netuno na organização. Recomenda-se, para atingir este fim, incrementar na nota auferida nas avaliações externas, aumentar o número de palestras e treinamentos sobre o Programa Netuno na OM, elevar o número médio de horas gastas por semana por pessoa com o programa, investir em pessoas capacitadas. Também é necessário ampliar o número de premiações realizadas na organização, de sugestões/críticas recebidas internamente para o aprimoramento do programa, além das boas práticas de gestão.

5º - Aumento do comprometimento, por parte dos demais Oficiais e Praças, nas atividades do Programa Netuno

Os dados coletados, apontados no item 4.3.3.4, comprovam o baixo grau de comprometimento das OM como um todo, em relação ao Programa Netuno. De fato, percebe-se uma participação efetiva, na qual há uma clara preocupação, por uma parte das pessoas da organização, em desenvolver as atividades alusivas ao Programa Netuno. Porém, isto não acontece com a maioria das pessoas da organização, pois deduzem que o programa é mais uma tarefa secular, e não um processo primordial.

Do mesmo modo como acontece com a liderança, todos os modelos de excelência em gestão em referência neste estudo apresentam o comprometimento de todas as pessoas como critério e fundamento principal. A FNQ também se destaca neste processo por desenvolver o Programa de Excelência em Gestão com o objetivo de implementar uma metodologia de autoavaliação e capacitação que estimule as organizações a investir na melhoria da sua gestão organizacional. Um

dos principais resultados a se alcançar com o desenvolvimento do programa é uma maior cooperação interna, com o comprometimento de todos no desenvolvimento dos conceitos gerenciais (FNQ, 2013g). Outro aspecto sobre o assunto é o processo de transformação Shingo, que possui sua metodologia voltada para acelerar a transformação tanto pessoal como de toda a organização para uma cultura de excelência operacional. O processo baseia-se no ensino do Dr. Shingo que reconheceu que a melhoria dos negócios vem através da compreensão, por parte de todos, da relação entre princípios, sistemas e ferramentas (PRIZE, 2013b).

Assim, é necessário que haja a conscientização das pessoas da MB, no que tange à importância de participar e cooperar com a condução das atividades alusivas ao Programa Netuno. A liderança entra aqui como fator crítico para o sucesso do programa, elo ideal para alavancar a motivação de todos nos objetivos da organização. Como sugestão para alavancar o comprometimento de todos, tem-se a participação da DAdM em eventos que demonstram, na prática, os resultados do Programa. Por exemplo, pode-se investir na visita da Divisão do Programa Netuno nas OM, ajudando no fortalecimento das práticas de gestão, incrementando a propaganda e marketing e contribuindo para o benchmarking na MB.

6º - Descentralização e não acúmulo de funções do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno

Os dados coletados, conforme demonstrado no item 4.3.3.1, comprovam a desestruturação do elemento organizacional nas OM, o que é extremamente prejudicial à condução das atividades alusivas ao programa. O Plano de Gestão do Programa Netuno (PGN) já havia estudado tal oportunidade de melhoria e instituído soluções para este fato (BRASIL, 2009c). Contudo, como fora comprovado, após cinco anos da implementação do plano, ainda continuam os mesmos problemas.

De acordo com Shingo, três mudanças fundamentais de paradigma foram incorporadas no modelo Prize para melhoria da organização. Quando estes novos padrões são bem compreendidos e atuantes, a transformação cultural pode ser acelerada. Um deles diz respeito ao assunto aqui abordado, onde se diz que a excelência operacional requer foco tanto nos comportamentos quanto nos resultados (PRIZE, 2013a). Desse modo, se a equipe não estiver focada na excelência em gestão, ela não consegue êxito nos seus propósitos.

Conclui-se, assim, que investir em dedicação exclusiva para o elemento organizacional é uma excelente solução para alavancar os processos relativos ao Programa Netuno. Como acontece nas OM premiadas, encoraja-se, aqui, o investimento em uma equipe voltada exclusivamente para a excelência em gestão.

7º - Aumento do número de pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno

A questão exposta no item 4.3.3.8 foi estruturada sob forma de indicadores de desempenho, e visou coletar dados sobre o grau de implementação, execução e continuidade do programa. Um dos indicadores mapeados foi o número médio de horas gastas por semana por pessoa com o Programa Netuno, que levantou dados que demonstraram a ausência de pessoas exclusivas para a condução do programa, além de expor a falta de preferência que o programa possui, se comparado a outros fatores que envolvem. Este quesito, analisado em conjunto com outras questões, aponta o baixo número de pessoas envolvidas na gestão.

Analisando-se o fato em associação com o FCS citado anteriormente, pode-se comprovar a falta de estrutura do elemento organizacional nas OM, com militares centralizando e acumulando diversas funções. Isso é causado pelo baixo número de pessoas trabalhando em prol do Programa, que influencia diretamente na capacidade desta estrutura em conduzir os processos alusivos ao Netuno.

A gestão de pessoas aplicada pela FNQ aborda processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar. Este fator é tratado como um dos oito critérios de excelência, dada a grande importância para a organização (FNQ, 2013e). Conclui-se que o número de pessoas na gerência das atividades de gestão deve ser compatível com a grandeza das atividades que necessitam ser desenvolvidas para o alcance desse objetivo.

Então, recomenda-se que haja priorização na alocação de pessoas suficientes nas funções alusivas à gerência do Programa Netuno. Esta consciência deve ser gerada de DAdM e difundida para as OM, de modo que os dirigentes das organizações vejam a importância deste ato para o sucesso da gestão. Sugere-se, também, o estabelecimento de padrões para o número de pessoal componente do elemento organizacional, em relação ao número de pessoas na OM.

8º - Aumento da motivação do pessoal envolvido com o Programa Netuno

Os dados coletados, conforme demonstra o item 4.3.5.1, revela que a motivação, apesar de não estar presente no topo do ranqueamento, configura uma das principais dificuldades de execução dos processos alusivos ao Programa Netuno. Desde os primórdios das ações voltadas para a gestão estratégica, este tema era um dos mais abordados e explorados pela Alta Administração Naval, a qual ansiava por pessoas motivadas trabalhando em prol da MB.

Um claro exemplo foi a exploração feita por Miyazaki (2008), por ocasião da implementação da GECON. Por não possuir caráter obrigatório, este programa não sensibilizou a família naval, gerando um sentimento de desmotivação em sua continuidade. Tal fator era demonstrado com muita importância por aquele autor, pois afirmava que este sentimento alimentava o descrédito quanto à eficiência, eficácia e efetividade atribuídas aos processos de aprimoramento da gestão.

Após isso, em 2009, surge o PGN, que foi organizado em quatro Grupos de Ações, sendo um deles o de Motivação. Tal grupo procurava fomentar o engajamento para a conquista de melhores práticas de gestão, realizando palestras motivacionais para o pessoal da MB, propondo a realização de premiações periódicas para as OM que se destacassem na implementação do Programa Netuno e emitindo certificados para aqueles que concluíam os cursos relacionados ao programa (BRASIL, 2009c).

Mais recentemente, Silva Junior (2012) dissertou sobre como gerenciar a motivação e a liderança nas organizações militares da Marinha do Brasil para alavancar a eficácia do Programa Netuno. Esse autor apresentou argumentos sólidos para falar sobre o papel deste fator no aprimoramento da gestão, concluindo a sua importância para o alcance da excelência.

De acordo com a EFQM, para se alcançar o sucesso sustentável em gestão, uma organização precisa desenvolver alguns critérios facilitadores, fatores fundamentais com objetivo de desenvolver e implementar sua estratégia. Um dos critérios é definido como "pessoas": organizações excelentes valorizam as pessoas e criam uma cultura que permite a realização mutuamente benéfica dos objetivos organizacionais e pessoais. Elas desenvolvem as capacidades das pessoas e promovem a justiça e a igualdade. Elas cuidam, comunicam-se, premiam e reconhecem, de uma forma que motiva as pessoas, constrói compromisso e que

lhes permite usar suas habilidades e conhecimentos para o benefício da organização (EFQM, 2013d).

Neste diapasão, recomenda-se às OM alavancarem a motivação como um fator primordial para o sucesso da gestão por excelência. Para isso, deve-se conhecer o pessoal envolvido na gerência do programa, de modo a entender o que representa valor para eles. Num escopo mais abrangente, há que se criar um plano de motivação para o pessoal da MB, incluindo oportunidades de capacitação em adestramentos, participação em congressos e seminários dentro e fora da MB, ou até mesmo a participação em premiações regionais e nacionais.

9º - Montagem de estruturas e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades do Programa Netuno

Os dados coletados, por ocasião da questão explorada no item 4.3.4, contribuíram para analisar o Modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno, na visão do Elemento de Contato, investigando os critérios e fundamentos basilares do programa. Foi analisada e posteriormente comprovada a viabilidade das estruturas e recursos para o desenvolvimento das suas atividades, se comparado aos mais relevantes modelos de excelência em gestão existentes.

Outras questões que exploravam esse tema foram os itens 4.3.3.6, abordando o grau de utilização das estruturas e 4.3.3.7, abordando o grau de utilização das técnicas e ferramentas apregoadas pelo Programa Netuno. Os dados coletados nestes itens levaram a concluir o baixo grau de utilização destes recursos, o que gerou a motivação de se averiguar quais são as principais causas deste absenteísmo relatado. O que ficou constatado não se relacionava com a eficiência da ferramenta, mas sim com a ausência de capacitação na sua utilização. Concluía-se, então, que as estruturas eram de fato adequadas, como se podia comprovar através de exemplos externos, de empresas privadas utilizando os mesmos recursos e alcançando evolução nos processos de evolução da gestão. Porém, na MB, as estruturas são mal utilizadas por falta de conhecimento.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é apresentada aqui como um exemplo a ser seguido, pois ela desenvolve um programa cujo objetivo é implementar uma metodologia que estimule as organizações a investir na melhoria da sua gestão organizacional, com base no seu modelo de excelência, incluindo suas estruturas e recursos componentes. Um dos resultados que a FNQ quer

alcançar com isso é o reconhecimento de que o modelo é capaz de transformar a organização (FNQ, 2013g).

Assim, embora este FCS tenha ficado em uma das últimas posições, ele não deixa de ser fundamental para o sucesso da gestão. É recomendado que as OM utilizem estas estruturas que se mostram eficazes e eficientes para o ambiente militar-naval, junto com os recursos disponíveis, para que as atividades relacionadas ao Programa Netuno sejam efetivas nas organizações. A DAdM entra neste cenário como difusora das melhores práticas de utilização destes recursos, criando meios para divulgá-los e capacitando os Elementos de Contato para usufruto das soluções abordadas.

10º - Diminuição da rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno

Os dados coletados, conforme demonstra as sugestões para a solução dos principais problemas expostos no item 4.3.5.1, revela que a rotatividade do pessoal, apesar de não estar presente no topo do ranqueamento, configura uma das principais dificuldades de execução dos processos alusivos ao programa. Foram diversos os apontamentos levantados quanto a este tema, inclusive revelando outros problemas ocultos, como a falta de retenção do conhecimento e a alocação de pessoal capacitado nos cursos referentes à gestão estratégica em outras funções que não na gerência do Programa Netuno.

O Modelo de Excelência de Gestão do Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia (NIST) se destaca neste aspecto, por aplicar a gestão do conhecimento como um dos critérios de excelência do Programa de Desempenho Baldrige. Assim, a organização consegue alinhar recursos, identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, melhorar comunicação, produtividade e eficácia e alcançar objetivos estratégicos (NIST, 2013d). A rotatividade de pessoal se destaca aqui como um aspecto prejudicial ao desenvolvimento da gestão na organização, mas que deve ser contornado por meio de uma gestão de conhecimento capaz de suprir tal deficiência. Há, então, um grande impasse para MB, visto que a movimentação de pessoal é uma característica desta força armada, fundamental dentro de um aspecto estratégico.

Assim, a diminuição da rotatividade é vista como um FCS para a gestão nas organizações. Nos casos em que não há possibilidade de reter o pessoal,

recomenda-se desenvolver processos para selecionar, armazenar e atualizar regularmente as experiências adquiridas pela equipe, retendo conhecimento de potencial valor para o futuro. Este processo assegura a detenção de informações importantes para o uso futuro da organização, fazendo com que os efeitos do revezamento de pessoas sejam minimizados ao máximo.

11º - Maior adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval

Os dados coletados, por ocasião da questão abordada no item 4.3.4, contribuíram para analisar o Modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno, na visão do Elemento de Contato, investigando, além dos critérios e fundamentos basilares do programa, a adequação do Programa Netuno ao cenário militar-naval. O principal questionamento levantado sobre esse tema é se a MB, por se tratar de uma Força Armada, com características peculiares de hierarquia e cultura (se comparada às empresas privadas), não seria capaz de se adequar a programas de excelência em gestão, como é o caso da adaptação do GesPública para a Marinha, na figura do Programa Netuno. As respostas coletadas foram analisadas, concluindo-se que, não só é viável, mas é imprescindível que haja programas deste gênero na MB, sob pena de fracasso em todos os processos estabelecidos no Planejamento Estratégico da MB.

As Forças Armadas dos Estados Unidos da América são consideradas atualmente como referência, quando se trata de capacidade de gestão. Em 1992, a Marinha norte-americana, visando o aumento de sua operacionalidade, a melhoria dos processos organizacionais e a utilização eficaz de recursos, iniciou a implementação do *Total Army Quality Management* (NAVY, U.S., 2002). Este é um programa gerencial cuja metodologia está estruturada nos fundamentos e critérios e fundamentos de excelência do Modelo de Excelência de Gestão do Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia (NIST), utilizado pelo Programa de Excelência de Desempenho Baldrige (NIST, 2013b). Ainda hoje, após mais de vinte anos de vigência, o programa permanece aderente às organizações navais americanas, mostrando-se adequado ao ambiente militar.

Ao analisar a gestão por excelência em um ambiente organizacional militar, faz-se mister avaliar as opções encontradas pela organização para lidar com as requisições decorrentes das suas tarefas específicas. É perceptível que as Forças Armadas de cada país apresentam predicados exclusivos de cada cultura nacional.

Porém, a natureza dos processos exercidos nesse tipo de organização permite identificar alguns atributos similares em termos de estruturas e valores organizacionais, além de características exclusivas da cultura organizacional (FÁVERO, 2010).

Assim, mesmo que este FCS tenha sido elencado como um dos últimos no processo de ranqueamento, não se pode deixar de atribuir importância a este fator. A ocorrência de se estar mal classificado não significa deixar de investir em mudanças positivas. Recomenda-se, deste modo, que a DAdM invista continuamente em aprimoramento do modelo utilizado, com foco na melhoria da aderência, da execução e da continuidade do Programa Netuno na MB.

12º - Compartilhamento de boas práticas de gestão intra e extra-MB

Um dos subitens da questão exposta no item 4.3.3.8 foi estrutura visando apurar o grau de evolução da gestão, por meio de práticas que visem a excelência em gestão. Os dados coletados apontaram um dos melhores graus de satisfação do Elemento de Contato, dentre os outros indicadores mapeados. Pode-se concluir por isso, o motivo pelo qual ele está configurado em último lugar no ranqueamento dos FCS para o Programa Netuno.

Item fundamental para a melhoria contínua dos processos alusivos à excelência em gestão na MB, o compartilhamento de boas práticas é um dos critérios de avaliação usados para analisar a organização neste quesito. O Programa Netuno, ao incentivar a criação e o reconhecimento das boas práticas, corrobora com os demais modelos de excelência de gestão em estudo. A FNQ é um bom exemplo a ser seguido, pois além de incentivar ações que aprimorem a gestão, buscam sempre divulgar as mais bem-sucedidas (FNQ, 2013f).

Assim, recomenda-se o incentivo ao compartilhamento das boas práticas, adotando medidas de criação e exposição de ideias, premiando as melhores técnicas. A Divisão do Programa Netuno vem fazendo um ótimo trabalho neste quesito, onde, por meio do sítio do programa na intranet, dá publicidade às boas práticas desenvolvidas pelas diversas OM, além de publicar diversas notícias atinentes à gestão estratégica, contribuindo para o processo de *benchmarking* na MB.

4.3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a intenção de olhar o Programa Netuno como objeto de estudo, foi estabelecida uma segunda parte de estudo, baseada em um *survey* aplicada em todas as 386 OM. E assim, o perfil do Elemento de Contato do Programa Netuno com a DAdM, como também dos Usuários do programa nas OM, foi identificado e analisado.

Com relação ao perfil do Elemento de Contato, os dados comprovaram que militares com experiência de carreira são mais capacitados para exercerem a função de Elemento de Contato, visto que possuem maior aderência na OM e possuem maior liderança na condução das atividades alusivas ao programa. Além disso, constatou-se a falta de capacitação destes militares na condução do programa. Foi recomendado que os Comandantes e Diretores atribuíssem esta função aos seus Oficiais mais antigos para tal função primordial, fazendo com que a OM tenha potencial em alavancar a gestão com excelência.

Com relação ao perfil Usuário, concluiu-se que a distribuição dos questionários para os respondentes ocorreu de forma a favorecer análises e recomendações mais realistas do programa, contribuindo ainda mais para veracidade das informações e conclusões contidas neste estudo.

Neste mesmo direcionamento, o perfil de percepção do Programa Netuno pelas OM foi identificado e analisado, sob um olhar de aderência, implementação, execução e continuidade. Os índices comprovaram a baixa importância que as OM têm atribuído ao programa em cada um dos oito aspectos apurados. Desde modo, constataram-se elementos organizacionais do Programa Netuno constituídos de forma precária, baixo grau de credibilidade, comprometimento da Alta Administração, comprometimento da OM, acompanhamento dos indicadores de desempenho, utilização das estruturas do Programa Netuno e utilização das técnicas e ferramentas do Programa Netuno. O grau de percepção apurado nos aspectos de implementação, execução e continuidade foi muito aquém do que necessita estar. Sugestões para melhoria de cada um destes índices foram levantadas, de modo a contribuir com o processo de evolução do Programa Netuno nas OM.

De modo a verificar se o Modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno é viável, foi realizada uma comparação dele com os mais relevantes modelos de excelência em gestão existentes. Por meio do confronto entre esta

referência e um Metamodelo construído a partir dos critérios e fundamentos dos modelos de excelência de gestão com reconhecimento nacional e internacional, foi constatada a completude do arquétipo utilizado pelo Programa Netuno. Porém, os dados revelam que ainda existem diversas oportunidades de melhoria, mesmo que o bom grau de credibilidade atual faça concluir o oposto.

Todo este arcabouço de conhecimento foi necessário para a resolução do objetivo geral do estudo. Assim, foram identificados e analisados os Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno, os quais são:

- 1º - Aumento da credibilidade do Programa Netuno na OM;
- 2º - Melhoria da capacitação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno;
- 3º - Aumento do comprometimento, por parte da Alta Administração da OM, nas atividades do Programa Netuno;
- 4º - Priorização do Programa Netuno em detrimento de outras atividades de responsabilidade da OM;
- 5º - Aumento do comprometimento, por parte dos demais Oficiais e Praças, nas atividades do Programa Netuno;
- 6º - Descentralização e não acúmulo de funções do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno;
- 7º - Aumento do número de pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno;
- 8º - Aumento da motivação do pessoal envolvido com o Programa Netuno;
- 9º - Montagem de estruturas e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades do Programa Netuno;
- 10º - Diminuição da rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno;
- 11º - Maior adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval; e
- 12º - Compartilhamento de boas práticas de gestão intra e extra-MB.

Cada um destes FCS, apresentados de forma ranqueada por relevância, representa um ponto imprescindível para que seja possível implementá-lo, torná-lo aderente, executá-lo e dar-lhe continuidade de forma eficiente, eficaz e excelente como uma ferramenta de excelência em gestão.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo foi alcançado, pois foi possível identificar e analisar os Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno, para que seja possível implementá-lo, torná-lo aderente, executá-lo e dar-lhe continuidade de forma eficiente, eficaz e excelente como uma ferramenta de excelência de gestão. Em paralelo, para que se atingisse ao objetivo geral, todos os objetivos específicos traçados foram alcançados.

Em relação à primeira parte do estudo, os aspectos internos e externos à Marinha do Brasil que motivaram mudanças estratégicas no período entre 1992 e 2014 foram identificados e analisados. Tais mudanças foram alvo de identificação e análise, as quais foram exploradas para estudar a Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil no período em questão, com base em elementos interpretativos e objetivos, adotados segundo o conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica. Assim, as consequências destas mudanças estratégicas para a MB foram identificadas e analisadas.

Uma segunda parte de estudo foi estabelecida observando o Programa Netuno como objeto de estudo, baseada em um *survey* aplicada em todas as 386 OM. E assim, o perfil do Elemento de Contato do Programa Netuno com a DAdM, como também dos Usuários do programa nas OM, foi identificado e analisado. Da mesma forma, o perfil de percepção do Programa Netuno pelas OM foi identificado e analisado, sob um olhar de. Além disso, de modo a verificar se o Programa Netuno é viável, se comparado aos mais relevantes modelos de excelência em gestão existentes, o Modelo de Excelência de Gestão utilizado pelo Programa Netuno foi analisado.

Assim, foi possível atingir o objetivo geral do estudo, pois foram identificados e analisados os Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno. Tais fatores foram apresentados de forma ranqueada por relevância, os quais concebem o meio para que seja possível concluir os processos de implementação, aderência, execução e continuidade do programa, de forma eficiente, eficaz e excelente, como uma ferramenta de excelência em gestão.

Neste sentido, a partir das delimitações do estudo, podem-se sugerir novas pesquisas. Não foi objetivo deste estudo uma análise aprofundada de todas as mudanças organizacionais vividas pela MB desde a sua fundação, mas aquelas que

estivessem diretamente relacionadas às mudanças na estratégia da Marinha. Ainda, um delimitador do estudo foi o período específico para análise da adaptação estratégica da MB, havendo barreiras em termos temporais, visto que adaptações do posicionamento estratégico da MB fora do período em análise não foram consideradas. Deste modo, estudos futuros poderão ampliar esse escopo, aperfeiçoando os estudos relacionados à adaptação estratégica da Marinha.

Outra sugestão para estudos futuros também se dá em termos das limitações de escopo, pois a presente pesquisa se restringiu as questões analisadas ao campo da gestão estratégica voltadas às mudanças organizacionais vividas pela MB no período em tela. Assim, outras pesquisas poderão identificar e analisar as Adaptações Estratégicas do Exército Brasileiro e da Força Aérea, bem como de outras organizações com estrutura organizacional similares à MB. Também, como próximos estudos, poderão ser identificados e analisados os Fatores Críticos de Sucesso dos programas de excelência em gestão do Exército Brasileiro e da Força Aérea, bem como de outras organizações com estrutura organizacional similares à MB, por meio de outras metodologias de pesquisas.

Além disso, o processo de evolução da gestão é contínuo, fazendo com que surjam novas técnicas no contexto interno e externo à MB, novas percepções das pessoas, e até novos modelos de excelência de sucesso. Há a necessidade de que haja uma contínua averiguação dos FCS, de modo a acompanhar rotineiramente as mudanças organizacionais ocorridas ao longo dos anos. Assim, sugere-se como estudos futuros, que se apliquem os questionários aqui confeccionados, ou outros aperfeiçoados, em períodos espaçados de até dois anos, fazendo um comparativo e apresentando novas sugestões em prol do aperfeiçoamento do Programa Netuno.

Ainda, como contribuição para novas pesquisas, também, sugere-se que se realizem estudos cujo objetivo seja averiguar de que forma a implantação do Programa Netuno nas OM tem contribuído efetivamente para a melhoria dos resultados e serviços prestados por organizações da Marinha.

Por último, como um significado ou aplicação que este estudo pretende originar é que a excelência deve se tornar um elemento fundamental de evolução da gestão. A Marinha do Brasil precisa entender que a excelência em suas atividades é de responsabilidade de todos os seus militares. Os conceitos, princípios, fundamentos e critérios do Programa Netuno vêm, assim, como um meio para atingir

a essas prioridades. Se corretamente desenvolvidos, esta metodologia de gestão contribuirá, inevitavelmente, para esse objetivo.

6 OBRAS CITADAS

AHMAD, M. M.; CUENCA, R. P. Critical success factors for ERP implementation in SMEs. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, v. 29, n. 3, p. 104-111, jun. 2013.

ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública brasileira. *Cadernos EBAPE. BR (FGV)*, v. 10, p. 1-19, 2012.

ANGELES, R., CORRITORE, C. L., BASU, S. C., NATH, R. Success factors for domestic and international electronic data interchange (EDI) implementation for US firms. *International Journal of Information Management*, v. 21, p. 329–347, 2001.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.

ARAÚJO, Luis César G. de. *Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira*. 1982. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo. 1982.

ARAUJO, Luis César G. de. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSARLIND, Marcus *et al.* Adopting new ways of working in small and medium-sized enterprises: findings from interventions in 12 European companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, n. ahead-of-print, p. 1-14, 2013.

BERGERON, F.; BÉGIN, C. The use of critical success factors in evaluation of information systems: A case study. *Journal of Management Information Systems*, v. 5, p. 111–124, 1989.

BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory G.; WILLIAMS, J. M. *A arte da pesquisa*. Martins Fontes, 2000.

BORMAN, M., JANSSEN, M. Reconciling two approaches to critical success factors: The case of shared services in the public sector. *International Journal of Information Management*, v. 33, n. 2, p. 390-400, abr. 2013.

BOYNTON, A. C.; ZMUD, R. W. An assessment of critical success factors. *MIT Sloan Management Review*, v. 25, p. 17–27, 1984.

BRASIL. Congresso Nacional. *Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPUBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências*. Diário Oficial [da] República Federativa do BRASIL, Poder Executivo, Brasília, DF, 2005a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/casacivil/site/static/le.htm>>. Acesso em: 16 out. 2013.

BRASIL. Congresso Nacional. *Decreto 5.383 de 03 de março de 2005. Cria a Câmara de Políticas de Gestão Pública do Conselho de Governo, e dá outras providências*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 2005b. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/casacivil/site/static/le.htm>>. Acesso em: 16 out. 2013.

BRASIL. Congresso Nacional. *Decreto nº 6932 de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos e institui a Carta de Serviços ao Cidadão*. Diário Oficial [da] República Federativa do BRASIL, Poder Executivo, Brasília, DF, 2009a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/casacivil/site/static/le.htm>>. Acesso em: 16 out. 2013.

BRASIL. Congresso Nacional. *Decreto nº 7.478, de 12 de maio de 2011. Cria a Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade - CGDC, do Conselho de Governo, e dá outras providências*. Diário Oficial [da] República Federativa do BRASIL, Poder Executivo, Brasília, DF, 2011a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/casacivil/site/static/le.htm>>. Acesso em: 16 out. 2013.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. *Relatório sobre implantação da gestão pública na Marinha do Brasil*, Rio de Janeiro, 2006b. Anexo A do Ofício 254/2006 da DAdM. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em: 16 out. 2013.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. *Plano de Gestão do Programa Netuno*. Rio de Janeiro, RJ. 2009c.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. *Relatório sobre implantação da gestão pública na Marinha do Brasil*, Rio de Janeiro, 2006c. Anexo B do Ofício 254/2006 da DAdM. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em: 16 out. 2013.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. *EMA-130. Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha*. Brasília. 2011c. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.ema.mb>>. Acesso em 16 out. 2013.

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

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. *EMA-131 (1ª Revisão). Manual de Gestão Contemporânea na MB*, Brasília, 2002. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.ema.mb>>. Acesso em 16 out. 2013.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. *EMA-134. Manual de Gestão Administrativa da Marinha*. Brasília. 2011b. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.ema.mb>>. Acesso em 16 out. 2013.

BRASIL. Marinha do Brasil. Gabinete do Comandante da Marinha. *Orientações do Comandante da Marinha para 2006*. Brasília, DF, 2006a. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.gcm.mb>>. Acesso em: 16 out. 2013.

BRASIL. Marinha do Brasil. Gabinete do Comandante da Marinha. *Orientações do Comandante da Marinha para 2014*. Brasília, DF, 2014. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.gcm.mb>>. Acesso em: 17 jul. 2014.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. *SGM-107. Normas Gerais de Administração*. Brasília. 2013. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.sgm.mb>>. Acesso em 16 out. 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão*. - Brasília: MP, SEGES, 2009b. Disponível em: <www.gespublica.gov.br/projetos-aco/es/pasta.2010-04-26.8934490474/Instrumento_ciclo_2010_22mar.pdf>. Acesso em: 16 out. 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para a Candidatura; *Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010*; Brasília; MP, SEGES, 2008. Versão 1/2010. Disponível em: <www.gespublica.gov.br/projetos-aco/es/pasta.2010-04-26.8934490474/Instrumento_ciclo_2010_22mar.pdf>. Acesso em: 16 out. 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Editora 34, 1998.

BRUNNER, David *et al.* Wellsprings of creation: How perturbation sustains exploration in mature organizations. *Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper*, n. 09-011, 2010.

BRUNO-FARIA, M. F. F. *Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional*. Mimeo, 2000.

BULLEN, C.V., ROCKART, J.F. *A Primer on Critical Success Factors*. MIT Sloan School of Management, CISR Working Paper, n. 69. p. 16-19, 1981.

CARALLI, R. *The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management*. CMU/SEI-2004-TR-010. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon, jul 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro *et al.* *Gestão da qualidade*. São Paulo: Campus, 2005.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. A adoção do estudo de caso na engenharia de produção. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 129-143, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

CHILD, J., SMITH, C. The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in its Sector. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p.565-596, 1987.

CONCEIÇÃO, Marcelo Diógenes Rocha. *Marinha do Brasil e Programa Netuno: excelência gerencial como meio e uma Força Armada de qualidade como fim*. 2012. 88f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2012.

COSTA, Frederico Lustosa da. *Reforma do Estado e Contexto Brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

COSTA, H. G. *Auxílio multicritério à decisão: método AHP*. 1. ed. Rio de Janeiro: Abepro, 2006.

DAFT, LR. *Management*. Chicago: Dryden Press. 1988.

DIAS, L. M. C.; ALMEIDA, L. M. A. T.; CLÍMACO, J. C. N. *Apoio multicritério à decisão*. Coimbra, Universidade de Coimbra, 1996.

DOANE, David P.; SEWARD, Lori Welte. *Essential statistics in business and economics*. McGraw-Hill Irwin, 2010.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). *About Us*. 2013a. Disponível em: <http://www.eoq.org/about_eoq.html>. Acesso em: 16 out. 2013.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). *Fundamental Concepts*. 2013b. Disponível em: <<http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>>. Acesso em: 16 out. 2013.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). *Model Criteria*. 2013c. Disponível em: <<http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>>. Acesso em: 16 out. 2013.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). *Enablers*. 2013d. Disponível em: <<http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/enablers>>. Acesso em: 16 out. 2013.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). *Results*. 2013e. Disponível em: <<http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/results>>. Acesso em: 16 out. 2013.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). *RADAR Logic*. 2013f. Disponível em: <<http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>>. Acesso em: 16 out. 2013.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). *EFQM Excellence Award*. 2013g. Disponível em: <<http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-excellence-award>>. Acesso em: 16 out. 2013.

FARIAS FILHO, José Rodrigues de. *Ensaio Teórico sobre Pesquisa Bibliográfica em Administração Estratégica*. Niterói: UFF/TEP, 2012. Apostila da Disciplina de Administração Estratégica – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

FAVERO, Cláudio Gil. *Avaliação de programas públicos. Sistema de avaliação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização aplicado na Marinha do Brasil: o caso do Programa Netuno*. 2010. 249f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.

FORD, J.D.; FORD, L.W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p.541-570, 2003.

FRANCA, José Paulo Brandão. *O programa de excelência em gestão da Marinha do Brasil sob a ótica da cultura organizacional: a avaliação da aderência e suas dificuldades*. Monografia (C-ApAPlanFin). Curso de Aperfeiçoamento Avançado em Planejamento e Finanças Centro de Instrução Almirante Wandenkolk, Rio de Janeiro, 2011.

FRIESEN, P. H.; MILLER, D. A mathematical model of the adaptive behavior of organizations. *Journal of Management Studies*, v. 23, p. 1-25, 1986.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). *Fundação Nacional da Qualidade*. São Paulo: FNQ, 2013a. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/>> Acesso em: 16 out. 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). *Modelo de Excelência da Gestão*. São Paulo: FNQ, 2013b. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avalie-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao/>> Acesso em: 16 out. 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). *Perguntas frequentes*. São Paulo: FNQ, 2013c. Disponível em: <<http://fnq.org.br/perguntas-frequentes/>> Acesso em: 16 out. 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). *Fundamentos*. São Paulo: FNQ, 2013d. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avalie-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao/fundamentos/>> Acesso em: 16 out. 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). *Crítérios de Excelência*. São Paulo: FNQ, 2013e. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/pnq/ciclo-de-premiacao/criterios-de-excelencia>> Acesso em: 16 out. 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). *PNQ*. São Paulo: FNQ, 2013f. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/pnq/>> Acesso em: 16 out. 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). *Programa de Excelência de Gestão*. São Paulo: FNQ, 2013g. Disponível em: <<http://fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/programa-de-excelencia-da-gestao/>> Acesso em: 16 out. 2013.

GARFIELD, Eugene. The use of journal impact factors and citation analysis for evaluation of science. In: *41st Annual Meeting of the Council of Biology Editors*. 1998.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOES, J. B., MEYER, A. D. Patterns of strategic change, environmental change and performance: a longitudinal study of California hospitals. *Academy of Management Proceedings*, v. 50, p.85-89, 1990.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GONZÁLEZ, Marcela Cecilia Araya; CARIGNANO, Claudia. *Tomada de decisões em cenários complexos: introdução aos métodos discretos do apoio multicritério à decisão*. Thomson, 2004.

HABIDIN, N. F.; YUSOF, S. M. Critical success factors of Lean Six Sigma for the Malaysian automotive industry, *International Journal of Lean Six Sigma*, v. 4, n. 1, p. 60 – 82, 2013.

HAIR, Joseph F. *et al. Análise multivariada de dados*. 6ª edição. Bookman, 2007.

HARDAKER, M., WARD, B.J. Getting things done. *Harvard Business Review*, v. 65, p. 112-120, 1987.

HOPKINS, Willie E.; MALLETT, Paul; HOPKINS, Shirley A. Proposed factors influencing strategic inertia/strategic renewal in organizations. *Academy of Strategic Management Journal*, v. 12, n. 2, 2013.

HREBINIAK, L.G., JOYCE, W.F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*. v. 30, n. 3, p.336-49, set. 1985.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). *ISO 9001:2008 Quality management systems — Requirements*. 2008. Disponível em: <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v1:en>>. Acesso em: 16 out. 2013.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). *ISO 9000*. 2013a. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/iso_9000>. Acesso em: 16 out. 2013.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). *ISO 9000 quality management*. 2013b. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm>. Acesso em: 16 out. 2013.

INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALYSIS (IIBA). *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide)*. Toronto: International Institute of Business Analysis, 2009.

INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALYSIS (IIBA). *IIBA*. 2013. Disponível em: <<http://www.iiba.org/>> Acesso em: 16 out. 2013.

JENSTER, P.V. Using critical success factors in planning. *Long Range Planning*, v. 20, n. 4, p. 102-109, 1987.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Exploring Corporate Strategy*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1999.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Exploring Corporate Strategy*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 2002.

JUDSON, A. S. *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1980.

KAHREH, M. S. et. al. Investigating the critical success factors of corporate social responsibility implementation: evidence from the Iranian banking sector. *Corporate Governance*, v. 13, n. 2, p.184 – 197, 2013.

KIESER, A. Why organization theory needs historical analyses – and how this should be performed. *Organization Science*, v. 5, n. 4, p. 608-620, 1994.

KING, S. F.; BURGESS, T. F. Beyond critical success factors: A dynamic model of enterprise system innovation. *International Journal of Information Management*, v. 26, n. 1, p. 59–69, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LAPA, Reginaldo Pedreira. *Programa 5S*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEIDECKER, J. K., BRUNO, A. V. Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, v. 17, n. 1, p.23-32, 1984

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.) *Mudança organizacional*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LU, X.-H., HUANG, L.-H., HENG, M. Critical success factors of interorganizational information systems - A case study of Cisco and Xiao Tong in China. *Information & Management*, v. 43, n. 3, p. 395–408, 2006.

MALCZEWSKI, Jacek. *GIS and multicriteria decision analysis*. John Wiley & Sons, 1999.

MARKUS, M. L., ROBEY, D. Information technology and organizational change: Causal structure in theory and research. *Management Science*, v. 34, n. 5, p. 583–598, 1988.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de Administração Pública*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MILES, R.H., SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, D.; FRIESEN, P. The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective. *Management Science*, v. 28, n. 9, p.1013-1033, 1982.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, maio 1978, p. 934-948.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, 1985, p. 160-197.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, v. 5, p. 1-67, 1988.

MIYAZAKI, Cyro Yoshio Malafaia. *Um novo desafio para as nossas lideranças: Programa Netuno, um compromisso de todos nós marinheiros*. Monografia (CPEM). Curso de Política e Estratégia Marítimas, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2008.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOURA, Eduardo de. *Adequando práticas e modelos de gestão bem sucedidos ao Programa Netuno: a implementação do balanced scorecard*. 2011. 233f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2011.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da Gestão Pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82-90, 2013.

MUNRO, M. C.; WHEELER, B. R. Planning critical success factors, and management's information requirements. *MIS Quarterly*, v. 4, p. 27–38, 1980.

NADLER, D.A. *et al. Discontinuous Change: leading organizational transformation*. San Francisco: The Jossey-Bass Management series. 1995. p. 3-44.

NAVY, U.S. *Total Army Quality Management*. Army Regulation 5–1. Washington, D.C. 2002. Disponível em: <http://www.apd.army.mil/jw2/xmldemo/r5_1/head.asp>. Acesso em: 16 out. 2013.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST). *National Institute of Standards and Technology*. 2013a. Disponível em: <<http://www.nist.gov/>>. Acesso em: 16 out. 2013.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST). *Baldrige Homepage*. 2013b. Disponível em: <<http://www.nist.gov/baldrige/>>. Acesso em: 16 out. 2013.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST). *Criteria*. 2013c. Disponível em: <<http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>>. Acesso em: 16 out. 2013.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST). *Baldrige Performance Excellence Program. 2013-2014 Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce. 2013d. Disponível em: <http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm>. Acesso em: 16 out. 2013.

NORUZI, Alireza. Google Scholar: The new generation of citation indexes. *Libri*, v. 55, n. 4, p. 170-180, 2005.

PALVARINI, B. C. *O Programa GesPública e um Modelo de Gestão para o Brasil*. 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/o_programa_gespublica_e_um_modelo_de_gestao_para_o_brasil.pdf>. Acesso em: 16 out. 2013.

PARKER, D. *et al.* Critical evaluation of project-based performance management: Change intervention integration. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 62, n. 4, p. 407-419, 2013.

PETTIGREW, A. M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER III, E. E. *et al.* *Doing research that is useful for theory and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985, p. 222-248.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, p. 649-670, nov. 1987.

PETTIGREW, A. M. *et al.* *The management of strategic change*. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

PETTIGREW, A. M. *et al.* *Shaping strategic change*. London: Sage, 1992.p.1-30.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 5-16, 1992.

PINTO, Anderson Fernandes. *A percepção de carreira e intenções de permanência ou saída: um estudo de caso ente oficiais intendentes da Marinha do Brasil*. 2013. 155f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, 2013.

PINTO, J. K.; MANTEL, S. J. The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 37, p. 269–276, 1990.

POLLALIS, Y. A., GRANT, J. H. Information Resources & Corporate Strategy Development. *Information Strategy*, v. 11, n. 1, p. 12-28, 1994.

POON, P.; WAGNER, C. Critical success factors revisited: Success and failure cases of information systems for senior executives. *Decision Support Systems*, v. 30, p. 393–418, 2001.

PORRAS, J. I. *et al.* Organizational development: theory, practice, and research. In: DUNNETT, M. D. *et al.* *Handbook of Industrial and organizational psychology*. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologists Press, 2003. p.719-822.

PRICE, Derek de Solla. A general theory of bibliometric and other cumulative advantage processes. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 27, n. 5, p. 292-306, 1976.

PRIZE, Shingo. *Recognizing Business Excellence in the United States, Canada and Mexico: application guidelines, 1988*. 2005.

PRIZE, Shingo. *Shingo Institute - Leading a New Era of Enterprise Excellence*. Jon M. Huntsman School of Business. 2013a. Disponível em: <<http://www.shingoprize.org/>>. Acesso em: 16 out. 2013.

PRIZE, Shingo. *The Shingo Prize for Operational Excellence - Model & Application Guidelines*. Jon M. Huntsman School of Business. 2013b. Disponível em: <<http://www.shingoprize.org/model-guidelines.html>>. Acesso em: 16 out. 2013. 16 out. 2013.

RAI, A., BORAH, S. Critical success factors for strategic alliances in the information technology industry: An empirical study. *Decision Sciences*, v. 27, n. 1, p. 141-155, 1996.

RAM, J. *et al.* Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: Do they contribute to implementation success and post-implementation performance? *International Journal of Production Economics*, v. 144, n. 1, p. 157-174, jul. 2013.

RIBEIRO, Clorivaldo Laurindo e COELHO, Marcos Macéa. *Programa Netuno: uma avaliação sob os aspectos das métricas dos processos-chaves e da estrutura organizacional*. Trabalho de Conclusão de Curso em Tecnologia da Informação – Área de gestão de Projetos. Programa de Especialização em Tecnologia da Informação, Instituto Técnico da Aeronáutica, São José dos Campos, 2011.

ROBBINS, S. P. *Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 394-423.

ROCKART, J. F. *A new approach to defining the chief executive's information needs*. Sloan School of Management, CISR Working Paper, n. 37, maio, 1978.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, v. 57, p. 81-83, mar./ abr. 1979.

ROCKART, J. F. The changing role of the information systems executive: A critical success factors perspective. *MIT Sloan Management Review*, v. 24, p. 3–13, 1982.

ROCKART, J. F. Critical success factors: a 2002 retrospective. Sloan School of Management, *CIRS Research Briefings*, v. 2, 2002.

ROSSETTO, C. *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil - setor de edificações*. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1998.

SAATY, Thomas L. Theory and applications of the analytic network process: decision making with benefits, opportunities, costs, and risks. *RWS publications*, 2005.

SILVA, Marcelo Reis da. *Programas de Excelência de Gestão na MB: passado, presente e perspectivas para o futuro*. Monografia (CEMOS). Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2009.

SILVA JUNIOR, Antonio Gonçalves da. *Como gerenciar a motivação e a liderança nas organizações militares da Marinha do Brasil para alavancar a eficácia do Programa Netuno*. 2012. 162f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2012.

SIVERBO, Kristian; ERIKSSON, Henrik; WIJK, Helle. An Improvement Engine for empowered change in healthcare. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 62, n. 2, p. 156-167, 2013.

SMITH, Wendy K.; LEWIS, Marianne W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.

STANKOVIC, D. *et al.* A survey study of critical success factors in agile software projects in former Yugoslavia IT companies. *Journal of Systems and Software*, v. 86, n. 6, p. 1663-1678, jun. 2013.

TORRES, Antonio Augusto Murat de Sousa; FRANCA, José Paulo Brandão. *O programa de excelência em gestão da Marinha do Brasil e as iniciativas das organizações militares premiadas*. 2012. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, Distrito Federal.

TÔSTO, Sergio Gomes; GOMES, Luis Flávio Monteiro Autran; DOS ANJOS, Guilherme Tinoco. *Avaliação multicritério para priorização de ações e tecnologias visando o desenvolvimento sustentável de Paty do Alferes, RJ*. Embrapa Solos, 2002.

TREINTA, Fernanda Tavares. *Novas oportunidades de negócio com Impacto Social através da Inovação: Proposta de Modelo de Negócio Social*. 2011. 205f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

TUSHMAN, M. L., ANDERSON, P. Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, v. 31, p. 439-465, 1986.

TUSHMAN, M. L., ROMANELLI, E. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In: STAW, B. M., CUMMINGS, L. L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.

UMBLE, E. R.; HAFT, R.; UMBLE, M. Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, v. 146, p. 241–257, 2003.

VAN DE VEN, A. Sugestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 169-188, 1992.

WENDL, Michael C. H-index: however ranked, citations need context. *Nature*, v. 449, n. 7161, p. 403-403, 2007.

WIXON, B. H., WATSON, H. J. An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS Quarterly*, v. 25, p. 17–41, 2001.

WOOD, T. JR. *et al.* Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD, T. JR. (Coord.). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas e Coopers e Lybrand, p.188-216, 1995.

WOOD, T. JR. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD, T. JR. (Coord.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

YU, C. C. *et al.* *A Study on Promoting the Gender Egalitarianism of Key Success Factor by Workplace-as an Example of Taiwan's Enterprises*, 2009, p. 141–155.

7 APÊNDICES

7.1 TABELA COM OS DADOS JCR DOS PERIÓDICOS REFERENTES AOS 160 ARTIGOS SELECIONADOS.

Título do jornal	Título do jornal abreviado	ISSN	Dados JCR					
			Total de citações em 2012	Fator de Impacto	Fator de Impacto (5 anos)	Índice de Imediaticidade	Artigos	Meia-vida
Academy of Management Review	ACAD MANAGE REV	0363-7425	16810	7.895	11.578	1.200	30	>10.0
Academy of Management Proceedings	ACAD MANAGE J	0001-4273	18591	5.906	10.031	0.550	60	>10.0
MIS Quarterly	MIS QUART	0276-7783	7277	4.659	7.474	0.705	61	9.9
Administrative Science Quarterly	ADMIN SCI QUART	0001-8392	11743	4.182	7.693	0.375	16	>10.0
International Journal of Lean Six Sigma	INT J LEAN S SIGMA	2040-4166	487	4.103	7.030	1.364	11	4.1
Journal of Management Studies	J MANAGE STUD	0022-2380	5000	3.799	4.744	1.127	63	8.5
Long Range Planning	LONG RANGE PLANN	0024-6301	1413	3.667	2.885	0.529	17	>10.0
Strategic Management Journal	STRATEGIC MANAGE J	0143-2095	16677	3.367	6.393	0.397	78	>10.0
Organization Science	ORGAN SCI	1047-7039	9893	3.351	5.506	1.052	97	>10.0
Decision Support Systems	DECIS SUPPORT SYST	0167-9236	3895	2.201	3.037	0.196	209	5.9
International Journal of Production Economics	INT J PROD ECON	0925-5273	8186	2.081	2.594	0.585	347	6.2
European Journal of Operational Research	EUR J OPER RES	0377-2217	23560	2.038	2.524	0.311	589	8.1
Management Science	MANAGE SCI	0025-1909	18351	1.859	3.057	0.374	139	>10.0
International Journal of Information Management	INT J INFORM MANAGE	0268-4012	970	1.843	1.898	0.086	58	6.0
Information & Management	INFORM MANAGE-AMSTER	0378-7206	3091	1.663	3.178	0.083	36	8.3
Harvard Business Review	HARVARD BUS REV	0017-8012	8123	1.519	1.998	0.234	128	>10.0
Decision Sciences	DECISION SCI	0011-7315	2450	1.484	2.993	0.171	35	>10.0
MIT Sloan Management Review	MIT SLOAN MANAGE REV	1532-9194	1083	1.413	1.704	0.233	30	7.7
Corporate Governance	CORP GOV-OXFORD	0964-8410	770	1.400	1.581	0.156	32	5.8

Journal of Management Information Systems	J MANAGE INFORM SYST	0742-1222	2645	1.262	2.780	0.033	30	9.8
Robotics and Computer-Integrated Manufacturing	ROBOT CIM-INT MANUF	0736-5845	1437	1.230	1.765	0.418	67	5.5
Journal of Systems and Software	J SYST SOFTWARE	0164-1212	2061	1.135	1.322	0.203	212	5.3
IEEE Transactions on Engineering Management	IEEE T ENG MANAGE	0018-9391	1704	0.893	1.721	0.070	57	>10.0
Advances in Strategic Management	ADV STRATEG MANAGE	0742-3322	258	0.424	0.616	3.700	10	>10.0
Information Strategy	INFORM SYST MANAGE	1058-0530	360	0.352	0.750	0.038	26	7.4

7.2 QUADRO COM A SELEÇÃO DOS 36 ARTIGOS E SUAS RESPECTIVAS PONTUAÇÕES ALCANÇADAS NO RANQUEAMENTO

RA NK	AUTORES	TITULO	PUBLICAÇÃO	ANO	Nº CITA ÇÕES	INDI CE H	INDICE JCR	TE MA	NOTA CITA ÇÕES	NO TA INDI CE H	NOTA INDI CE JCR	NO TA TE MA	VA LOR TO TAL
1	TUSHMAN, M. L., ANDERSON, P.	Technological Discontinuities and Organizational Environments.	Administrative Science Quarterly	1986	4944	35	4,182	9	9	9	9	9	9
2	ROCKART, J. F.	Chief executives define their own data needs.	Harvard Business Review	1979	2709	17	1,519	9	9	9	9	9	9
3	ROCKART, J. F.	The changing role of the information systems executive: A critical success factors perspective.	MIT Sloan Management Review	1982	426	17	1,413	9	9	9	9	9	9
4	PETTIGREW, A. M.	The character and significance of strategy process research.	Strategic Management Journal	1992	830	12	3,367	9	9	9	9	9	9
5	PETTIGREW, A. M.	Context and action in the transformation of the firm.	Journal of Management Studies	1987	1273	15	3,799	9	9	9	9	9	9
6	MARKUS, M. L., ROBEY, D.	Information technology and organizational change: Causal structure in theory and research.	Management Science	1988	1906	27	1,859	9	9	9	9	9	9
7	BOYNTON, A. C.; ZMUD, R. W.	An assessment of critical success factors.	MIT Sloan Management Review	1984	546	12	1,413	9	9	9	9	9	9
8	WIXON, B. H., WATSON, H. J.	An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success.	MIS Quarterly	2001	855	20	4,659	9	9	9	9	9	9

RA NK	AUTORES	TITULO	PUBLICAÇÃO	ANO	Nº CITA ÇÕES	INDI CE H	INDICE JCR	TE MA	NOTA CITA ÇÕES	NO TA INDI CE H	NOTA INDI CE JCR	NO TA TE MA	VA LOR TO TAL
9	CHILD, J., SMITH, C.	The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in its Sector.	Journal of Management Studies	1987	382	37	3,799	9	9	9	9	9	9
10	FORD, J.D.; FORD, L.W.	The role of conversations in producing intentional change in organizations.	Academy of Management Review	2003	661	37	7,895	9	9	9	9	9	9
11	UMBLE, E. R., HAFT, R.; UMBLE, M.	Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors.	European Journal of Operational Research	2003	1041	9	2,038	9	9	9	9	9	9
12	HREBINIAK, L.G., JOYCE, W.F.	Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism.	Administrative Science Quarterly	1985	966	11	4,182	9	9	9	9	9	9
13	MILLER, D.; FRIESEN, P.	The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective.	Management Science	1982	183	50	1,859	9	9	9	9	9	9
14	KING, S. F.; BURGESS, T. F.	Beyond critical success factors: A dynamic model of enterprise system innovation.	International Journal of Information Management	2006	136	42	1,843	9	9	9	9	9	9
15	KIESER, A.	Why organization theory needs historical analyses – and how this should be performed.	Organization Science	1994	257	20	3,351	9	9	9	9	9	9
16	FRIESEN, P. H.; MILLER, D.	A mathematical model of the adaptive behavior of organizations.	Journal of Management Studies	1986	22	12	3,799	9	7	9	9	9	8,8

RA NK	AUTORES	TITULO	PUBLICAÇÃO	ANO	Nº CITA ÇÕES	INDI CE H	INDICE JCR	TE MA	NOTA CITA ÇÕES	NO TA INDI CE H	NOTA INDI CE JCR	NO TA TE MA	VA LOR TO TAL
17	RAI, A., BORAH, S.	Critical success factors for strategic alliances in the information technology industry: An empirical study.	Decision Sciences	1996	107	48	1,484	9	7	9	9	9	8,8
18	ANGELES, R., CORRITORE, C. L., BASU, S. C., NATH, R.	Success factors for domestic and international electronic data interchange (EDI) implementation for US firms.	International Journal of Information Management	2001	77	16	1,843	9	7	9	9	9	8,8
19	LU, X.-H., HUANG, L.-H., HENG, M.	Critical success factors of interorganizational information systems - A case study of Cisco and Xiao Tong in China.	Information & Management	2006	31	53	1,663	9	7	9	9	9	8,8
20	VAN DE VEN, A.	Suggestions for studying strategy process: a research note.	Strategic Management Journal	1992	1115	6	3,367	9	9	7	9	9	8,74
21	RAM, J. et. al.	Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: Do they contribute to implementation success and post-implementation performance?	International Journal of Production Economics	2013	9	21	2,081	9	5	9	9	9	8,6
22	BERGERON, F.; BÉGIN, C.	The use of critical success factors in evaluation of information systems: A case study.	Journal of Management Information Systems	1989	63	24	1,262	9	7	9	7	9	8,56
23	MUNRO, M. C.; WHEELER, B. R.	Planning critical success factors, and management's	MIS Quarterly	1980	115	6	4,659	9	7	7	9	9	8,54

RA NK	AUTORES	TITULO	PUBLICAÇÃO	ANO	Nº CITA ÇÕES	INDI CE H	INDICE JCR	TE MA	NOTA CITA ÇÕES	NO TA INDI CE H	NOTA INDI CE JCR	NO TA TE MA	VA LOR TO TAL
		information requirements.											
24	POON, P.; WAGNER, C.	Critical success factors revisited: Success and failure cases of information systems for senior executives.	Decision Support Systems	2001	252	4	2,201	9	9	5	9	9	8,48
25	LEIDECKER, J. K., BRUNO, A. V.	Identifying and using critical success factors.	Long Range Planning	1984	518	4	3,667	9	9	5	9	9	8,48
26	PINTO, J. K.; MANTEL, S. J.	The causes of project failure.	IEEE Transactions on Engineering Management	1990	371	14	0,893	9	9	9	3	9	8,28
27	GOES, J. B., MEYER, A. D.	Patterns of strategic change, environmental change and performance: a longitudinal study of California hospitals.	Academy of Management Proceedings	1990	14	5	5,906	9	5	5	9	9	8,08
28	MINTZBERG, H.	Generic strategies: toward a comprehensive framework.	Advances in Strategic Management	1988	411	35	0,424	9	9	9	1	9	8,04
29	HARDAKER, M., WARD, B.J.	Getting things done.	Harvard Business Review	1987	80	2	1,519	9	7	3	9	9	8,02
30	JENSTER, P.V.	Using critical success factors in planning.	Long Range Planning	1987	65	2	3,667	9	7	3	9	9	8,02
31	AHMAD, M. M.; CUENCA, R. P.	Critical success factors for ERP implementation in SMEs.	Robotics and Computer - Integrated Manufacturing	2013	6	27	1,230	9	3	9	5	9	7,92
32	STANKOVIC, D. et. al.	A survey study of critical success factors in agile software projects in	Journal of Systems and Software	2013	5	9	1,135	9	3	9	5	9	7,92

RA NK	AUTORES	TITULO	PUBLICAÇÃO	ANO	Nº CITA ÇÕES	INDI CE H	INDICE JCR	TE MA	NOTA CITA ÇÕES	NO TA INDI CE H	NOTA INDI CE JCR	NO TA TE MA	VA LOR TO TAL
		former Yugoslavia IT companies.											
33	BORMAN, M., JANSSEN, M.	Reconciling two approaches to critical success factors: The case of shared services in the public sector.	International Journal of Information Management	2013	5	3	1,843	9	3	3	9	9	7,62
34	POLLALIS, Y. A., GRANT, J. H.	Information Resources & Corporate Strategy Development.	Information Strategy	1994	21	4	0,352	9	7	5	1	9	7,32
35	HABIDIN, N. F.; YUSOF, S. M.	Critical success factors of Lean Six Sigma for the Malaysian automotive industry.	International Journal of Lean Six Sigma	2013	3	0	4,103	9	1	1	9	9	7,16
36	KAHREH, M. S. et. al.	Investigating the critical success factors of corporate social responsibility implementation: evidence from the Iranian banking sector.	Corporate Governance	2013	0	0	1,400	9	1	1	9	9	7,16

7.3 QUESTIONÁRIO – PERFIL ELEMENTO DE CONTATO

Prezado Sr. Elemento de Contato do Programa Netuno,

Gostaria de convidá-lo a participar de um estudo, cujo objetivo principal é contribuir com a Marinha do Brasil para o aperfeiçoamento do Programa Netuno, e, desta forma, potencializar a busca contínua pela excelência em gestão nas Organizações Militares. Esta entrevista produzirá informações agregadas sobre práticas de gestão preconizadas e outros aspectos relevantes para o sucesso do programa.

Tema do Estudo: A Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil e a Identificação e Análise dos Fatores Críticos de Sucesso de um Programa de Excelência de Gestão Organizacional: o caso do Programa Netuno.

O questionário on-line é semiestruturado, com perguntas objetivas e discursivas. Foi concebido de forma concisa e dinâmica para um rápido preenchimento, num tempo estimado de até 10 minutos.

Subdivide-se em 4 partes, que são:

Parte 1 – Perfil do Elemento de Contato do Programa Netuno com a DAdM

Parte 2 – Perfil de percepção do Programa Netuno na OM

Parte 3 – Percepção dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno

Parte 4 – Análise do Modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno

Algumas diretrizes serão observadas nesta pesquisa:

– Fidelidade – Quanto ao aspecto do pesquisador, os resultados de pesquisa serão exatos, preservando as características originais informadas. Quanto ao aspecto do respondente, solicita-se fidelidade às suas convicções. Inclua todos os dados que julgar pertinentes, sem nenhuma restrição;

– Confidencialidade – É assegurado total sigilo quanto às informações individuais fornecidas, preservando-se a identidade dos respondentes, bem como da referida organização; e

– Impessoalidade – Todas as informações que possibilitem a identificação de indivíduos específicos, bem como as características específicas de cada organização não serão apresentadas nos resultados. Somente serão divulgados resultados na forma agregada, de modo a apresentar as características globais da Marinha do Brasil.

Após a conclusão do estudo, será disponibilizado um link com os resultados de pesquisa, contendo a consolidação dos dados e análises diversas, além de conclusões e recomendações.

Solicita-se o preenchimento de todo o questionário on-line até o dia **23 de maio de 2014**.

Caso necessite, entre em contato através dos emails dlduarte@id.uff.br, diego.lopes@cianb.mar.mil.br ou [cianb-caio16/cianbr/Mar](mailto:cianb-caio16@cianbr/Mar) (Lotus Notes - MB).

Clique neste link para acessar a pesquisa: [clique aqui](#)

Ou se preferir, copie no seu browser o link de pesquisa:

https://qtrial2014.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_cO5ag1mayRprRMF

Agradeço imensamente a sua participação!

Respeitosamente,

Diego Lopes Duarte
Primeiro-Tenente (IM)
Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga
Mestrando em Engenharia de Produção
Universidade Federal Fluminense

“Programa Netuno: o comprometimento de todos na conquista da excelência em gestão”.

Clique neste link caso não deseje receber emails futuros: [clique aqui](#)

Identificação e Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno na OM

Perfil do Elemento de Contato do Programa Netuno com a DADM

Descreva o seu perfil:

Posto / Graduação (Ex: 1T, 3SG)	<input type="text"/>
Corpo / Quadro / Especialidade (Ex: IM, AR, AD, FN-ES)	<input type="text"/>
OM (Ex: CIASC, DAdM)	<input type="text"/>
Tempo de serviço na MB em anos (Ex: 12)	<input type="text"/>

Clique nos cursos atinentes ao Programa Netuno que V.Sa tem formação:

- Autoavaliação da Gestão
- Análise e Melhoria de Processos
- Planejamento Estratégico Organizacional
- Gestão Administrativa da OM
- Excelência em Gestão
- Outros cursos Extra-MB
- Não possuo curso atinente ao Programa Netuno

Perfil de percepção do Programa Netuno na OM

Como é composto o elemento organizacional designado para executar e conduzir as atividades do Programa Netuno na OM?

- Equipe com dedicação exclusiva ao Programa Netuno, conduzida por militar de alto grau hierárquico, pertencente à Alta Administração da OM
- Equipe acumulando funções diversas, conduzida por militar de alto grau hierárquico, pertencente à Alta Administração da OM
- Equipe acumulando funções diversas, conduzida por militar não pertencente à Alta Administração da OM ou com baixo grau hierárquico
- Um único militar, com alto ou baixo grau hierárquico, acumulando funções diversas
- Não há elemento organizacional na OM conduzindo as atividades do Programa Netuno
- Outro (especificar)

Especifique aqui a sua resposta:

Como é o grau de credibilidade da sua OM sobre o Programa Netuno?

- Programa excelente, efetivo e completo, capaz de transformar a OM
- Traz bons resultados para a OM, embora ainda exista bastante oportunidades de melhoria
- Traz poucos resultados positivos para a OM, embora não seja priorizado, por achar que não compensa investir em gestão por excelência em detrimento de outras áreas importantes
- Há uma descrença nos resultados do Programa, com um encargo adicional e com resultados duvidosos para a OM
- A OM desconhece o Programa Netuno e, por isso, não consegue atribuir juízo quanto a sua credibilidade
- Outro (especificar)

Especifique aqui a sua resposta:

Como é o grau de comprometimento da Alta Administração da OM (Comandante/Diretor, Imediato, Superintendentes e Chefes de Departamento) com o Programa Netuno?

- Há uma participação excelente, efetiva e completa, na qual há uma clara preocupação, por parte do Comandante/Diretor da OM, quanto à condução das atividades alusivas ao Programa Netuno
- Há uma participação efetiva, na qual há uma clara preocupação, por parte de alguns Chefes de Departamento, em desenvolver as atividades alusivas ao Programa Netuno
- Há uma pequena participação ativa, existindo diversas oportunidades de melhoria
- Há uma percepção de que o Programa Netuno é mais uma tarefa a ser cumprida, havendo somente uma participação representativa da Alta Administração
- Não há a participação de nenhum militar da Alta Administração da OM nas atividades do Programa Netuno
- Outro (especificar)

Especifique aqui a sua resposta:

Como é o grau de comprometimento da OM com o Programa Netuno?

- Há uma participação excelente, efetiva e completa, na qual há um claro comprometimento de todos quanto à condução das atividades alusivas ao Programa Netuno
- Há uma participação efetiva, na qual há uma clara preocupação, por parte de alguns militares, em desenvolver as atividades alusivas ao Programa Netuno
- Há uma pequena participação ativa, existindo diversas oportunidades de melhoria
- Há uma percepção de que o Programa Netuno é mais uma tarefa a ser cumprida, havendo somente o comprometimento por parte dos militares envolvidos na condução do Programa Netuno
- Não há a participação de nenhum militar da OM nas atividades do Programa Netuno
- Outro (especificar)

Especifique aqui a sua resposta:

Como é a sua percepção do grau de comprometimento da OM com o Programa Netuno?

- Há uma participação excelente, efetiva e completa, na qual há um claro comprometimento de todos quanto à condução das atividades alusivas ao Programa Netuno
- Há uma participação efetiva, na qual há uma clara preocupação, por parte de alguns militares, em desenvolver as atividades alusivas ao Programa Netuno
- Há uma pequena participação ativa, existindo diversas oportunidades de melhoria
- Há uma percepção de que o Programa Netuno é mais uma tarefa a ser cumprida, havendo somente o comprometimento por parte dos militares envolvidos na condução do Programa Netuno
- Não há a participação de nenhum militar da OM nas atividades do Programa Netuno
- Outra (especificar)

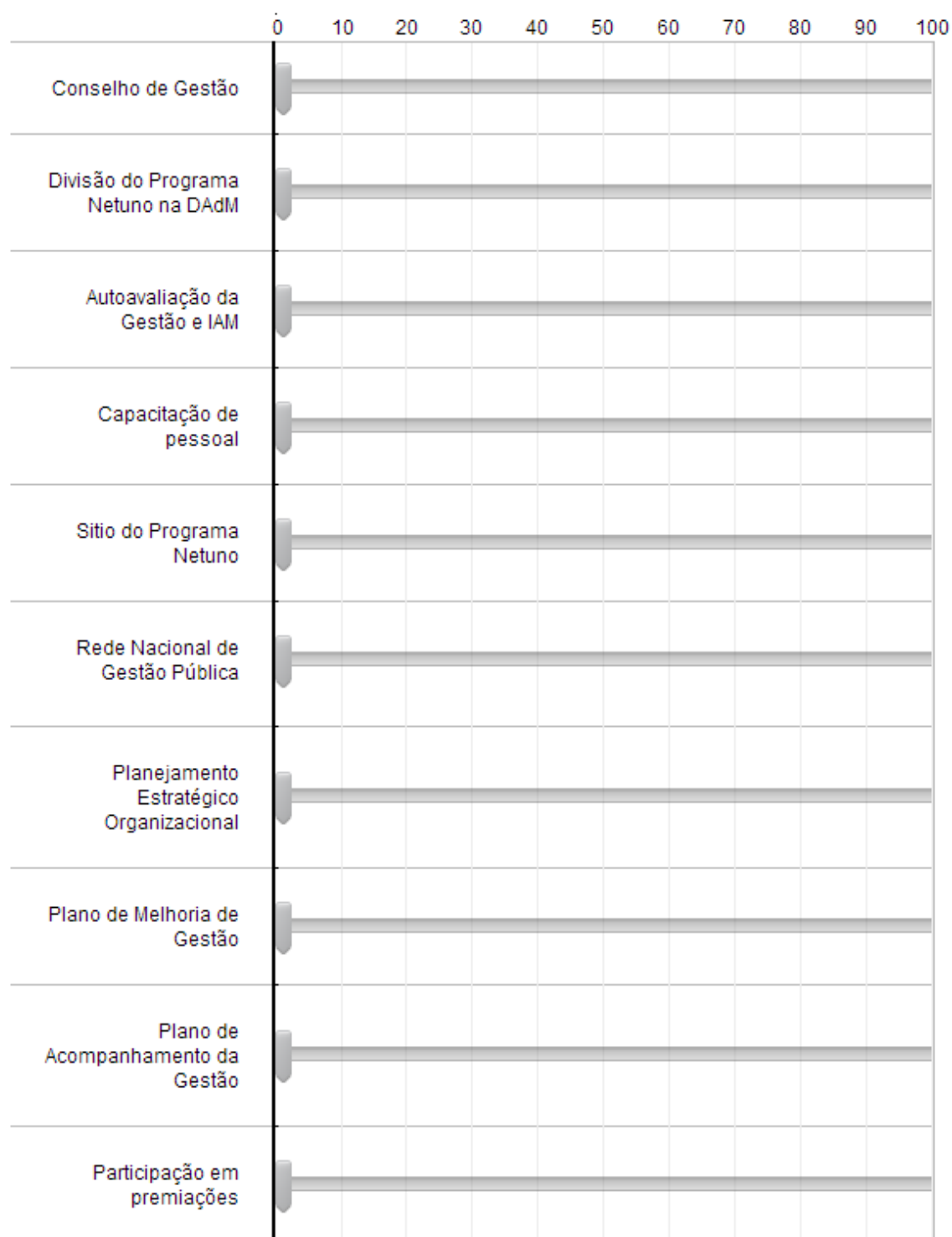
Especifique aqui a sua resposta:

Como é o grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho dos processos administrativos da OM?

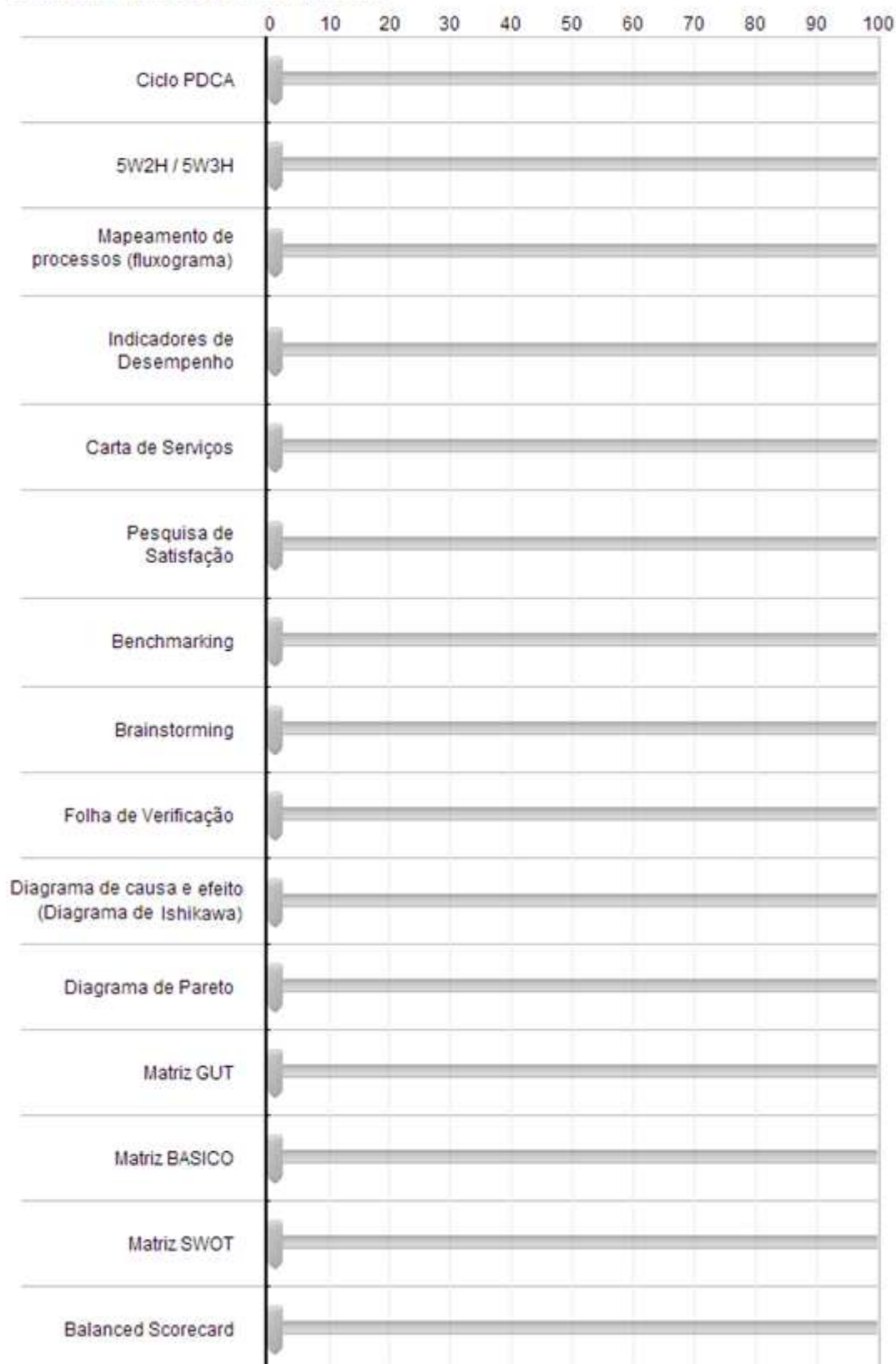
- Todos os processos administrativos da OM estão mapeados, atualizados, expostos a todos, com claros indicadores de desempenho efetivos que são acompanhados mensalmente
- A maioria dos processos administrativos da OM estão mapeados, com indicadores de desempenho eficazes e acompanhados anualmente
- Alguns processos foram mapeados somente pelo elemento de ligação do Programa Netuno, com indicadores de desempenho representativos e com certa mensurabilidade
- Poucos processos são mapeados e não há o acompanhamento constante dos indicadores de desempenho de cada processo, os quais tem pouca mensurabilidade
- Nenhum processo é mapeado e não há indicadores de desempenho
- Outro (especificar)

Especifique aqui a sua resposta:

Qual é o grau de utilização na gestão administrativa da OM de cada uma das estruturas abaixo detalhadas? Se a estrutura não existir na OM ou se ela nunca foi utilizada, basta clicar na barra para assinalar o grau "zero". Caso contrário, atribua grau maior que "zero".



Qual é o grau de utilização na gestão administrativa da OM de cada uma das técnicas e ferramenta abaixo detalhadas? Se a técnica não for utilizada, ou a ferramenta não existir na OM, basta clicar na barra para assinalar o grau "zero". Caso contrário, atribua grau maior que "zero".



Através dos indicadores de desempenho abaixo, avalie o grau de implementação e continuidade do Programa Netuno na sua OM. Adote como referência o ano de 2013.

	Análise quantitativa	Análise qualitativa				
	Valor numérico / Quantidade	Muito satisfatório	Satisfatório	Neuro	Insatisfatório	Muito insatisfatório
Nota da autoavaliação (lista P-10) ou avaliação validada na última IAM	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valor do aumento na pontuação obtida em 2013, em relação à última avaliação (em %)	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de palestras e treinamentos sobre o Programa Netuno na OM	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de pessoas nas palestras e treinamentos sobre Programa Netuno na OM	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número médio de horas gastas por semana por pessoa com o Programa Netuno	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de pessoas capacitadas da OM no Programa Netuno	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de premiações realizadas na organização	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de sugestões/críticas recebidas internamente para o aprimoramento do Programa Netuno	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de boas práticas de gestão implementadas	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Percepção dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno

Quais são as grandes dificuldades de implementação, execução e continuidade do Programa Netuno na sua OM? Selecione, ao menos, 5 questões.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Resistência à mudança | <input type="checkbox"/> Falta de motivação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno |
| <input type="checkbox"/> Descrédito gerado pelo insucesso de programas anteriores ao Programa Netuno | <input type="checkbox"/> Falta de motivação do pessoal envolvido nas atividades diárias da OM |
| <input type="checkbox"/> Alto grau de dificuldade na elaboração e acompanhamento das ferramentas do Programa Netuno | <input type="checkbox"/> Falta de estrutura adequada para o desenvolvimento das atividades atinentes ao Programa Netuno |
| <input type="checkbox"/> Modelo de excelência de gestão inadequado à organização naval | <input type="checkbox"/> Falta de adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval |
| <input type="checkbox"/> Falta de comprometimento por parte da Alta Administração da OM | <input type="checkbox"/> Aspectos da cultura organizacional militar, como burocratização, hierarquia e disciplina |
| <input type="checkbox"/> Baixa prioridade atribuída, por Oficiais e Praças, aos afazeres do Programa no dia a dia da OM | <input type="checkbox"/> Falta de compartilhamento de boas práticas de gestão entre as OM e demais órgãos extra-MB |
| <input type="checkbox"/> Capacitação deficiente do pessoal envolvido | <input type="checkbox"/> Falta de indicadores de desempenho padronizados pelas Diretorias Especializadas |
| <input type="checkbox"/> Acúmulo de funções do pessoal envolvido, associado à falta de pessoas na gerência do Programa | <input type="checkbox"/> Falta de softwares auxiliares às ferramentas já estabelecidas no Programa Netuno |
| <input type="checkbox"/> Alta rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno | <input type="checkbox"/> Outro (especificar) |

Especifique aqui as dificuldades que não foram abordadas na questão anterior:

Quais são as suas sugestões para a diminuição/extinção das dificuldades assinaladas acima?

Na sua opinião, quais são os Fatores Críticos de Sucesso na implementação, execução e continuidade do Programa Netuno nas OM?

Arraste e ordene por ordem decrescente de importância.

Aumento da credibilidade do Programa Netuno na OM

Priorização do Programa Netuno em detrimento de outras atividades de responsabilidade da OM

Aumento do comprometimento, por parte da Alta Administração da OM, nas atividades do Programa Netuno

Aumento do comprometimento, por parte dos demais Oficiais e Praças, nas atividades do Programa Netuno

Melhoria da capacitação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno

Descentralização e não acúmulo de funções do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno

Aumento do número de pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno

Diminuição da rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno

Aumento da motivação do pessoal envolvido com o Programa Netuno

Montagem de estruturas e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades do Programa Netuno

Maior adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval

Compartilhamento de boas práticas de gestão intra e extra-MB

Cite aqui os Fatores Críticos de Sucesso que não foram abordados acima e que, na sua opinião, são de suma importância para a implementação, execução e continuidade do Programa Netuno nas OM:

Análise do Modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno

Os critérios de excelência (Liderança; estratégias e planos; cidadãos; sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos; e resultados), componentes do modelo de excelência de gestão do Programa Netuno, representam elementos que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão na MB.

Qual é a sua percepção sobre o modelo em questão, quanto à sua credibilidade?

- Modelo excelente, efetivo e completo, capaz de guiar a OM através de seus critérios e fundamentos
- Traz bons resultados para a OM, embora ainda tenha bastante oportunidades de melhoria
- Traz poucos resultados positivos para a OM, mas não compensa investir em mudança de modelo de excelência de gestão, em detrimento de outras atividades importantes
- Há uma descrença nos resultados do modelo atual, sendo necessário estudar alterações e adaptações à realidade militar-naval
- Há a necessidade de abolir o modelo atual e adotar um novo modelo de excelência de gestão
- Outro (especificar)

Abaixo é descrito um metamodelo que mescla os critérios dentre os principais modelos de gestão de relevância mundial. Seleccione 8 (oito) critérios que, na sua concepção, são itens imprescindíveis a um modelo de excelência em gestão:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Liderança | <input type="checkbox"/> Processos, Produtos e Serviços |
| <input type="checkbox"/> Estratégias e Planos | <input type="checkbox"/> Medição e análise corporativa |
| <input type="checkbox"/> Clientes/ Cidadãos | <input type="checkbox"/> Gestão dos recursos |
| <input type="checkbox"/> Sociedade | <input type="checkbox"/> Realização do produto |
| <input type="checkbox"/> Informações e Conhecimento | <input type="checkbox"/> Gestão de responsabilidade |
| <input type="checkbox"/> Pessoas/Força de trabalho | <input type="checkbox"/> Gerenciamento e comunicação dos requisitos |
| <input type="checkbox"/> Resultados | <input type="checkbox"/> Avaliação e Validação da Solução |
| <input type="checkbox"/> Parcerias e Recursos | <input type="checkbox"/> Competências Fundamentais |

Abaixo é descrito um metamodelo que mescla os fundamentos dentre os principais modelos de gestão de relevância mundial. Selecione 13 (treze) fundamentos que, na sua concepção, são itens imprescindíveis a um modelo de excelência em gestão:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Pensamento sistêmico | <input type="checkbox"/> Sucesso através do talento das pessoas |
| <input type="checkbox"/> Atuação em rede | <input type="checkbox"/> Aproveitamento de criatividade e inovação |
| <input type="checkbox"/> Agilidade | <input type="checkbox"/> Abordagem e Orientação por processos |
| <input type="checkbox"/> Olhar para o futuro | <input type="checkbox"/> Melhoria contínua dos processos |
| <input type="checkbox"/> Criação de um Futuro Sustentável | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento da capacidade organizacional |
| <input type="checkbox"/> Conhecimento sobre clientes, fornecedores e mercados | <input type="checkbox"/> Liderança com visão, inspiração e integridade |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidade social | <input type="checkbox"/> Gerência com agilidade |
| <input type="checkbox"/> Viabilizadores Culturais | <input type="checkbox"/> Decisões fundamentadas |
| <input type="checkbox"/> Valorização das pessoas | <input type="checkbox"/> Sustentação de excelentes resultados |
| <input type="checkbox"/> Geração de valor para a organização | <input type="checkbox"/> Alinhamento com a Estratégia da Organização |
| <input type="checkbox"/> Agregação de Valor para os Clientes | <input type="checkbox"/> Foco nos Resultados |

7.4 QUESTIONÁRIO – PERFIL USUÁRIO

Prezado Sr. Elemento de Contato do Programa Netuno,

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer pela vossa participação na primeira etapa desta pesquisa. Certamente, V.Sa contribuiu com a Marinha do Brasil para o aperfeiçoamento do Programa Netuno, e, desta forma, potencializará a busca contínua pela excelência em gestão nas Organizações Militares.

Esta é a segunda e última etapa da pesquisa. Para o estabelecimento das perspectivas gerais em estudo, foram estabelecidas duas percepções distintas sobre o Programa Netuno: a do Elemento de Contato do Programa Netuno com a DAdM (questionário enviado anteriormente) e a do Usuário do Programa Netuno (questionário atual).

O Usuário é o militar que é participante das atividades de gestão administrativa na OM. O relacionamento do Usuário com o elemento organizacional do Programa Netuno na OM é externo, comparado a um cliente final das suas atividades. Desta forma, qualquer militar da OM pode ser qualificado neste perfil.

É natural que essas duas percepções sejam diferentes, dado que são elementos distintos dentro da organização, contudo são extremamente complementares. Deste modo, foram confeccionados dois questionários relativamente iguais, escritos sob percepções diferentes.

Assim, convido-o a encaminhar este questionário on-line para, pelo menos, **1(um) Usuário** em vossa OM.

Caso ainda não tenha respondido ao primeiro questionário, o link anterior estará disponível até o dia **06 de junho de 2014**.

Agradeço imensamente a sua participação!

Respeitosamente,
Diego Lopes Duarte
Primeiro-Tenente (IM)
Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga
Mestrando em Engenharia de Produção
Universidade Federal Fluminense

=====
Prezado Sr. Usuário do Programa Netuno na OM

Gostaria de convidá-lo a participar de um estudo, cujo objetivo principal é contribuir com a Marinha do Brasil para o aperfeiçoamento do Programa Netuno, e, desta forma, potencializar a busca contínua pela excelência em gestão nas Organizações Militares. Esta entrevista produzirá informações agregadas sobre práticas de gestão preconizadas e outros aspectos relevantes para o sucesso do programa.

Tema do Estudo: A Adaptação Estratégica da Marinha do Brasil e a Identificação e Análise dos Fatores Críticos de Sucesso de um Programa de Excelência de Gestão Organizacional: o caso do Programa Netuno.

O questionário on-line é semiestruturado, com perguntas objetivas e discursivas. Foi concebido de forma concisa e dinâmica para um rápido preenchimento, num tempo estimado de até 5 minutos.

Subdivide-se em 3 partes, que são:

Parte 1 – Perfil do Usuário do Programa Netuno

Parte 2 – Perfil de percepção do Programa Netuno na OM

Parte 3 – Percepção dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno

Algumas diretrizes serão observadas nesta pesquisa:

- Fidelidade – Quanto ao aspecto do pesquisador, os resultados de pesquisa serão exatos, preservando as características originais informadas. Quanto ao aspecto do respondente, solicita-se fidelidade às suas convicções. Inclua todos os dados que julgar pertinentes, sem nenhuma restrição;
- Confidencialidade – É assegurado total sigilo quanto às informações individuais fornecidas, preservando-se a identidade dos respondentes, bem como da referida organização; e
- Impessoalidade – Todas as informações que possibilitem a identificação de indivíduos específicos, bem como as características específicas de cada organização não serão apresentadas nos resultados. Somente serão divulgados resultados na forma agregada, de modo a apresentar as características globais da Marinha do Brasil.

Após a conclusão do estudo, será disponibilizado um link com os resultados de pesquisa, contendo a consolidação dos dados e análises diversas, além de conclusões e recomendações.

Solicita-se o preenchimento de todo o questionário on-line até o dia **06 de junho de 2014**.

Caso necessite, entre em contato através dos emails dlduarte@id.uff.br, diego.lopes@cianb.mar.mil.br ou [cianb-caio16/cianbr/Mar](mailto:cianb-caio16@cianbr/Mar) (Lotus Notes - MB).

Clique neste link para acessar a pesquisa: [clique aqui](#)

Ou se preferir, copie no seu browser o link de pesquisa:

https://qtrial2014.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_cTlwZgC3YO8WowB

Agradeço imensamente a sua participação!

Respeitosamente,

Diego Lopes Duarte

Primeiro-Tenente (IM)

Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga

Mestrando em Engenharia de Produção

Universidade Federal Fluminense

“Programa Netuno: o comprometimento de todos na conquista da excelência em gestão”.

Clique neste link caso não deseje receber emails futuros: [clique aqui](#)

Identificação e Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno na OM

Perfil do Usuário do Programa Netuno na OM

Descreva o seu perfil:

Posto / Graduação (Ex: 1T, 3SG)

Corpo / Quadro / Especialidade
(Ex: IM, AR, AD, FN-ES)

OM (Ex: CIASC, DAdM)

Tempo de serviço na MB em anos
(Ex: 12)

Perfil de percepção do Programa Netuno na OM

Como é a sua percepção do grau de credibilidade sobre o Programa Netuno?

- Programa excelente, efetivo e completo, capaz de transformar a OM
- Traz bons resultados para a OM, embora ainda exista bastante oportunidades de melhoria
- Traz poucos resultados positivos para a OM, embora não seja priorizado, por achar que não compensa investir em gestão por excelência em detrimento a outras áreas importantes
- Há uma descrença nos resultados do Programa, com um encargo adicional e com resultados duvidosos para a OM
- A OM desconhece o Programa Netuno e, por isso, não consegue atribuir juízo quanto a sua credibilidade
- Outra (especificar)

Especifique aqui a sua resposta:

Como é a sua percepção do grau de comprometimento da OM com o Programa Netuno?

- Há uma participação excelente, efetiva e completa, na qual há um claro comprometimento de todos quanto à condução das atividades alusivas ao Programa Netuno
- Há uma participação efetiva, na qual há uma clara preocupação, por parte de alguns militares, em desenvolver as atividades alusivas ao Programa Netuno
- Há uma pequena participação ativa, existindo diversas oportunidades de melhoria
- Há uma percepção de que o Programa Netuno é mais uma tarefa a ser cumprida, havendo somente o comprometimento por parte dos militares envolvidos na condução do Programa Netuno
- Não há a participação de nenhum militar da OM nas atividades do Programa Netuno
- Outra (especificar)

Especifique aqui a sua resposta:

Percepção dos Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno

Quais são as grandes dificuldades de implementação, execução e continuidade do Programa Netuno na sua OM? Selecione, ao menos, 5 questões.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Resistência à mudança | <input type="checkbox"/> Falta de motivação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno |
| <input type="checkbox"/> Descrédito gerado pelo insucesso de programas anteriores ao Programa Netuno | <input type="checkbox"/> Falta de motivação do pessoal envolvido nas atividades diárias da OM |
| <input type="checkbox"/> Alto grau de dificuldade na elaboração e acompanhamento das ferramentas do Programa Netuno | <input type="checkbox"/> Falta de estrutura adequada para o desenvolvimento das atividades atinentes ao Programa Netuno |
| <input type="checkbox"/> Modelo de excelência de gestão inadequado à organização naval | <input type="checkbox"/> Falta de adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval |
| <input type="checkbox"/> Falta de comprometimento por parte da Alta Administração da OM | <input type="checkbox"/> Aspectos da cultura organizacional militar, como burocratização, hierarquia e disciplina |
| <input type="checkbox"/> Baixa prioridade atribuída, por Oficiais e Praças, aos afazeres do Programa no dia a dia da OM | <input type="checkbox"/> Falta de compartilhamento de boas práticas de gestão entre as OM e demais órgãos extra-MB |
| <input type="checkbox"/> Capacitação deficiente do pessoal envolvido | <input type="checkbox"/> Falta de indicadores de desempenho padronizados pelas Diretorias Especializadas |
| <input type="checkbox"/> Acúmulo de funções do pessoal envolvido, associado à falta de pessoas na gerência do Programa | <input type="checkbox"/> Falta de softwares auxiliares às ferramentas já estabelecidas no Programa Netuno |
| <input type="checkbox"/> Alta rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno | <input type="checkbox"/> Outro (especificar) |

Especifique aqui as dificuldades que não foram abordadas na questão anterior:

Quais são as suas sugestões para a diminuição/extinção das dificuldades assinaladas acima?

Na sua opinião, quais são os Fatores Críticos de Sucesso na implementação, execução e continuidade do Programa Netuno nas OM?

Arraste e ordene por ordem decrescente de importância.

Aumento da credibilidade do Programa Netuno na OM

Priorização do Programa Netuno em detrimento de outras atividades de responsabilidade da OM

Aumento do comprometimento, por parte da Alta Administração da OM, nas atividades do Programa Netuno

Aumento do comprometimento, por parte dos demais Oficiais e Praças, nas atividades do Programa Netuno

Melhoria da capacitação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno

Descentralização e não acúmulo de funções do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno

Aumento do número de pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno

Diminuição da rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno

Aumento da motivação do pessoal envolvido com o Programa Netuno

Montagem de estruturas e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades do Programa Netuno

Maior adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval

Compartilhamento de boas práticas de gestão intra e extra-MB

Cite aqui os Fatores Críticos de Sucesso que não foram abordados acima e que, na sua opinião, são de suma importância para a implementação, execução e continuidade do Programa Netuno nas OM:

7.5 TABELAS COM RESPOSTAS ESPECÍFICAS DOS QUESTIONÁRIOS

TABELA 4.7: Análise da composição do elemento organizacional – Discursiva

Outro (especificar) - Respostas

Um único militar com dedicação exclusiva e um Oficial Subalterno com muitas outras atividades.

Equipe acumulando funções diversas, conduzida por servidora civil.

Assessor; Sr. Imediato Auxiliar do Assessor: 02 (dois) SO-RM1 com dedicação exclusiva. Servidora civil

Equipe acumulando funções diversas, conduzida por militar e FCs.

Elemento organizacional com dedicação exclusiva ao Programa Netuno (CMG (RM1-IM)), e elementos de contato nos Departamentos da CPES que acumulam funções diversas.

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.8: Análise da composição do elemento organizacional – Estatística

Estatística	Valor
Média	2.77
Variância	1.77
Desvio padrão	1.33

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.10: Análise do grau de credibilidade – Perfil Elemento de Contato – Discursiva

Outro (especificar) - Respostas

A minha OM é nova, acaba de completar 2 anos de criação. Foi determinada a implantação das práticas de gestão do Programa Netuno por acreditar que haverá bons resultados e muitas melhorias.

Programa está sendo implementado por meio de ações concretas, como a aprovação do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) da OM, aprovação da Lista P-10, elaboração e aprovação do Plano de Melhoria de Gestão (PMGes), inclusão e realização de palestras sobre o Programa Netuno no Plano de Adestramento da OM (PAD). Estas ações têm se mostrado eficazes, pois passaram a demonstrar a importância dada pela Direção ao Programa Netuno.

A OM não possui condições de processar o Programa Netuno por falta de qualificação de pessoal. Há pouco conhecimento sobre o assunto, tornando difícil conseguir resultados positivos.

A OM está investindo na gestão por excelência, porém em face da grande demanda de atividades comprometida pela insuficiência de recursos humanos, as atividades do programa netuno ainda ficam em segundo plano.

A OM conhece o Programa Netuno, com um encargo adicional e com resultados mínimos para a OM.

A OM encontra-se em fase de estruturação do setor administrativo (OM em ativação).

Há dificuldade de aplicação das ferramentas de gestão, pois o oficial responsável, além de ser encarregado de divisão, possui diversos encargos colaterais. Infelizmente, por mais que saibamos da importância de aplicar as ferramentas de gestão, colocar em prática é muito difícil, pois as rotinas administrativas não podem parar.

A OM tem conhecimento da importância do programa, porém tem dificuldades para implementação por conta da grande rotatividade de militares e diversas manobras que ocorrem durante o ano das quais o militar encarregado do programa participa.

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.11: Análise do grau de credibilidade – Perfil Usuário – Estatística

Estatística	Valor
Média	2.74
Variância	1.38
Desvio padrão	1.18

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.13: Análise do grau de credibilidade – Perfil Usuário – Discursiva

Outro (especificar) - Respostas

A OM é muito pequena e a implantação do programa gerou morsa por ser uma faina paralela. O programa é bom, porém a implantação é dolorosa.

A OM tem conhecimento da efetividade do programa e melhorias que ele pode trazer, porém, devido à grande rotatividade de militares e grande número de missões o Batalhão aplica de forma mediana o programa.

A postura autoritária da Marinha acaba desencadeando uma reação comodista, uma espécie de comportamento acomodado e, ao mesmo tempo, medroso. Há o pensamento de que não se deve mexer em determinados assuntos e erros recorrentes. É uma política de não se intrometer no que diz respeito ao comando, uma ideia de “ah, nesse ponto ninguém deve mexer” o pensamento engessado e hierarquia rígida ao extremo são nocivas. Nossa geração quer reconhecimento e meritocracia. Quer individualidade. Quem está no comando da Marinha hoje têm ideias do século XIX. A forma de pensar continua antiquada. Estamos ensinando aos nossos Oficiais coisas que funcionaram no passado, mas que não funcionam mais. A Marinha não dá significado e causas a seus militares, e cobra apenas o resultado.

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.14: Análise do grau de credibilidade – Perfil Usuário – Estatística

Estatística	Valor
Média	2.56
Variância	1.49
Desvio padrão	1.22

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.16: Análise do grau de comprometimento da Alta Administração – Discursiva

Outro (especificar) - Respostas

O Diretor da OM está preocupado em adequar a OM às práticas de gestão do Programa Netuno, porém, não houve condições de criar um elemento organizacional dedicado por falta de pessoal.

Existe uma clara preocupação, por parte do Comandante/Diretor da OM, quanto à condução das atividades alusivas ao Programa Netuno e uma participação efetiva de parte da alta administração.

Somente eu, Imediato, tenho o comprometimento real com o Programa Netuno a bordo. No entanto, devido à elevada carga de tarefas atribuídas a mim, além daquelas atinentes a outros Encargos Colaterais que possuo, não consigo conduzir as atividades atinentes ao Programa, principalmente levando-se em consideração que não há nenhum outro militar a bordo que possua qualquer capacitação no assunto. Some-se a isso a baixa qualificação também de outros oficiais antigos no âmbito do navio e do COMIMSUP que não possuem a visão da abrangência e da seriedade do Programa e acham que o Programa Netuno é apenas mais uma faina a ser cumprida e que não trará resultados práticos.

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.17: Análise do grau de comprometimento da Alta Administração – Estatística

Estatística	Valor
Média	2.70
Variância	1.50
Desvio padrão	1.23

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.19: Análise do grau de comprometimento da OM– Perfil Elemento de Contato – Discursiva

Outro (especificar) - Respostas

Exceto o comandante e os assessores do programa Netuno, não comprometimento dos demais tripulantes no Programa Netuno.

A OM procura investir na gestão por excelência, porém, o envolvimento de todos os setores fica comprometido pela grande demanda de atividades e insuficiência de recursos humanos.

Há a participação de um militar da OM nas atividades do Programa Netuno.

O Oficial responsável participará de um curso sobre excelência em gestão no CIANB. A expectativa é que haja tempo para aplicar os conhecimentos adquiridos.

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.20: Análise do grau de comprometimento da OM– Perfil Elemento de Contato – Estatística

Estatística	Valor
Média	2.98
Variância	1.06
Desvio padrão	1.03

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.22: Análise do grau de comprometimento da OM– Perfil Usuário – Discursiva
Outro (especificar) - Respostas

Há uma descrença do pessoal fora do Programa Netuno, bem como o empenho da maioria que estão no Programa. Poucos se dedicam e acreditam no Programa. A crença é "mais uma faina".

Comprometimento não é aquilo que a gente faz e sim o que as pessoas observam daquilo que a gente faz; não nos interessa termos Conhecimentos e Habilidades se não tivermos a Atitude de colocá-los em prática. Em meu entendimento, o mais importante é a atitude; é nela que reside a boa vontade, o bom senso e a responsabilidade de tornar o ambiente onde se trabalha em um local de desenvolvimento pessoal e profissional e, somente quando tivermos esse alinhamento, teremos condições plenas para atingir a visão da organização. Imagine um militar com sua autoestima lá em baixo, sem motivo algum para ir trabalhar, descontente com seu local de trabalho, com os equipamentos, sem condições plenas de funcionamento, a comunicação com seus pares, subordinados e superiores...

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.23: Análise do grau de comprometimento da OM– Perfil Usuário – Estatística

Estatística	Valor
Média	2.91
Variância	1.04
Desvio padrão	1.02

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.25: Análise do grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho – Discursiva

Outro (especificar) - Respostas
Não há indicadores estratégicos instituídos e alguns poucos setores mapearam seus principais processos. Mensalmente são acompanhadas algumas estatísticas, que se aproximam de indicadores operacionais, por parte do setor CGS. O EM não se envolve com o Programa Netuno e é enorme a resistência à adesão em todos os níveis da OM, inclusive das OM subordinadas, apesar das sucessivas cobranças formais e informais do CGM, CCIMAR, DAdM e ComOpNav.
Alguns processos foram mapeados, porém sem indicadores de desempenho representativos.
Alguns processos já foram mapeados nos Departamentos (Macroprocessos) e pelo elemento de ligação do Programa Netuno, porém os indicadores de desempenho ainda estão em processo de elaboração, a fim de serem utilizados nas reuniões do Conselho de Desempenho para aferição.
Com base no Programa Netuno não há mapeamento. Contudo por ser uma organização com características específicas, há os programas criados pelo ComImSup que apresentam índices para acompanhamento dos processos relacionados àquela OM.
Não há nenhum processo mapeado, apesar de haver uma diversidade de ID que são citados na reunião de Conselho de Gestão e Controle Interno, mas não há nenhum uso efetivo desta ferramenta para a gestão da OM.
A nossa seção de Logística é quem administra os indicadores de desempenho da OM.
Os encarregados de divisão apresentam os indicadores, propostos pelos próprios, por ocasião da REU do Conselho de Gestão.

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.26: Análise do grau de acompanhamento dos indicadores de desempenho

Estatística	Valor
Média	3.09
Variância	1.74
Desvio padrão	1.32

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.33: Análise do grau de credibilidade do Modelo de Excelência de Gestão – Discursiva

Outro (especificar) - Respostas
Modelo excelente, efetivo e completo, porém vejo que a dificuldade é começar a execução das atividades.
Não conheço os critérios, porém pelo tópico parecem apresentar bons resultados.
Modelo excelente, efetivo e completo, capaz de guiar a OM através de seus critérios e fundamentos, mas é pouco conhecido.

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.34: Análise do grau de credibilidade do Modelo de Excelência de Gestão – Estatística

Estatística	Valor
Média	2.32
Variância	1.07
Desvio padrão	1.03

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.38: Análise sobre as dificuldades de implementação, execução e continuidade – Perfil Elemento de Contato – Discursiva

Outro (especificar) - Respostas

Limitação quanto ao uso de softwares, onde só podem ser usados os liberados na MB.

Acúmulo de funções do pessoal envolvido, apesar de ter pessoas na gerência.

O Programa Netuno é um instrumento afeto à melhoria da gestão. Gestão é função inerente à carreira de administradores, portanto, faltam Oficiais e civis com formação específica em administração, pois sabemos que todas as técnicas de melhoria de resultados, aumento de produtividade etc., são oriundas do setor privado, local no qual se formam os verdadeiros gestores de empresas.

Falta pessoal capacitado em cursos presenciais.

Infelizmente atualmente à apenas um oficial responsável pela implantação e desenvolvimento do Programa Netuno, mas concomitantemente exerce atividades relacionadas a rancho, material, licitação e PEU. Por determinação do comando, esse oficial está sendo destituído de responsável pelo Programa, para colocação de um novo Oficial e posterior nomeação de equipe para dar início à implantação.

Falta de interesse da Alta Administração dos Distritos Navais em priorizar e investir na formação e adestração dos militares envolvidos no Programa Netuno, indicando-os para realizar cursos específicos para a gerência do Programa Netuno.

Esta OM é uma organização única na Administração Pública e, também, na área privada, o que dificulta a troca de informações e a obtenção de exemplos que possam ser adotados no seu âmbito.

Navio tem vários militares com outras funções já cumuladas, assim dificultando o referente trabalho no Programa Netuno. A lotação do Navio de oficiais é de 05 militares (Comte, Imediato, EGA, CheMaq e Apoio) que dificulta implementar e acompanhar o programa, visto que os oficiais acumulam diversos encargos colaterais e não possui conhecimento e cursos referente ao programa.

A estrutura organizacional do navio é muito reduzida, e suas fainas administrativas não são adequadas a sua organização.

O acúmulo de funções, aliada à falta de capacitação dos militares, além da enorme carga burocrática exigida aos navios de 3ª e 4ª classe, impossibilitam/dificultam a implantação do Programa Netuno, principalmente por não se conseguir destinar o tempo e o estudo necessários que o referido programa merece.

Atualmente a OM não possui pessoal habilitado no Programa Netuno ou qualquer outro curso/estágio de gestão.

Esta OM é composta por 12 militares, sendo que 90% nunca haviam trabalhado com documentos antes de embarcarem aqui. É muito difícil fazê-los entender que os documentos são necessários e, principalmente, o controle destes. Acredito que o Programa Netuno não terá muita aceitação e, se for implantado, não funcionará com eficiência/eficácia virtude qualificações dos militares que compõem a OM. Fato que também considero para outras OM com poucos militares, pois há muitas fainas paralelas que exigem maior atenção para cumprir o objetivo da OM.

Devido ao número pequeno de militares e diversas funções atribuídas a cada um deles, o Programa Netuno não tem um grau elevado de prioridade.

Alta rotatividade de pessoal.

Os militares são qualificados para exercer a função, e com a alta rotatividade impacta nos resultados, trazendo um déficit para o Programa Netuno.

Ausência de Oficiais de carreira nas chefias de departamentos e divisões cedendo lugar ao pessoal RM-2, que normalmente não tem compromisso com a MB.

Fonte: Aatoria própria

TABELA 4.40: Análise sobre as dificuldades de implementação, execução e continuidade – Perfil Usuário – Discursiva

Outro (especificar) - Respostas

Falta de um elemento multiplicador.

Dos oito militares da Guarnição desta AG, temos um Oficial e sete praças, o acumulo de fainas (PATNAV, Apoio naval a Sociedade e Itinerantes, atendimento ao publico e manutenção dos meios), torna se difícil por em prática.

Falta de Implementação de políticas de correções das falhas apontadas na apuração e avaliação do Clima Organizacional; falta de uma padronização na avaliação do Clima Organizacional, pois algumas OM não perguntam sobre assuntos que possam comprometer com as respostas de seus servidores civis e militares.

Ausência de políticas de motivação; falta de correção das falhas apontadas na avaliação do Clima Organizacional; Inexistência da preocupação do bem-estar dos funcionários para melhorar o rendimento e sua valorização. Falta de reconhecimento do seu trabalho o que leva ao absenteísmo pela instituição.

Fonte: Aatoria própria

TABELA 4.41: Sugestões para a diminuição das dificuldades – Perfil Elemento de Contato

Sugestões para a diminuição das dificuldades – Perfil Elemento de Contato

Evidenciar, com mais intensidade, os bons resultados auferidos pelas OM que usam plenamente o Programa Netuno em seu dia-a-dia.

As Diretorias Especializadas padronizar os Indicadores de Desempenho das OM similares; Promover cursos de Gestão ao pessoal das OM fora de sede envolvido no Programa Netuno; Contratar uma empresa para preparar um software para gerenciar o Programa Netuno nas OM; Incluir em todos os cursos da MB (como EAM, C-Esp, C-FSG, AA, etc.) o módulo Programa Netuno, para todos os militares aprenderem algo sobre o assunto em todas as fases de suas carreiras.

Que ocorra uma alteração organizacional nas OM, incluindo a gerência do Programa Netuno nos organogramas, com pessoal dedicado à função.

Aumentar a oferta de cursos para capacitação de pessoal sobre processos e práticas de gestão; geração de softwares para desenvolvimento e acompanhamento on-line das práticas de gestão;

A base de tudo é o comprometimento. Se a "altíssima cúpula" da MB não promover a reversão dos quadros de resistência e de nenhuma prioridade ao Netuno, continuaremos no imobilismo da implantação do Programa. Sobre a base do comprometimento, o pilar mais importante é o conhecimento. Como não há priorização ao Netuno, nenhum centavo da OM foi investido em qualificação de pessoal nos últimos anos. Para minimizar esta situação, sugere-se também que os recursos para qualificação (cursos diversos, simpósios, palestras etc.) sejam distribuídos já "carimbados" para tal e que o CIANB/CIAW façam inúmeros cursos "in company" para grandes turmas nas OM fora de sede. Sem medidas direcionadoras como estas, não vislumbro sucesso na implantação

do Programa.

Ampliar a cobrança do comprometimento da Alta Administração com o Programa.

Maior atuação da DAdM como responsável pelo programa, definindo indicadores para as "OM tipo", cobrando relatórios, oferecendo cursos de capacitação.

A equipe do Programa Netuno pode ser pequena, mas deve ter dedicação exclusiva.

Os navios, sobretudo, carecem de qualificação para o programa assim como de um acompanhamento mais de perto haja vista que as atividades realizadas a bordo são específicas e diferem das principais OM aonde o Programa Netuno já vem funcionando plenamente.

Envolvimento de toda tripulação no que diz respeito aos resultados do Programa Netuno, conscientizá-los de que a satisfação de toda a OM pode aumentar se todos estiverem envolvidos, suporte correto e presente das diretorias especializadas.

Eu acredito que tudo o que está sendo feito até o momento nos levará a gradual extinção das dificuldades assinaladas.

Maior intensificação e realização de palestras periódicas principalmente para os navios

Promover mais cursos relacionados ao Programa Netuno

Acho interessante criar níveis de classificação das OM (Iniciante, médio, avançado...) no programa, onde em cada nível teria especificado um conjunto de atividades e metas a serem cumpridas para adequação no programa.

Auditorias inopinadas de Comando Superiores nas OM para avaliar o grau de comprometimento.

Aplicação de cursos ao pessoal envolvido

Inclusão no sistema organizacional de um Departamento específico para acompanhamento das tarefas ligadas ao Programa Netuno, com Chefe/Encarregado com antiguidade compatível com a função, e que tenha livre acesso aos demais Chefes de Departamento, de preferência da mesma antiguidade ou superior (preferível).

Capacitação específica de todo o pessoal da MB, nos cursos de formação/adaptação e a efetiva e real análise das autoridades avaliadoras. Instituir avaliações inopinadas; Criação de setores específicos e exclusivos para administração e condução do programa netuno e similares; Criação de softwares auxiliares e estabelecimento de metas de todas as diretorias especializadas; O maior empecilho para alavancagem do programa netuno é o descrédito dos resultados do programa, haja vista, serem de médio e longo prazo e demandar uma constante preparação e conscientização de todos os tripulantes; A não visualização do aumento da eficiência e eficácia da OM, por parte dos diversos chefes e encarregados, aliado a enorme dificuldade de "arrumar a casa" em pleno andamento dos processos, faz com que as atividades inerente ao programa netuno sejam priorizadas apenas quando surge uma fiscalização ou algo semelhante.

Existência de matérias relacionadas ao Programa Netuno no C-EMOS e C-EMOI para uma maior conscientização da alta administração.

Deveria ser dada mais publicidade e importância ao Programa, como, por exemplo, a deficiência de pessoal para a divulgação e execução do Programa Netuno.

Como sugestão, seria benéfico se houvesse mais comprometimento de todos os encarregados de setores no tocante a importância do Programa, em busca da excelência pra Organização Militar. Entender o seu funcionamento e buscar empenho desde o mais moderno ate o mais antigo, na busca por melhoria contínua na qualidade da gestão e o mapeamento de seus processos, buscar cumprir os indicadores de desempenho. Visão do ComImSup no tocante a importância de inserir a OM nos ciclos anuais de GesPública. VISITEC da equipe do ComImSup, visando corrigir processos e alinhar os encarregados de setores no rumo da excelência no Programa.

A gerência do Programa Netuno deve deixar de ser um encargo colateral e ter pessoas atribuídas somente para o controle da gestão, com disponibilidade de tempo para se especializar na área, atuar em conjunto com a Direção e Chefes no monitoramento dos

índices. Do jeito que funciona, sofre muito descrédito.

Quanto à resistência, descrédito, baixa prioridade e falta de motivação, a medida, pelo menos à princípio, seria a de intensificar as palestras sobre o assunto, procurando focar no ganho que haveria para todos com a aplicação das práticas de gestão ou seja, o cunho das palestras deveria ser motivacional e depois, quando houvesse um maior engajamento do pessoal, passariam a ser voltadas para técnicas de gestão; O ideal seria que houvesse um grupo voltado exclusivamente para a condução do Programa Netuno, evitando assim o acúmulo de funções. A rotina das OM acaba se sobressaindo em relação às ações voltadas para o Programa; Muitas das vezes, ao se mapear um processo administrativo, são identificadas atividades que não agregam valor ao processo, mas, devido à burocracia ou a necessidade de "seguir pelas vias hierárquicas", permanecem sendo feitas, acarretando um aumento do tempo despedido para a conclusão do processo.

De certa maneira já estão sendo executadas as medidas para tal. Tanto o Diretor como o Vice-Diretor estão determinando ações concretas para que o Programa seja definitivamente implementado. Tanto que, o PEO, Lista P-10, PMGes e mapeamento de processos estão em andamento, além do estabelecimento de metas e elaboração de Indicadores de Desempenho por parte dos Departamentos da OM.

Elaboração de palestras, aumento do número de militares cursando o Programa Netuno, criação de setor do Programa Netuno, diminuição da rotatividade do pessoal.

Resistência à mudança, decorrente da própria cultura organizacional. O exemplo e a participação da alta administração é uma maneira de diminuir. Dependendo da OM, a rotina administrativa pesada é uma possível causa de baixa adesão. Somente um efetivo planejamento e padronização das tarefas e planos de ação contingentes podem contribuir para diminuir essa baixa prioridade. A utilização de força de trabalho especializada em serviços específicos das atividades militares é um fator de desmotivação.

Subespecialização/formação específica de carreira para os operadores dos programas de gestão da OM, para atuarem como auxiliares/ assessores da administração naval.

Empregar servidores civis com formação em administração nessas funções; Oferecer a esses servidores as benesses atinentes à árdua função, a saber, licenças especiais, gratificações, priorização em cursos etc.; As IAM devem ser mais profissionais, existem situações em que os avaliadores do programa nas OM sequer possuem conhecimento ou experiência para realizarem a validação da lista.

Ter a bordo um militar para trabalhar somente com essa função.

Investimento na qualificação de pessoal e utilização de uma estrutura com contratação de TTC para essas tarefas.

Designação de elementos organizacionais para o Programa Netuno sem que os mesmos acumulem outras funções de grande relevância.

Contratar um TTC exclusivamente para o Programa Netuno da OM.

Incremento na capacitação de pessoal (quantitativo e qualitativo) e evitar o acúmulo de funções do pessoal envolvido nas atividades de gerência do Programa, preferencialmente devendo ser uma função exclusiva, visando a proporcionar a otimização dos esforços para o desenvolvimento das atividades relacionadas ao Programa Netuno.

Disponibilizar mais vagas para os meios operativos nos cursos do Netuno e realizar uma melhor adaptação do Programa aos navios, visto que a maioria das listas, indicadores e planos disponibilizados são para as OM de terra.

Criação de um banco de Indicadores de desempenho no Portal do Programa Netuno, para OM fim (OMPS A,C,E,H e I), visando a ter Referenciais Comparativos (RC) como parâmetros.

Ênfase massiva na capacitação! Não há outro caminho. São muito poucas vagas para cursos. A capacitação a bordo dos navios da Esquadra é praticamente inexistente.

Aumento de efetivo e diminuição na quantidade de frentes abertas.

O "CM" ou autoridade que tivesse poder para tal, emitir um documento que criasse um mecanismo que fosse capaz de blindar os militares habilitados no Programa Netuno de forma que estes pudessem se dedicar ao programa e não continuar como função colateral, como ocorre na maioria das OM de "FN", devido a gestão de pessoal implementada que não conseguiu acompanhar o aumento da necessidade de pessoal FN para as diversas frentes recentemente criadas; Aumento das vagas do "TTC" para Oficiais e Praças da reserva para suprir no CFN as necessidades urgentes de pessoal para as funções relacionadas ao Programa Netuno e demais fainas relacionadas à Gestão das OM, pois certamente teríamos um ganho nessa área e; Se fosse possível a formação de um GT da Divisão do Programa Netuno da DAdM que direcionado pelo "CM" ou autoridade competente, emitissem o mais breve possível um calendário de visitas às OM do CFN a fim de colaborar/assessorar as mesmas na implementação do programa, pois ajudaria muito enquanto não solucionamos a grande deficiência de pessoal!

Determinação de implementar o Programa Netuno por parte dos comandantes; melhoria na capacitação do pessoal envolvido; desenvolvimento de software que facilite a implementação e acompanhamento do Programa Netuno.

Capacitar melhor o pessoal envolvido no Programa Netuno e diminuir o acúmulo de funções ao pessoal envolvido no programa.

Disponibilidade de cursos ministrados na própria OM e possibilidade de realização de parcerias com instituições de ensino de reconhecida competência como FGV, ENAP,

ESAF, ente outras, in company.

Que o Programa Netuno seja coordenado por militares graduados, de preferência Oficiais. Que o Programa Netuno seja implantado no currículo escolar, em todas as fases da formação militar.

Intensificar os treinamentos; a disponibilização de recursos (diárias) para qualificação do pessoal; trabalho de base nos centros de formação, com disciplinas voltadas para o programa, para a formação de uma mentalidade de excelência.

Menos burocratização e mais treinamentos para capacitação do pessoal.

Uma estratégia da alta administração com um calendário mais sistemático de ações, de forma que o Programa Netuno não se limite ao preenchimento da P-10, por ocasião das IAM, como uma tentativa de exigir ações mais sistemáticas com SITREP ao ComImSup. Para um bom desenvolvimento das atividades se faz necessário pessoas qualificadas e experientes.

Não temos como diminuir ou extinguir, pois, somos uma pequena OM sem autonomia financeira e tudo que realizamos ou produzimos é manifestado pela tropa de reforço.

O navio tem pequena lotação e cerca de 60% de efetivo, mal possibilita a administração convencional. Essa faina deveria aumentar a lotação e a lotação deveria ser cumprida pela Alta Administração. A própria TL de navios pequenos comprometem certas funções no cumprimento de Cursos e Férias.

Realização de palestras acerca do Programa Netuno adequadas a realidade do Navio; Dotar o Navio com sua lotação para permitir a indicação de militares para realização de Cursos nesta área; Dotar o Navio com sua lotação a fim de permitir uma divisão mais igualitária dos Encargos Colaterais; Priorizar o embarque de pessoal com pelo menos 1 mês de antecedência ao desembarque dos militares que lideram as funções atinentes ao Programa Netuno a fim de que haja tempo hábil para transmissão de conhecimentos e experiências; A Natureza da missão do Navio e o seu quantitativo de pessoal dificultam a criação de estrutura específica para cuidar dos afazeres do Programa Netuno, contudo com uma lotação completa a dificuldade de criar e manter uma estrutura para este fim seria diminuída; Alguns aspectos do Programa Netuno necessitam de revisão para adequação aos meios operativos; Idem anterior para o caso de adoção de indicadores padronizados que sejam adequados à missão principal do Navio; Criação de um software que pudesse auxiliar no controle dos indicadores bem como fornecesse estatísticas de realimentação para os gestores do Programa Netuno a fim de orientar passos futuros e

ações corretivas.

OM técnicas deveriam ter seu foco somente nas atividades as quais são destinadas, a fim de poderem proporcionar o melhor serviço possível dentro de sua atividade fim. Isto deveria incluir capacitação permanente de pessoal e aquisição equipamentos, o que quase sempre são itens defasados e de pouca prioridade, em comparação a outras atividades colaterais. Enquanto os profissionais atuarem nas mais diversas atividades, sendo sua formação original apenas mais um encargo colateral, será difícil convencer um "colaborador" de que seu trabalho é importante e que a qualidade da OM depende de seu desempenho individual.

Aumentar a quantidade de pessoas com dedicação exclusiva.

Promover palestras nas OM abordando a elaboração e a importância dos elementos/ferramentas do Programa Netuno; Pessoal com dedicação exclusiva; Adequação do Programa Netuno em relação aos Navios;

Que seja nomeado um oficial TCC que cuide somente de assuntos relacionados ao programa, podendo assim dedicar-se ao mesmo e oferecer um melhor feedback sobre a gerência da OM.

Estabelecimentos de indicadores pelo COMIMSUP. Com isso as OM subordinadas seriam estimuladas a produzir os resultados referentes a esses indicadores.

Inclusão obrigatória do Programa Netuno nos adestramentos internos das OM, pelo menos uma vez por mês; Submeter, efetivamente, os envolvidos na gerência do programa das OM em cursos de capacitação.

Designar militar especificamente para a função do Programa Netuno a bordo.

Ter um Programa Netuno voltado somente para navios.

Qualificação de militares na aplicação do Programa.

Maior divulgação e maior envolvimento no Programa.

Determinação por parte da DAdM ou especificação de recursos orçamentários, para serem destinados a formação dos militares responsáveis pelo Programa Netuno.

Qualificação de pessoal, aumento no quantitativo da OM, desburocratização, Interação com o COMIMSUP, diminuição de tarefas periféricas da atividade fim da OM etc.

Capacitar mais militares para desempenho das funções inerentes ao Programa.

Acredito que as providências precisam vir de escalões superiores com intuito de se criar uma mentalidade/consciência de gestão no âmbito da MB como um todo, a fim de alcançar seus extremos, que são as OM com menores efetivos, bem como Navios de pequeno porte, Submarinos, Delegacias, Agências, etc., que são os que mais sofrem com a falta recursos voltados a Gestão de modo geral.

Buscar formas de aumentar o engajamento das autoridades na implementação do PN. DAdM promover o benchmarking , aumentando a divulgação das práticas de gestão bem sucedidas às outras OM.

Investimento em capacitação; contratação de pessoal com formação específica na área.

O Programa Netuno exige um conhecimento de uma ciência que possui razoável complexidade. Isso exige um preparo do pessoal que não existe. Além disso, quando uma equipe começa a ser formada, ela se desfaz em virtude da necessária rotatividade de pessoal da Força. Então, acredito que a implantação do Programa só vai ocorrer quando nossas Normas substituírem suas ferramentas de gestão atuais pelas do Programa Netuno.

Intensificar o adestramento dos assuntos pertinentes ao Programa Netuno

Pessoal envolvido especificamente com o Programa em cada OM, pois o acúmulo de funções torna o programa não prioritário.

Montar uma equipe qualificada e dedicada exclusivamente para a tarefa.

Criação de equipe exclusiva para cuidar do programa, todavia em virtude da carência quantitativa e qualitativa de pessoal isto se torna inviável.

Divulgar o Programa Netuno como é estruturado e suas vantagens. Considera-se que as tarefas técnicas do dia a dia são prioritárias em relação ao Programa. Falta percepção das vantagens para a empresa e vantagens para o indivíduo, como exemplo projetos de inovação.

Padronizar estruturas, indicadores e documentações referentes ao Programa Netuno nas OM.

Maior quantitativo de militares envolvidos com o programa Netuno e criação de um departamento para o Programa Netuno.

Estipular um número mínimo de militares cursados e metas a serem alcançadas. Tornando assim, uma obrigatoriedade que se refletirá como prioridade de fainas dessa OM.

Adequar o programa Netuno à realidade dos Navios.

Maior envolvimento da Alta Administração, inclusive sendo o gestor do Programa um militar com nível hierárquico elevado ou SCNS com experiência em gestão administrativa.

Deveria ser adotado um modelo que fosse compatível com os navios, e que fosse possível de mais fácil entendimento, para que a tripulação pudesse dar ainda mais atenção ao programa e aumentar ainda mais o grau de satisfação.

O Encarregado do Programa Netuno deveria ser dedicação exclusiva; Apresentação do Programa Netuno com frequência através de palestras; Elaboração de *workshop* fins de debates entre os representantes do Programa Netuno das OM; Compartilhamento do Programa Netuno (indicadores e processos) entre todas as OM.

Intensificar as boas práticas de gestão despertando o interesse de tripulação, especialmente da Direção, Vice-Direção e dos Oficiais.

Aumentar a oferta de cursos do Programa Netuno, principalmente nas OM fora de sede e padronizar os indicadores de desempenho, de forma a possibilitar a comparação de qualidade entre as OM.

Vertical 1: Divulgação, Motivação e Comprometimento através de um planejamento visando capturar a percepção sobre o assunto e reconstruí-la, se for o caso.

Vertical 2: Provavelmente serão importantes na reconstrução anteriormente citada

Software de Gestão padronizado para as OM

Aumento do comprometimento, por parte da alta Administração da OM, nas atividades do Programa Netuno.

Evitar movimentar, dentro possível, o pessoal com conhecimento do Programa Netuno.

Maior incentivo à aplicação do Programa Netuno por parte das Organizações Militares dos Comandos Imediatamente Superiores.

Incrementar palestras a bordo para incentivar os militares; Maior capacitação do pessoal envolvido; e uma maior atenção na disponibilidade de recursos para as realizações do programa.

Maior oportunidade de cursos para os militares se qualificarem no Programa Netuno

Priorizar recursos voltados ao Programa Netuno, visando ampliar capacitação.

O núcleo do Programa Netuno precisa ser composto por pessoas com dedicação exclusiva ao desenvolvimento de suas atividades.

Montar um Conselho de Gestão com Oficiais empenhados no Programa Netuno.

Trabalhar a motivação pessoal.

O Programa Netuno poderia ter uma parte voltada para OM com perfil diferenciado como no caso o submarino, devido a dificuldade de implantação do mesmo pela falta de espaço e pessoal qualificado para executar essas funções, o Programa Netuno é de grande valia na gestão pública por aprimorar o padrão de gestão antigamente utilizado aumentando a eficiência de processos e a qualidade dos serviços prestados.

Aumentar nossa eficiência na administração do programa.

Capacitação do pessoal envolvido no Programa Netuno da OM.

Programar ADE sobre Programa Netuno. Capacitar mais militares na área e no navio com cursos expeditos e palestras.

Ampliação de vagas para cursos de gestão (para oficiais e praças) na modalidade EAD, para as OM fora de sede.

Militares Intendentes à frente do Programa.

Desenvolver um Programa Netuno específico para navios.

Creio que as atividades devam ser coordenadas por TTC, ou SC, tendo em vista a tendência de baixa rotatividade dos mesmos.

Existência de recursos específicos para estruturar fisicamente e qualificar o pessoal envolvido na implantação. Ex: se a DAdM/CORM não tivessem dado o suporte financeiro, nem Assessor de Gestão e Controle Interno teria participado do C-Exp-Excelência e do último Simpósio de Gestão. Do primeiro evento participaram dois Oficiais, sendo um LSAM, e do segundo evento participaram três oficiais, sendo um LASM.

Creio que a principal dificuldade não resida dentro do Programa ou na sua aplicação nas OM, e sim no engessamento da cultura organizacional da MB, onde a grande maioria das OM tem uma personalidade mais operativa do que administrativa. No afã de "cumprir as fainas", os usuários e gestores ainda persistem na cultura arraigada do "embrulha e manda", ou "não interessa para que eu esteja fazendo, o COMIMSUP mandou e pronto, vamos cumprir!". Existe também um vício nas OM no entendimento e execução de fatos administrativos, ao se deparar com alguma necessidade de demanda administrativa, apela-se para a ferramenta "pega um modelo de outra OM e faz igual". Ademais, na maioria das OM, é notório que todos conhecem ou já ouviram falar do Programa Netuno, porém pouquíssimos conseguem descrevê-lo ou detalhar seu fundamento.

Os meios operativos não deveriam fazer parte dessa estrutura.

O PDCA das OM inspetoras deve ser realizado com responsabilidade, mais seriedade, se não todo o edifício da gestão desaba. A instituição inspecionada procura se aplicar na melhoria da gestão para receber uma boa avaliação ou uma orientação segura dos seus superiores, quando isso não ocorre a equipe de gestão fica descrente em relação ao comprometimento da alta administração com todo o processo. Assim, entendo que tal discrepância também é um fator crítico de sucesso a ser corrigida.

Dedicação exclusiva nas OM subordinadas

Seria interessante se houvesse um histórico das melhorias alcançadas pelos gestores através do Programa Netuno. Isso traria uma continuidade na administração dos diversos setores da OM, além de possibilitar que mudanças mais consistentes (inovações) fossem alcançadas ao invés de mudanças já feitas anteriormente.

Como as OM subordinadas dependem de orçamento dos Comandos dos Distritos Navais, a sugestão seria: Priorização do Programa Netuno pelos Comandos dos Distritos Navais, melhorando a capacitação do pessoal envolvido nas OM subordinadas.

Acredito que o acompanhamento *in locu* das atividades atinentes ao Programa Netuno seria uma excelente forma de ajudar as organizações a manterem o foco nas implementações de doutrinas de gestão e até mesmo de aperfeiçoamento das doutrinas já implementadas.

Premiação e/ou maior destaque às OM que realizam bons trabalhos na implantação do Programa em suas OM e que comprovam a melhoria da gestão ao longo do tempo. Acredito que isso motivaria a Alta Administração da OM a fazer com o programa desse certo em sua OM, para que ele fique em evidência e por consequência, que seja visto e lembrado.

TABELA 4.42: Sugestões para a diminuição das dificuldades – Perfil Usuário

Sugestões para a diminuição das dificuldades – Perfil Usuário

Disponibilizar cursos e orçamento voltado somente para isso, a fim de habilitar militares nessa área.

Mudança em doutrinas e agilidade na estrutura organizacional.

Capacitação da Alta Administração.

Priorizar as boas práticas de gestão e motivar os militares a implementarem as diretrizes do Programa Netuno na OM.

Atribuir maior grau de importância às atividades do programa tanto por parte da OM quanto por parte dos militares.

Maior divulgação do Programa Netuno nas OM; incentivar a Alta Administração a colocar o Programa Netuno como prioridade de TODA A OM e não só como uma faina da Intendência.

No caso dos navios, a demanda nas atividades de preparação e manutenção para o suspender têm prioridade sobre outras, fazendo com que atividades administrativas e voltadas para a melhoria de gestão fiquem em segundo plano. Como sugestão, poderia ser feito um acordo pela DAdM com os COMIMSUP dos navios, a fim de estabelecer, durante um período intensivo, à implantação do Programa Netuno em cada navio. Assim, o navio não teria fainas paralelas, ou preparação para algum suspender, ficaria a disposição para treinamento e orientação por uma equipe especializada da DAdM destacada a bordo durante este período.

Segregar as tarefas necessárias para implementação do Programa Netuno. Atribuir responsabilidades para os Comandantes e Imediatos, em especial na supervisão das tarefas e no estímulo as boas práticas. Recompensar os militares que tem iniciativas inovadoras.

Compreender que o Programa Netuno é uma ferramenta que deve ser utilizada por todos os militares da OM, atingindo os setores de gerência e contribuindo para a efetivação das práticas de gestão.

Aplicação de mais palestras relacionadas à aplicação do Programa Netuno.

Pessoal capacitado em Engenharia de Produção de modo a produzir indicadores de desempenho adequados às atividades do Navio, evitando-se criação de indicadores inúteis e sem relação de causa e efeito da produtividade esperada x observada.

Por se tratar de OM isolada e dadas as peculiaridades e a imensa quantidade de eventos externos realizados na OM, sugiro que a gerência do Programa Netuno programe treinamentos e cursos para o pessoal da OM, além de palestra de esclarecimento acerca do Programa.

Aumentar as vagas em cursos específicos.

Não utilizo o Programa Netuno na minha OM, em virtude da função que exerço.

Relacionar militares fixos para o Programa Netuno que não sejam possuidores de encargos colaterais e captar práticas de gestão extra-MB para inserir nas OM.

Distribuir as funções de acordo com as qualificações de cada militar.

Oportunidades de capacitação em adestramentos e participação em Congressos dentro e fora da MB como motivação para as equipes envolvidas no Programa Netuno.

Palestras e reuniões para desenvolver a mentalidade do programa.

A criação de um setor na administração da OM que fique responsável apenas pela Gestão (Programa Netuno).

Aplicação de práticas de gestão voltadas para o bem estar do pessoal, tendo em vista que a Marinha não é uma entidade com fins lucrativos e o militares que se destacam em suas atividades não podem ser recompensados financeiramente, deveria ser criadas alternativas para premiar esse pessoal, como por exemplo: medalha, vaga em cursos, comissões, diplomas e licenças.

Em relação aos navios, talvez fosse uma sugestão, concentrar a administração do Programa Netuno nas OM de terra cujo respectivo navio é subordinado, tendo em vista a falta de estrutura de um navio para realizar um gerenciamento eficiente do programa. Talvez uma reunião quinzenal com os navios na referida OM para verificação do andamento dessa nova gestão.

Trabalho em uma "empresa" na qual imperam a burocracia, a morosidade e a mediocridade. Qualquer ideia nova é atacada como se fosse um vírus letal. A Marinha é uma instituição antiga e não possui concorrência e por isso se dá ao luxo de permanecer nessa perigosa zona de preguiça.

Incluir mais adestramentos/palestras para a tripulação da OM.

Divulgar com mais intensidade na OM o Programa, em todos os escalões, de forma que o soldado mais moderno e o Suboficial mais antigo conheçam o Netuno. Capacitar de melhor forma os militares que trabalham com o Programa e fazê-los especialistas.

Fornecimento de estações de trabalho condizentes com o necessário para o programa, completar a tabela mestra dos navios.

Quebrar paradigmas como "para que mudar se o que estou fazendo está dando certo"; falta oficial que assuma o Programa Netuno como função e não como função colateral, pois praças ficam limitadas, vão até onde pode e onde a hierarquia permite.

Maior capacitação de pessoal e a elaboração de ferramentas de trabalho mais eficazes.

Comprometimento de toda tripulação de bordo

Maior envolvimento da Alta Administração e atribuição de indicadores padronizados, elaborados por Diretoria Especializada.

Maior capacitação de pessoal e melhoria das ferramentas para aplicação do Programa Netuno, bem como índices de avaliação.

Realização de *workshop* fomentando as experiências de sucesso nos anos pares, onde não é realizado o seminário do Netuno.

Maior oferta de cursos para capacitação do pessoal de bordo; criar equipe volante para atender as OM fora de sede.

Capacitação do pessoal envolvido, distribuição mais equilibrada de funções, desburocratização organizacional.

Maior adesão dos superiores.

Aumentar o efetivo de pessoal. Autorizar o pagamento de diárias para pagamento de cursos.

A OM investir em cursos de capacitação, provisão de recursos para a concretização de melhorias.

O aumento da estima e satisfação do pessoal da OM poderá contribuir com o sucesso do Programa Netuno.

Sugiro que o "CM" determine ou formalize, por Circular ou outro canal, a criação da "Divisão Programa Netuno" em todas as OM da MB, abrindo vagas dentro de um macro processo de proposta de alteração nas "TL" para assumirem tal "Divisão" de todas as OM. Essas vagas poderiam ser ocupadas em curto prazo por "TTC" do Corpo de Intendentes e em médio prazo por Oficiais "T" ou "RM-2" formados em Administração ou Graduações ligadas à Gestão, pois na maioria das OM que visitei nas "IAM" como inspetor assistente, a função é exercida colateralmente por um militar que não tem condições de trabalhar rotineiramente nas atividades relacionadas ao Programa devido ao acúmulo de funções, lembrando-se do assunto apenas nas IAM para responder a "Lista P-10.". Acredito que uma boa opção para resolver esse impasse de falta de pessoal as OM, principalmente do "CFN", seria abrir vagas para o "TTC" designando-as para o curso "Programa Netuno" a fim de em curto prazo assumissem função nas OM com maior deficiência de pessoal nessa área.

Disponibilizar mais cursos para o pessoal dos navios, confiar a condução do Programa a pessoas com previsão de passar mais tempo embarcado e criar mecanismo para

compartilhamento de conhecimento e informações sobre as boas práticas adotadas.

Diminuir a rotatividade pessoal e a informação acerca do Programa Netuno ser transformada em disciplina nas escolas de Formações de Oficiais e Sargentos.

Todos os militares da MB deveriam tomar conhecimento do programa através de algum curso de carreira, para que haja a certeza que todo o contingente da MB tenha pleno conhecimento do que este programa trata.

Embarcar mais militares de especialidades diferentes, como escrevente, para melhorar as atividades de gestão da OM.

Redução do número de assinaturas necessárias em cada documento

Maior flexibilidade às mudanças na Cultura Organizacional da OM; Formação e capacitação de Gestores Públicos na OM; Participação direta nos benefícios do Programa Netuno aos militares envolvidos; Indicadores que evidenciem a realidade da OM com e sem a implementação do Programa Netuno.

Tempo para se dedicar ao Programa Netuno.

O recurso humano é de vital importância na manutenção de qualquer tipo de Organização, tal como nos programas implantados. Cada OM deveria ter uma seção ou divisão dedicada exclusivamente ao Programa Netuno, sem acúmulo de funções. Obviamente essa medida esbarra em alguns aspectos contemporâneos da MB, como a falta de pessoal e a resistência ao Programa. Sendo o segundo aspecto mencionado um potencial agente complicador. Pouco adianta ter pessoal envolvido se o Programa Netuno não estiver inserido nas prioridades das Organizações.

Cursos de capacitação para os militares sobre como implementar e dar continuidade ao Programa em suas OM e os benefícios e importância da implantação do programa.

Comprometimento de todos da OM. Estrutura adequada e pessoal capacitado para desenvolver as atividades.

Qualificar com curso de GESPÚBLICA o pessoal envolvido com o Programa Netuno.

Contratação de pessoal com conhecimento da OM, dedicado exclusivamente a gerência do programa e com acesso direto a Direção.

Que o Pessoal se envolva somente com o Programa Netuno, enquanto exercer funções colaterais, sempre haverá resistência; o ideal é que seja prioridade, ao invés de colateral.

O Programa Netuno deveria existir para incentivar os setores das OM a buscarem alternativas para melhorarem suas gestões, porém, a necessidade de constantes avaliações e ferramentas, leva a burocratizar ainda mais os setores, causando um efeito contrário na OM.

A baixa prioridade atribuída ao Programa Netuno muito tem haver com o acúmulo de funções do pessoal envolvido. O ideal talvez fosse a criação de funções específicas para o programa, e não como encargo/função colateral.

Somente o tempo e a prática e a maior oferta de cursos serão suficientes para solução das dificuldades.

Existir menos resistência em aplicar as mudanças propostas pelo programa, a fim de priorizar as necessidades independente de esforços.

Concentrar o militar por um longo período na OM, por exemplo, em todas as OM do CFN, contar tropa e FFE para a carreira dos FN. Estrutura concentrar os militares da alta direção e envolvê-los, em reuniões quinzenais para desenvolver o programa e através das determinações feitas pelo líder da alta direção, sejam cumpridas imediatamente, antes que chegue a próxima reunião. Estas determinações devem ser transcritas em ATA de Reunião do Programa Netuno e assinada pelos membros, que estão formalmente designados por portaria. Adaptar a Divisão de Informática a atualidade do Programa Netuno.

Uma palestra sobre os objetivos alcançados por OM que implementou muito bem o Programa Netuno poderia ajudar a comprometer todos os componentes com este programa.

Deve haver maior consciência dos superiores no andamento dos processos envolvidos com o programa netuno e menos burocracia na parte hierárquica da OM.

Investimento em desenvolvimento organizacional, treinamentos no cargo, e discussões voltadas para as boas práticas de gestão no âmbito da OM.

Estabelecer na estrutura organizacional da Marinha, via Diretoria de Ensino, uma especialidade, com fluxo de carreira, voltada para o estudo, implantação e desenvolvimento da qualidade na MB.

Inserir nos currículos dos cursos de carreira das instituições de ensino da Marinha disciplinas relativas a Gestão de Qualidade e Programa Netuno.

Envolvimento da alta administração, pessoal fixo no Programa Netuno, Capacitação, Plano de motivação, Mudança na cultura organizacional, Ferramenta adequada para avaliação do Clima Organizacional visando dar sugestões e implementações de mudanças baseadas nessa avaliação.

Envolvimento da alta administração, implementação de mudanças após a avaliação do clima Organizacional. Falta de capacitação do pessoal envolvido e ferramenta de trabalho inadequada.

Paulatinamente, executar palestras/seminários para o público naval.

Que inclua nas escolas de formação militar a grade do Programa Netuno, pois isso ajudaria muito da compreensão de todos (desde SD/MN até o Oficial General).

Maior divulgação e benefício para as OM que, efetivamente, apresentam resultados a partir da metodologia de gestão do Programa Netuno.

Maior divulgação do Programa Netuno, mostrando a importância do programa nas tarefas de bordo.

Resistência pela adequação do programa por pessoa com mentalidade diferente; Falta de motivação um deles seria no salário defasado e sem proposta para melhoria; Aspecto de cultura antiga dos superiores torna-se a nossa Marinha muito burocrática, por exemplo, uma simples papeleta de audiência o militar levar um ou dois meses para ser ouvido; Falta de compartilhamento com outros órgãos extra-Marinha isso seria muito importante; e Os softwares Adestramento a bordo por pessoal qualificado quanto a usar os meios tecnológicos para melhorar.

Numa OM onde falta pessoal para as fainas rotineiras, o Programa netuno surge como uma faina extra de grande monta, pois minha OM é uma das maiores da Marinha. A existência de um setor com dedicação exclusiva, capitaneado por um oficial superior TTC seria uma alternativa valorosa, uma vez que se soma ao processo a experiência do oficial, com o peso de suas platinas, conferindo-lhe acesso direto ao alto escalão da OM. A intensificação do adestramento, aliado a um trabalho incisivo do encarregado do setor, também seria importante para eliminar a resistência da tripulação.

Intercâmbio de pessoas envolvidas no Programa Netuno em OM onde o referido Programa já funciona de maneira eficaz e flexibilidade por parte da Alta Administração da OM para a implementação das mudanças que se fizerem necessárias.

Meios de divulgação massificados para que se compre a ideia da importância do Programa Netuno.

Designar um militar para atuar, exclusivamente, na implementação, execução e continuidade do Programa Netuno na OM.

Aceitação da mudança por parte das autoridades, cursar mais militares sobre o Netuno e conscientizar tal importância do Programa Netuno e colocá-lo em prática.

Atenção e apoio por parte do SDP

Trabalho específico com os titulares das OM.

Adestramento: o adestramento é eficaz para que os militares possam compreender e colocar em prática.

Para o melhor funcionamento do Programa Netuno é importante que haja dedicação exclusiva de militares ou SC em cada setor da OM, e não somente na gerencia geral do sistema, além de ferramentas adequadas que facilitem a participação dos setores sem tomar-lhes muito tempo.

Pessoal disponível apenas para o Programa Netuno e pessoal qualificado.

Palestras mensais de acompanhamento do programa nas OM e pleno desenvolvimento do pessoal envolvido no programa, priorizando-o.

A criação de uma equipe interna na OM por portaria dedicada exclusivamente à gestão do Programa Netuno. Desta forma, a equipe irá desenvolver atividades sólidas para a efetiva gestão do programa, podendo desenvolver projetos que contribuem para o alcance da excelência organizacional. Tal criação já foi formulada à Alta Administração da OM tendo sido concedida sua implementação.

Diminuir a rotatividade de pessoal.

Priorização do Programa Netuno pela Alta Administração e principalmente dedicação exclusiva.

Aumentar a divulgação do Programa na OM.

Maior adesão, por parte do alto escalão, nas atividades propostas, incentivo financeiro, desburocratização e mais adestramentos sobre o programa nas DE.

Disponibilidade de tempo para trabalhar no referido programa.

Disponibilizar o Programa Netuno em formas de palestras para ser mais bem compreendido

No ambiente de uma OM do STA um militar tem várias funções diversificadas, então os colaboradores encaram como mais uma faina a ser cumprida e não como uma solução, mas por outro lado, reclamam de assuntos pelos corredores que poderiam tratar no Conselho de Gestão, por exemplo.

Uma maior participação do ComImSup, já que gere toda a rotina, principalmente das OM subordinadas.

Comprometimento por parte de todos; trabalhar mais o foco, que é o bem estar de todos e da OM; mais aplicação, com palestras, resultados, pesquisa de satisfação, etc.

Aumentar o quantitativo de pessoal na OM para participarem.

Prover adestramentos.

Mais divulgação para o pessoal e uma atuação mais efetiva dos COMIMSUP, no sentido de enfatizar a importância da boa gestão na OM. Penso que uma presença maior do comando, gere um impacto positivo, mostrando ao pessoal a importância e seriedade do programa.

A gestão por excelência não pode ser encarado como mais uma tarefa a ser acumulada pelo um grupo de militares. Torna-se necessário o trabalho de uma equipe dedicada a desenvolver as ferramentas do Programa de modo identificar fraquezas, buscar soluções, modificar os pensamentos dos atores internos e motivar a participação geral. /O acúmulo do Programa Netuno como mais um encargo colateral é a principal dificuldade para o sucesso do programa.

A Marinha vem buscando um controle mais intenso de seus processos e está pecando, não na intensidade, mas na forma e na falta de foco. Você deve questionar agora se burocracia tem um lado bom... Sim, tem! São controles necessários e bastante proveitosos que contribuem para a continuidade e para o planejamento. O que torna a Marinha "engessada" não é a burocracia em si, é a utilização dela por pessoas sem um objetivo comum para preencher um tempo, justificar uma função ou dar ares de competência. A equação do tempo é justa com todos: o tempo gasto para controlar sai do fazer que sai do planejar. Infelizmente, tornou-se comum mergulharmos em processos burocráticos dentro do nosso trabalho. São relatórios, planilhas e mais planilhas que em nada contribuem para uma tarefa, a não ser deixá-la pesada e sem propósitos. Algo cujo

foco foi perdido se tornará ineficiente ou excessivamente burocrático; chamado por muitos de “coisa para inglês ver”. O processo deve estar voltado para dar possibilidades de sucesso a um componente e aperfeiçoá-lo para que sua exatidão cresça dia após dia e não tolher um indivíduo tirando-lhe talvez a possibilidade de um erro, mas afastando qualquer possibilidade de acerto por falta de tempo ou por desmotivação. Melhor que investir em controles é investir em qualificação. É fácil perceber o excesso de burocracia dentro de uma área: Ou ela não dá resultado ou não contribui com o resultado de outra. Torna-se inerte, afogada em processos que não dão em lugar nenhum ou coisa alguma. A contribuição para controles deve ter um caráter voltado à necessidade de resultados para que seja válida e verdadeira com os propósitos de sucesso de uma empresa. Quantos controles sem fundamentos você realiza hoje? O empowerment permite aos funcionários da empresa tomar decisões com base em informações fornecidas pelos gestores, aumentando sua participação e responsabilidade nas suas atividades. "Uma vez que não se pode criar uma cultura de delegação de poder aos funcionários em uma empresa engessada e burocrática, sem uma estrutura de hábitos e pensamentos preparada para isso". A empresa que pretende se utilizar de uma prática como o empowerment não pode ter uma cultura de tomada de decisões centralizada, por exemplo. Alguns gestores pensam que o ato de delegar a tomada de decisão para um funcionário é sinônimo de perda de controle ou liderança. Este é um ponto que merece uma discussão maior, uma vez que abrange diversos aspectos, mas o mais importante de se destacar é que o empowerment vai valorizar os militares e melhorar a condução dos processos internos da Marinha.

Acrescentar nos currículos dos Cursos de carreira da MB, como disciplina fundamental, o Programa Netuno. Desenvolver e criar competições internamente e externamente sobre monografias em grupo, oferecendo prêmios aos 3(três) primeiras equipes do Programa Netuno.

Fonte: A autoria própria

TABELA 4.43: Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno – Perfil Elemento de Contato⁶

#	Resposta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6	Melhoria da capacitação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	12.4	14.8	13.6	14.8	14.8	9.5	5.9	5.3	5.3	0.6	1.8	1.2
2	Aumento da credibilidade do Programa Netuno na OM	20.7	11.8	12.4	6.5	8.9	11.2	5.3	7.1	5.3	4.1	2.4	4.1
4	Aumento do comprometimento, por parte da Alta Administração da OM, nas atividades do Programa Netuno	21.3	9.5	12.4	5.9	10.7	6.5	8.3	7.7	6.5	4.7	3.0	3.6
5	Aumento do comprometimento, por parte dos demais Oficiais e Praças, nas atividades do Programa Netuno	3.6	13.0	10.1	13.6	11.8	11.8	10.7	7.7	7.1	6.5	3.0	1.2
7	Descentralização e não acúmulo de funções do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	7.1	11.2	10.1	11.2	8.9	12.4	9.5	11.2	7.7	4.7	4.1	1.8
3	Priorização do Programa Netuno em detrimento de outras atividades de responsabilidade da OM	7.7	17.8	10.7	7.1	8.9	10.7	5.3	7.7	4.7	4.7	6.5	8.3
8	Aumento do número de pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	7.7	5.3	10.7	9.5	8.3	7.1	19.5	8.9	10.1	7.1	3.0	3.0
10	Montagem de estruturas e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades do Programa Netuno	7.1	4.1	3.6	11.8	7.1	7.1	4.7	8.9	8.3	20.1	12.4	4.7
1	Aumento da motivação do pessoal envolvido com o Programa Netuno	0.6	0.6	8.9	5.3	5.9	5.9	15.4	13.0	18.9	16.0	7.7	1.8
9	Diminuição da rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	2.4	3.6	2.4	4.1	7.1	8.9	4.7	11.8	15.4	18.3	13.6	7.7
11	Maior adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval	8.9	3.6	3.6	6.5	3.6	4.1	4.1	3.6	4.1	8.9	29.6	19.5
12	Compartilhamento de boas práticas de gestão intra e extra-MB	0.6	4.7	1.8	3.6	4.1	4.7	6.5	7.1	6.5	4.1	13.0	43.2

Fonte: Autoria própria

⁶ Valores da tabela em percentual

TABELA 4.44: Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno – Perfil Usuário⁷

#	Resposta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	Aumento da credibilidade do Programa Netuno na OM	23.4	17.6	9.3	12.7	9.8	6.3	4.4	2.9	2.9	3.9	2.4	4.4
4	Aumento do comprometimento, por parte da Alta Administração da OM, nas atividades do Programa Netuno	19.5	11.2	17.1	8.8	7.8	7.3	5.9	5.4	5.9	2.0	5.4	3.9
6	Melhoria da capacitação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	8.3	8.8	8.8	14.6	19.0	13.7	9.8	9.3	4.4	1.5	1.0	1.0
3	Priorização do Programa Netuno em detrimento de outras atividades de responsabilidade da OM	13.7	14.1	11.7	8.3	8.8	9.3	9.3	6.8	3.9	1.5	4.9	7.8
5	Aumento do comprometimento, por parte dos demais Oficiais e Praças, nas atividades do Programa Netuno	2.4	11.2	11.7	20.0	9.8	8.8	9.8	11.2	5.9	7.3	0.5	1.5
7	Descentralização e não acúmulo de funções do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	9.8	9.3	9.3	5.9	9.8	21.0	11.7	8.8	6.8	2.9	2.0	2.9
8	Aumento do número de pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	3.9	6.8	4.9	7.8	4.4	9.3	17.6	15.6	13.7	8.3	4.4	3.4
1	Aumento da motivação do pessoal envolvido com o Programa Netuno	3.9	5.9	5.9	6.3	10.2	3.9	8.3	4.9	22.0	15.6	10.7	2.4
10	Montagem de estruturas e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades do Programa Netuno	3.4	7.3	3.9	6.3	5.9	6.3	6.8	5.4	5.9	24.9	17.6	6.3
9	Diminuição da rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	2.4	1.0	6.8	1.5	4.9	4.9	7.8	22.0	15.1	15.6	10.7	7.3
11	Maior adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval	4.9	3.9	9.3	5.4	3.4	3.9	5.9	4.4	5.4	10.2	28.3	15.1
12	Compartilhamento de boas práticas de gestão intra e extra-MB	4.4	2.9	1.5	2.4	6.3	5.4	2.9	3.4	8.3	6.3	12.2	43.9

Fonte: Autoria própria

⁷ Valores da tabela em percentual

TABELA 4.45: Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno – Perfil Elemento de Contato - Estatística

#	Estatística	Valor Mín.	Valor Máx.	Média	Variância	Desvio padrão
6	Melhoria da capacitação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	1	12	4.44	6.77	2.60
2	Aumento da credibilidade do Programa Netuno na OM	1	12	4.79	10.69	3.27
4	Aumento do comprometimento, por parte da Alta Administração da OM, nas atividades do Programa Netuno	1	12	4.94	11.00	3.32
5	Aumento do comprometimento, por parte dos demais Oficiais e Praças, nas atividades do Programa Netuno	1	12	5.56	7.65	2.77
7	Descentralização e não acúmulo de funções do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	1	12	5.63	8.60	2.93
3	Priorização do Programa Netuno em detrimento de outras atividades de responsabilidade da OM	1	12	5.72	12.24	3.50
8	Aumento do número de pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	1	12	6.09	8.63	2.94
10	Montagem de estruturas e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades do Programa Netuno	1	12	7.25	10.99	3.31
1	Aumento da motivação do pessoal envolvido com o Programa Netuno	1	12	7.63	6.20	2.49
9	Diminuição da rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	1	12	8.14	8.11	2.85
11	Maior adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval	1	12	8.38	14.20	3.77
12	Compartilhamento de boas práticas de gestão intra e extra-MB	1	12	9.43	9.97	3.16

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.46: Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno – Perfil Usuário - Estatística

#	Estatística	Valor Mín.	Valor Máx.	Média	Variância	Desvio padrão
2	Aumento da credibilidade do Programa Netuno na OM	1	12	4.23	10.26	3.20
4	Aumento do comprometimento, por parte da Alta Administração da OM, nas atividades do Programa Netuno	1	12	4.73	10.94	3.31
6	Melhoria da capacitação do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	1	12	5.07	5.90	2.43
3	Priorização do Programa Netuno em detrimento de outras atividades de responsabilidade da OM	1	12	5.26	11.65	3.41
5	Aumento do comprometimento, por parte dos demais Oficiais e Praças, nas atividades do Programa Netuno	1	12	5.48	7.02	2.65

7	Descentralização e não acúmulo de funções do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	1	12	5.54	8.00	2.83
8	Aumento do número de pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	1	12	6.84	7.88	2.81
1	Aumento da motivação do pessoal envolvido com o Programa Netuno	1	12	7.31	9.43	3.07
10	Montagem de estruturas e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades do Programa Netuno	1	12	7.84	10.82	3.29
9	Diminuição da rotatividade do pessoal envolvido na gerência do Programa Netuno	1	12	8.13	7.13	2.67
11	Maior adequação do Programa Netuno ao ambiente militar-naval	1	12	8.22	12.94	3.60
12	Compartilhamento de boas práticas de gestão intra e extra-MB	1	12	9.35	11.46	3.39

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.48: Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno – Perfil Elemento de Contato - Sugestões

Fatores Críticos de Sucesso – Sugestões – Perfil Elemento de Contato

Adequação do Programa Netuno às especificidades de cada OM; Simplificação do programa.

Definição de atividades básicas prioritárias para implantar o Programa na OM e atividades iniciais para começar a melhoria.

Equilíbrio de recursos entre OM, principalmente as subordinadas.

Capacitação não só teórica, mas com muito treinamento prático para o exercício funcional/laboral das atividades do Programa Netuno

Política de recursos humanos que diminua o desvio significativo de pessoal da área de saúde para funções administrativas.

Adequação do Programa aos meios operativos.

Maior divulgação dos propósitos do Programa.

Pessoal suficiente em Tabela de Lotação (TL) para cumprir Organização Administrativa (OA), Organização de Combate (ORCOMB), Programa Netuno, PAD, Cursos de Especialização/Expedidos/Carreira e as Férias de acordo com as Leis e normas vigentes.

Atualização da lista P-10 de acordo com a realidade de cada OM.

Adequação do Programa Netuno a Estrutura desta OM

Aplicabilidade do Programa no dia a dia da OM.

Maior apoio do COMIMSUP para implementação do Programa e um prazo maior de implantação do Programa.

Fonte: Autoria própria

TABELA 4.49: Fatores Críticos de Sucesso do Programa Netuno – Perfil Usuário - Sugestões

Fatores Críticos de Sucesso – Sugestões – Perfil Usuário

Execução de tarefas estabelecidas pelo Programa Netuno na sua totalidade.

Melhoria nas explicações sobre o uso das ferramentas.

Visão de gestão por parte da administração em detrimento a hierarquia e disciplina para que todos se sintam participantes dos processos e atividades fim da OM quebrando antigos paradigmas onde o mais antigo determina e mais moderno cumpre. Assim todos trabalhariam como colaboradores, conscientes de sua importância para a OM.

Prática direta do Programa no cotidiano da OM.

Estabelecimento de um número mínimo de indivíduos envolvidos com o programa Netuno por OM.

Provisão de recursos financeiros, pois a maioria dos projetos a serem implementados necessita de acompanhamento e melhor distribuição desses recursos.

Valorização do pessoal da OM em geral.

No item "Montagem de estruturas e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades do Programa Netuno", acrescentaria criação dentro da estrutura do Organograma da OM de uma Divisão exclusiva para gerenciar o programa, o que não ocorre ainda na maioria das OM.

Inserção da doutrina do Programa Netuno nas Escolas de Formações Oficiais / Sargentos.

Formação e capacitação de Gestores Públicos.

Criação de Comitês Regionais, aliados aos Comitês Internos de cada OM, com dedicação igualmente exclusiva ao Programa. Os Comitês Regionais seriam compostos basicamente de reuniões e palestras envolvendo OM de determinado setor metropolitano, com o objetivo de trocar experiências e solucionar problemas. Seria basicamente um brainstorming em larga escala.

Incentivo para tripulação se envolver no programa.

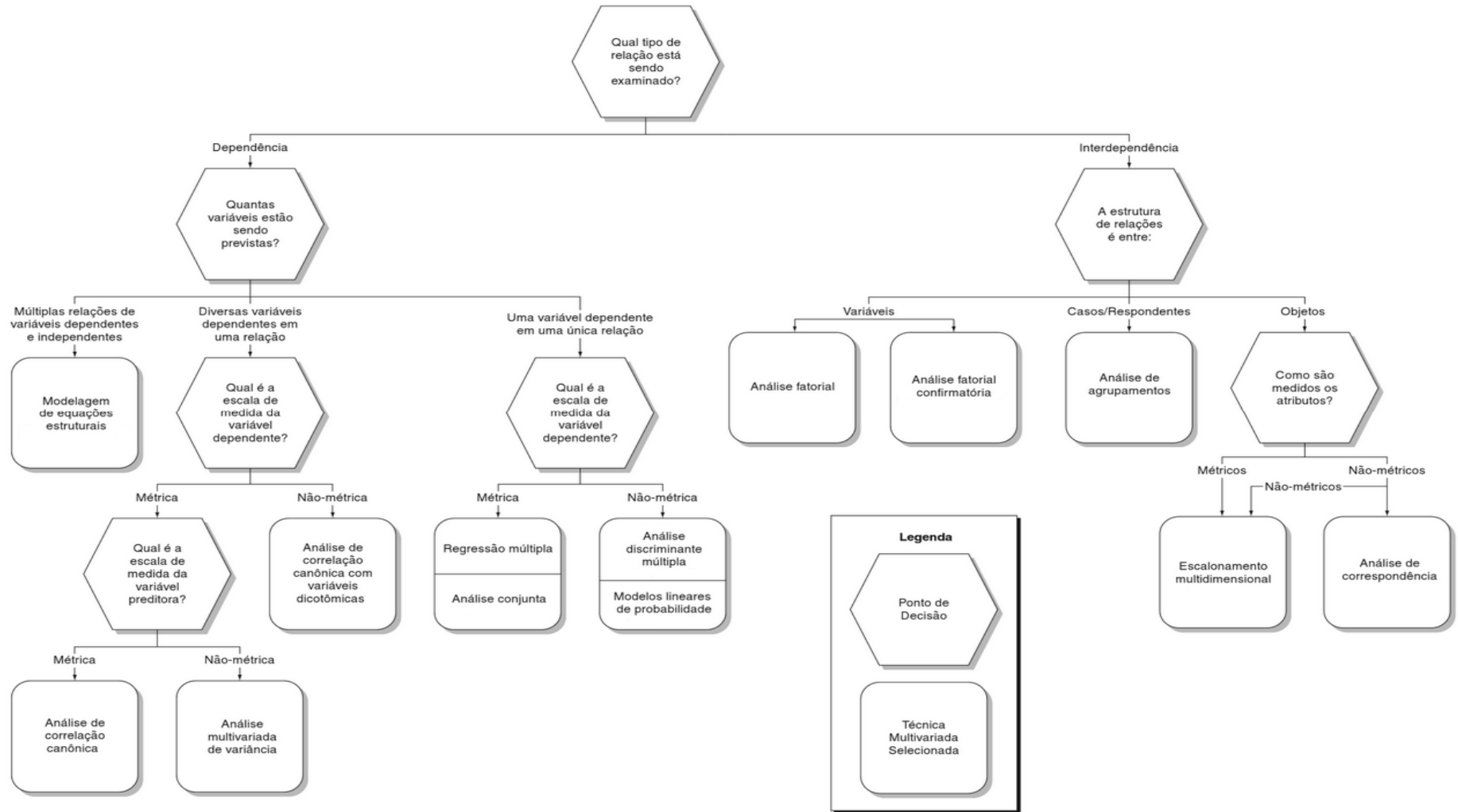
Incentivo pela Alta Administração para aumentar o comprometimento dos militares e servidores civis que não estejam diretamente envolvidos no Programa.

Maior investimento em adestramentos internos na OM

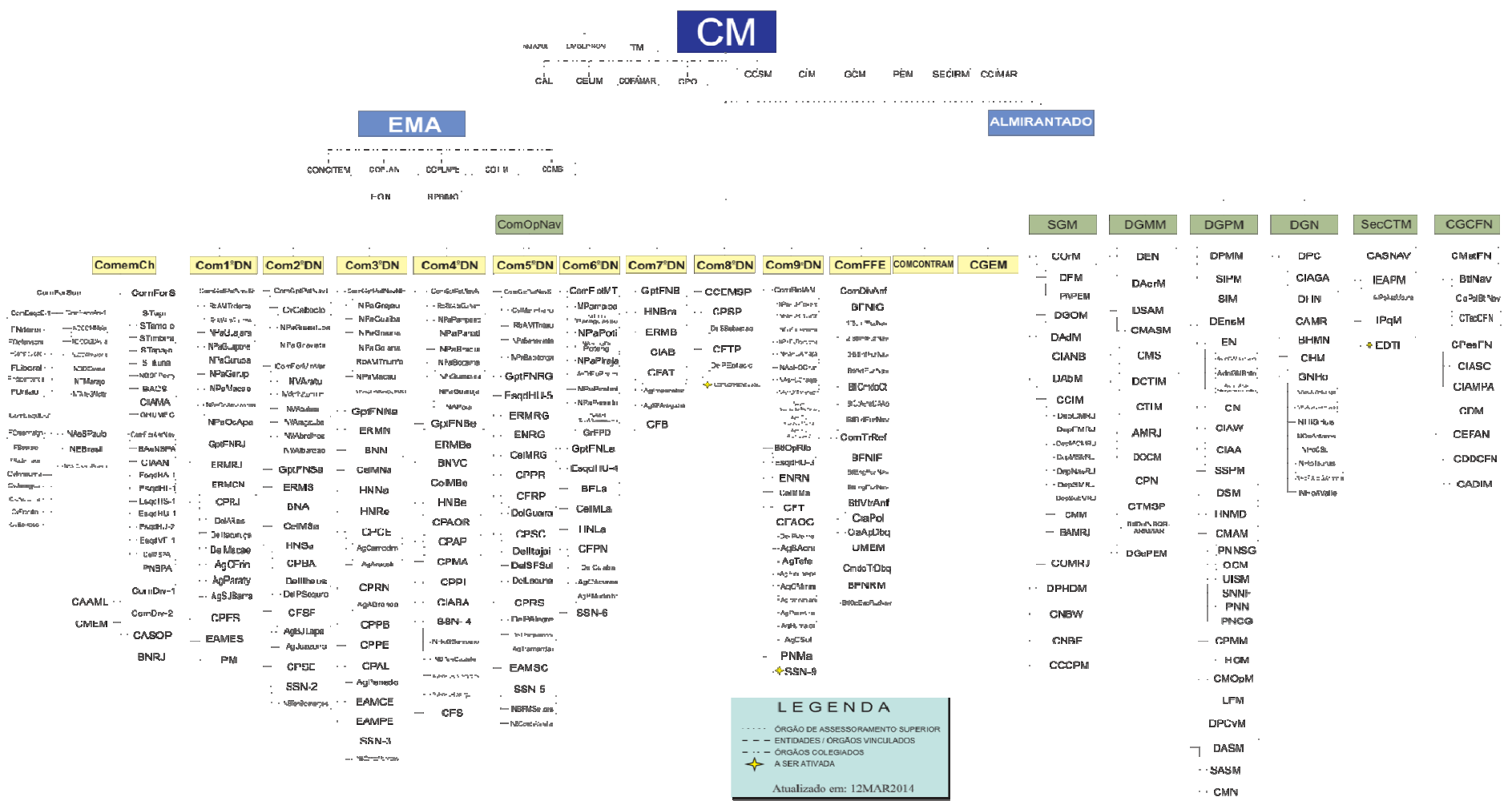
Fonte: Autoria própria

8 ANEXOS

8.1 TÉCNICAS DE ANÁLISE MULTIVARIADA DE HAIR (2007)



8.2 ORGANOGRAMA DA MARINHA DO BRASIL



8.3 LISTA P-10 – PROGRAMA NETUNO

1.0 - LIDERANÇA E DESEMPENHO GLOBAL. (150 PONTOS)

1.1 - A OM possui alguma sistemática de tomada de decisão institucionalizada em Ordem Interna que preveja: a) um trâmite para a decisão ser tomada; b) uma forma de comunicação da decisão às partes envolvidas; e c) uma sistemática de acompanhamento e controle de sua implantação? Caso afirmativo, apresentar ao Inspetor. (15 PONTOS)

1.2 - A OM possui alguma sistemática estabelecida para disseminar todas as ordens e orientações do Comando/Direção e aquelas recebidas de seu COMIMSUP; ou as contidas nas ORCOM, ORISSET e no EMA-300? Caso afirmativo, listá-las. (15 PONTOS)

1.3 - A OM possui alguma prática que preveja a transmissão constante dos valores e princípios doutrinários da Marinha à toda tripulação? Caso afirmativo, listá-las. (10 PONTOS)

1.4 - A OM possui alguma sistemática para relacionar todos os riscos organizacionais a qual está sujeita? Devem ser consideradas as práticas que identifiquem, classifiquem, analisem e tratem os riscos organizacionais mais significativos. A OM deve citar os principais riscos que possui. (10 PONTOS)

1.5 - Como a OM participa ao COMIMSUP suas ações e resultados alcançados no desempenho das diversas atividades da OM? Descrever as formas de comunicação ao COMIMSUP. (15 PONTOS)

1.6 - O Comandante/Diretor atua junto ao COMIMSUP ou outros órgãos externos representando a organização e buscando novas oportunidades e vínculos organizacionais que possam facilitar o cumprimento da missão? Enumerar os relacionamentos efetuados. (10 PONTOS)

1.7 - A OM possui alguma prática de incentivo à cultura de excelência organizacional e à melhoria contínua? Quais são as tarefas desenvolvidas para garantir os recursos necessários à melhoria de gestão? Caso afirmativo, destacar as principais ações empreendidas para promover a excelência na OM e estimular a criatividade da força de trabalho. (20 PONTOS)

1.8 - A OM possui práticas que procuram identificar os conhecimentos e competências necessários ao desempenho das tarefas relacionadas ao cumprimento da missão da OM? Caso afirmativo, especificar as práticas. (15 PONTOS)

1.9 - A OM estabelece padrões de trabalho, ou seja, são definidos os procedimentos para se desempenharem as tarefas, bem como o desempenho esperado dos profissionais que as realizam? No caso de desempenho abaixo do esperado, quais são as atitudes tomadas para corrigir e acompanhar a realização correta da tarefa? Caso afirmativo, especificar as práticas. (10 PONTOS)

1.10 - A OM tem conhecimento da existência de outras organizações semelhantes? Caso afirmativo, obtém informações comparativas na especificação dos procedimentos adotados para mensurar o desempenho atual da OM com as referências estabelecidas? Quais? (10 PONTOS)

1.11 - A OM possui práticas estabelecidas para avaliar o desempenho global da organização? Quais são os procedimentos adotados pelo Comando/Direção no caso de desempenho acima ou abaixo do esperado? Apresentar ao Inspetor os procedimentos. (10 PONTOS)

1.12 - Quais são os instrumentos utilizados para verificar se as diversas metas estabelecidas no Planejamento Estratégico estão sendo cumpridas? Quais são os meios utilizados para comunicar a toda OM que as metas foram (ou não foram) atingidas? Se for o caso, quais são os procedimentos adotados para corrigir os rumos escolhidos? Apresentar ao Inspetor os documentos relacionados. (10 PONTOS)

2.0 - FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS. (130 PONTOS)

2.1 - A OM possui práticas estabelecidas para a elaboração de seu Planejamento Estratégico? Essas práticas levam em conta as orientações emanadas de seu COMIMSUP, das ORCOM, do Plano Estratégico da Marinha (EMA-300) e, quando pertinente, da Estratégia Nacional de Defesa e do PPA? Quais são os setores da OM que participam da elaboração do Planejamento Estratégico? Apresentar ao Inspetor os procedimentos e o Plano Estratégico pronto se houver. (20 PONTOS)

2.2 - A OM considera o Ambiente Externo na definição de suas estratégias? E o Ambiente Interno? Apresentar ao Inspetor o instrumento utilizado para tais considerações. (10 PONTOS)

2.3 - Como a OM envolve sua tripulação na definição das estratégias e metas organizacionais? (10 PONTOS)

2.4 - Como a OM transmite à sua tripulação suas estratégias, metas e a evolução do andamento dessas ações? (10 PONTOS)

2.5 - Quais são os indicadores utilizados para a avaliação do andamento das ações e do alcance das metas? Apresentar ao Inspetor os indicadores. (10 PONTOS)

2.6 - A OM desdobra suas metas estratégicas em ações para os diversos setores da OM? Apresentar ao Inspetor exemplos. (10 PONTOS)

2.7 - Quais as práticas utilizadas pela OM para distribuir recursos financeiros e não financeiros pelas diversas ações estabelecidas? Apresentar ao Inspetor as práticas. (10 PONTOS)

2.8 - Apresentou os resultados dos principais indicadores nos últimos 3 anos? Houve evolução? No caso de piora do desempenho, quais foram os motivos? (50 PONTOS)

3.0 - IMAGEM E RELACIONAMENTO COM OUTRAS OM QUE UTILIZAM NOSSOS SERVIÇOS OU COM OUTROS USUÁRIOS EXTERNOS. (130 PONTOS)

3.1 - Quais são as práticas utilizadas pela OM para identificar seus usuários externos, suas expectativas e necessidades para direcionar suas ações? Apresentar ao Inspetor exemplos. (15 PONTOS)

3.2 - Quando pertinente, a OM comunica a seus usuários externos seus padrões de atendimento (qualidade) e suas ações de melhoria? Apresentar ao Inspetor exemplos. (15 PONTOS)

3.3 - Como a OM avalia sua imagem (e de seus serviços) perante seus usuários externos, por exemplo, o COMIMSUP? Há algum canal de comunicação formal disponível para comunicar e receber informações (*feedback*)? Citar exemplos. (15 PONTOS)

3.4 - Como a OM avalia o resultado de seus serviços? Há algum tipo de indicador? Quais são as ações no caso de insatisfação? Exemplificar. (15 PONTOS)

3.5 - Como a OM trata as reclamações / sugestões? Apresentar exemplos. (20 PONTOS)

3.6 - Apresentou os resultados dos principais indicadores nos últimos 3 anos? Houve evolução? No caso de piora do desempenho quais foram os motivos? (50 PONTOS)

4.0 - RESPONSABILIDADES SOCIOAMBIENTAL, ÉTICA E CONTROLE SOCIAL. (140 PONTOS)

4.1 - A OM possui práticas voltadas para preocupações ambientais? Ou seja, a OM se preocupa - e procura amenizar - com o impacto da sua atuação no Ambiente? (20 PONTOS).

4.2 - Quais são as práticas utilizadas pela OM para identificar seus impactos ambientais e sobre a sociedade local, resultante de sua atuação? Há Planos para tratar e minimizar tais impactos? Há planos para situações de emergência? Apresentar ao Inspetor. (10 PONTOS)

4.3 - Como a OM comunica à sociedade próxima, considerando-se o entorno geográfico em que se insere, bem como as respectivas comunidades adjacentes ou potencialmente alcançáveis, os riscos de sua atuação e as medidas constantes tomadas para reduzi-los? Exemplificar. (10 PONTOS)

4.4 - A OM possui práticas para mobilizar sua tripulação, fornecedores e outros interessados nos assuntos referentes às práticas socioambientais? (10 PONTOS)

4.5 - Quais são as práticas da OM relacionadas com o crescimento social, quer seja por meio de apoio a projetos sociais ou por meio da atuação direta? (10 PONTOS)

4.6 - Como a OM divulga sua execução financeira, orçamentária ou não, de tal forma a dar transparência a seus atos? Apresentar ao Inspetor exemplos. (10 PONTOS)

4.7 - Quais são as práticas que a OM possui para estimular o comportamento ético em todos os níveis? (10 PONTOS)

4.8 - A OM possui um canal de comunicação disponível para receber denúncias ou críticas relacionadas com a violação da ética? (10 PONTOS)

4.9 - Apresentou o resultado dos principais indicadores nos últimos 3 (três) anos? Houve evolução? No caso de piora do desempenho quais foram os motivos? (50 PONTOS)

5.0 - GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÕES COMPARATIVAS. (100 PONTOS)

5.1 - Quais são as práticas que a OM possui para coletar informações úteis para as tarefas diárias? Como a OM as analisa e armazena? Existem práticas para coletar as informações relacionadas com o alcance das metas organizacionais? Existem práticas relacionadas ao alcance de metas financeiras? Quais são as ações de melhoria decorrentes do uso das ações comparativas? Exemplificar. (50 PONTOS)

5.2 - Quais são os sistemas (informatizados ou não) para coleta e armazenamento de informações? Tais sistemas estão integrados com as metas organizacionais estabelecidas? Como as informações coletadas são disponibilizadas para o público interno (tripulação)? Exemplificar. (20 PONTOS)

5.3 - Quais são as práticas adotadas pela OM para segurança de suas informações, tanto físicas quanto eletrônicas? Exemplificar. (10 PONTOS)

5.4 - Como a OM identifica as habilidades teóricas e físicas necessárias à execução das diversas tarefas desempenhadas na OM? Como a OM as desenvolve e preserva? Apresentar ao Inspetor as competências necessárias para cada função. (20 PONTOS)

6.0 - A TRIPULAÇÃO, SEU TRABALHO, SUA CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO. (180 PONTOS)

6.1 - A OM permite e incentiva a participação de todos na melhoria de seus processos? As reclamações/sugestões são utilizadas como fonte para melhoria? A OM dá autonomia em certo grau para cada um gerenciar seus próprios processos, melhorando-os? E para redução de seu custo global (redução do tempo, aplicação de menos pessoas, uso de menos material, etc.). Exemplificar com as principais melhorias dos últimos anos. (30 PONTOS)

6.2 - Quais são as práticas que a OM possui para incentivar o trabalho em Equipe? O que a OM faz para integrar novos profissionais? O que a OM faz para integrar a comunicação? Quais são as práticas da OM para acompanhar e aprimorar o desempenho individual? E das Equipes? Apresentar ao Inspetor. (20 PONTOS)

6.3 - Existe algum tipo de prática para reconhecimento e incentivo ao alcance de metas e ao aprendizado contínuo? Quais são as práticas que a OM possui para

capacitar seu pessoal nas atividades profissionais? E para medir o aprendizado? (20 PONTOS)

6.4 - Como a OM desenvolve os conceitos de liderança em seus Chefes (Oficiais ou Praças e civis assemelhados em cargo de chefia)? (10 PONTOS)

6.5 - Os programas de capacitação contemplam a cultura de excelência em gestão? A OM faz uso do Sistema de Ensino Naval para manter a capacitação de seus profissionais? Apresentar ao Inspetor os temas e o público alcançado. (10 PONTOS)

6.6 - Quais as práticas que a OM possui para levantar os riscos relacionados ao desempenho da atividade profissional, à segurança e à ergonomia? Como a tripulação é envolvida nesse levantamento? Como os riscos são tratados? Apresentar ao Inspetor. (10 PONTOS)

6.7 - A OM possui práticas para investigar a motivação do pessoal? Como a OM trata os pontos negativos relacionados à satisfação no trabalho e à motivação profissional? (20 PONTOS)

6.8 - Quais são as práticas que a OM possui (ou incentiva seu uso) para a melhoria da qualidade de vida da tripulação fora de seu ambiente de trabalho? (10 PONTOS)

6.9 - Apresentou os resultados dos principais indicadores nos últimos 3 (três) anos? Houve evolução? No caso de piora do desempenho, quais foram os motivos? (50 PONTOS)

7.0 - PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS, FINANCEIROS, FINALÍSTICOS E DE APOIO. (170 PONTOS)

7.1 - A OM conhece seus principais processos, ou seja, aqueles com foco no cumprimento da missão da OM? E seus processos de apoio? Estes processos estão mapeados, ou seja, há uma forma padronizada de conduzi-los? Há indicadores para acompanhar o desempenho desses processos? Apresentar ao Inspetor exemplos. (30 PONTOS)

7.2 - A OM possui práticas para garantir que os suprimentos necessários ao seu dia a dia estejam presentes na quantidade e na hora necessária? A OM possui práticas para a aquisição de bens ou de serviços? Há indicadores para essas aquisições? Como se garante a qualidade dessas aquisições? Como a OM dá retorno para seus fornecedores sobre o desempenho de seus produtos/serviços? E como procura reduzir os custos de suas aquisições? (30 PONTOS)

7.3 - A OM possui uma sistemática para elaboração de proposta orçamentária que procura representar suas reais necessidades, sempre atualizando sem replicar, pura e simplesmente, propostas de anos anteriores? Apresentar ao Inspetor as duas últimas propostas. (20 PONTOS)

7.4 - Quais são as práticas que a OM possui para acompanhar sua execução financeira, orçamentária ou não, comparando metas e objetivos estabelecidos pela OM com a real execução? (15 PONTOS)

7.5 - Apresentou os resultados dos principais indicadores nos últimos três anos? Houve evolução? No caso de piora do desempenho quais foram os motivos? (75 PONTOS)