

A (IN) COMPATIBILIDADE DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO NO ÂMBITO MILITAR*

BRUNO **BAHIENSE** DE ALBUQUERQUE E SILVA
Capitão de Corveta (IM)
ALAN AZEVEDO **MESEDER**
Capitão de Corveta (IM)
NATIARA PENALVA MUNIZ**
Professora

SUMÁRIO

Introdução

A Excelência em Gestão no mundo contemporâneo

A Excelência em Gestão Pública no Brasil

Modelo de Excelência em Gestão Pública

A Excelência em Gestão na Marinha do Brasil

A implantação do Programa Netuno na MB

Pré-requisitos/competências necessárias

Análise crítica

Conclusão

INTRODUÇÃO

Em épocas de escassez de recursos ou em períodos de maciços investimentos, invariavelmente, a boa aplicação e gestão dos bens e recursos públicos é condição *sine qua non* para a boa manu-

tenção ou para alavancar ao máximo o crescimento, respectivamente, de qualquer organização pública ou privada, civil ou militar. A busca pela melhoria da gestão é pautada em um processo contínuo, dinâmico e flexível alicerçado em avaliações rotineiras.

* Artigo publicado e apresentado no VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, em 2011.

** Mestre em Ciências Contábeis – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – e professora do Centro Universitário Serra dos Órgãos (Unifeso).

O atendimento às reais necessidades da Marinha do Brasil (MB) está atrelado à boa gestão, aos aspectos extrínsecos e também às ferramentas que os gestores utilizam para auxiliá-los nesta tarefa. Logo, a constituição de uma cultura organizacional voltada para a busca contínua da excelência em gestão, da utilização dos recursos físicos e monetários e do acompanhamento dos resultados de curto e longo prazos, bem como a definição de estratégias de ação para o cumprimento dos seus objetivos gerais, devem servir de base para a sustentabilidade da organização.

Este artigo se caracteriza por ser uma pesquisa bibliográfica, tendo sido utilizados livros, teses, artigos e outros meios de informação, em periódicos (revistas científicas), bibliotecas e *sites* da internet. Foram utilizados indiretamente, ainda, dados de entrevistas e questionários aplicados em determinadas Organizações Militares (OM), obtidos na pesquisa de Miyazaki em 2008. Com os dados gerais obtidos, foi elaborada uma análise para verificar a compatibilidade entre o modelo de Excelência em Gestão e as atividades desempenhadas pelas Forças Armadas, bem como para elucidar aspectos relevantes relacionados aos ajustes necessários que permitiriam um efetivo ajuste do modelo à área militar.

A EXCELÊNCIA EM GESTÃO NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

Na análise da etimologia do termo excelência, que vem do latim, conforme descrito na figura 1, vem à tona a conotação de superioridade extrema ou sem igual.

A Excelência em Gestão exprime a busca por parâmetros e padrões estabelecidos de qualidade/excelência, com vistas à obtenção de economicidade e melhoria na execução e no desenvolvimento dos processos, atividades e projetos (BRASIL, 2011a).

Segundo Lima (2009), a Gestão por Excelência em diversas empresas, de diversos tamanhos e diversos países, é definida por: um modelo de gestão e alguns fundamentos que, quando internalizados pelas pessoas (funcionários da empresa) e institucionalizados como novos hábitos e valores, contribuem efetivamente para garantir às empresas alto desempenho com sustentabilidade.

Para melhorar qualquer processo, é fundamental ter o feedback, pois, com base nesse resultado, é possível verificar os procedimentos que são feitos em duplicidade, aqueles que deveriam estar sendo executados e os que apresentam a má utilização de recursos físicos e monetários, entre outros aspectos que impedem o fluxo eficaz do processo e a sua melhoria continuada.

Ressalta-se a importância do processo contínuo da melhoria orientado pelas avaliações, com vistas à otimização dos resultados, que são indissociáveis da Excelência em Gestão.

A Excelência em Gestão Pública no Brasil

A Gestão Pública no âmbito do Governo Federal passou por diversas reformas administrativas desde a época de Getúlio Vargas, ainda na década de 30. Tais re-

Figura 1 – Significado do termo excelência em latim

Excelência

L: excellentiã,ae 'grandeza, elevação, superioridade'; de excellere 'elevar, erguer, levantar ao alto, elevar-se acima de, ser relevante'

Fonte: KRUG *apud* Dias (2009)

Figura 2 – Ciclo de Melhoria Contínua de Gestão



Fonte: Adaptado de Palvarini 2009

formas não passaram de publicações de decretos e leis para criação, extinção, fusão e reestruturação de órgãos ou entidades da Administração Pública Federal até a adoção do Gespública (LIMA, 2007).

O Gespública, Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização, se insere em um contexto mais amplo de mudança de paradigma administrativo, em que a abordagem da Administração Pública passa de burocrática a gerencial (Ferreira, 2009; Brasil, 2005), e constitui-se em um novo modelo de gestão com o propósito de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e dos ganhos sociais (LIMA, 2007).

É fato que a administração gerencial que abarcou a Administração Pública, cujo processo ainda está em implementação, foi adotada para atender aos objetivos explicitados no Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, fundamentalmente para reduzir os custos e gastos públicos, melhorar a qualidade dos serviços públicos, sempre com

o foco no cidadão, e acompanhar e avaliar os resultados obtidos (SILVA, D, 2009).

A Excelência em Gestão, no âmbito da Administração Pública, tem como condicionantes os princípios constitucionais de Legalidade, Moralidade, Impessoalidade, Publicidade e Eficiência, que se encontram no Artigo 37 da Constituição Federal (Ferreira, 2009; Lima, 2007).

– Legalidade – Estrita obediência à lei; em que nenhum resultado poderá ser considerado bom e nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.

– Moralidade – A Gestão deve ser pautada por um código moral (princípios morais de aceitação pública).

– Impessoalidade – Não fazer acepção de pessoas, não se admitindo qualquer tratamento diferenciado, excetuando-se os previstos em lei.

– Publicidade – Ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Esta é uma forma eficaz de indução do controle social.

– Eficiência – Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Produção de resultado que seja a consequência da melhor relação possível entre qualidade do serviço e qualidade do gasto. Não se trata, todavia, de redução de custo a qualquer preço.

Complementarmente aos princípios supracitados, surge o princípio da excelência dirigida ao cidadão, que é o princípio de maior extensão, na medida em que dá sentido e direção (Lima, 2007, p. 55) aos demais.

– Excelência dirigida ao cidadão – Pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de coproprietários do Estado e usuários do serviço público.

Ressalte-se que o princípio acima exposto denota que a Excelência em Gestão aplicada na Administração Pública encontra seu foco no cidadão não só como *persona*, mas em todas as formas pelas quais se faz representar: clubes, associações, grupos religiosos, agremiações, empresas etc.

Uma vez que a Gestão Pública é orientada pelo princípio geral que versa sobre a geração do bem comum, e que a Administração Pública tem como função constitucional gerar valor para o cidadão e a sociedade, entende-se que o princípio da excelência dirigida ao cidadão é indissociável da Excelência em Gestão Pública (Lima, 2009), apesar de este princípio não ser citado por alguns autores.

No intuito de compatibilizar a Administração Pública Gerencial com a Administração Gerencial praticada pelas empresas privadas, sempre resguardado o objetivo de gerar valor para a sociedade e manter o foco no cidadão, os fundamentos sofreram algumas adaptações, e junto

com os princípios anteriormente citados definem o que se entende por Excelência em Gestão Pública.

Modelo de Excelência em Gestão Pública

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) é a representação de um sistema gerencial constituído de sete partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão. O modelo é composto por oito critérios que, interligados, possibilitam a análise da organização segundo enfoques distintos. A gestão do setor público é avaliada de acordo com:

liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (Site, 2011), os oito

critérios componentes do MEGP são avaliados no transcurso da Autoavaliação pelo Comitê de Gestão Organizacional estabelecido:

1. Liderança – aborda os 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 os processos gerenciais relativos à concepção e à 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. Cidadãos – aborda os processos gerenciais inerentes à satisfação do cidadão como

O princípio da excelência dirigida ao cidadão é indissociável da Excelência em Gestão Pública

usuário de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas. As organizações públicas, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses cidadãos e, com isso, proporcionar-lhes maior satisfação.

4. Sociedade – aborda os 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 os 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 os 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 os 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 os 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, com vistas a verificar o atendimento.

Figura 3 – Modelo de Excelência de Gestão Pública



Fonte: Brasil (2011)

Segundo Brasil (2009) *apud* Ferreira 2009, os fundamentos que integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública são os seguintes:

– Pensamento Sistêmico – entendimento das relações de interdependência entre os processos da organização, e entre a organização e o ambiente externo;

– Aprendizado Organizacional – busca contínua de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, da reflexão, da avaliação e do compartilhamento de informações e experiências;

– 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 organização;

– Liderança e Constância de Propósitos – a liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, pelo estímulo e pelo comprometimento para o alcance e a melhoria dos resultados organizacionais. É exercida pela alta administração; entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria daquela organização. A constância de propósito diz respeito à manutenção das ações para a consecução dos resultados;

– Orientação por Processos e Informações – compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas; sendo que as decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis;

– Visão de Futuro – indica o rumo da organização. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade;

– Geração de Valor – alcance de resultados consistentes, assegurando o

aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas;

– Comprometimento com as Pessoas – estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho para que elas se realizem profissional e humanamente;

– Foco no Cidadão e na Sociedade – direcionamento das ações públicas para atender às necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas;

– Desenvolvimentos de Parcerias – desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias;

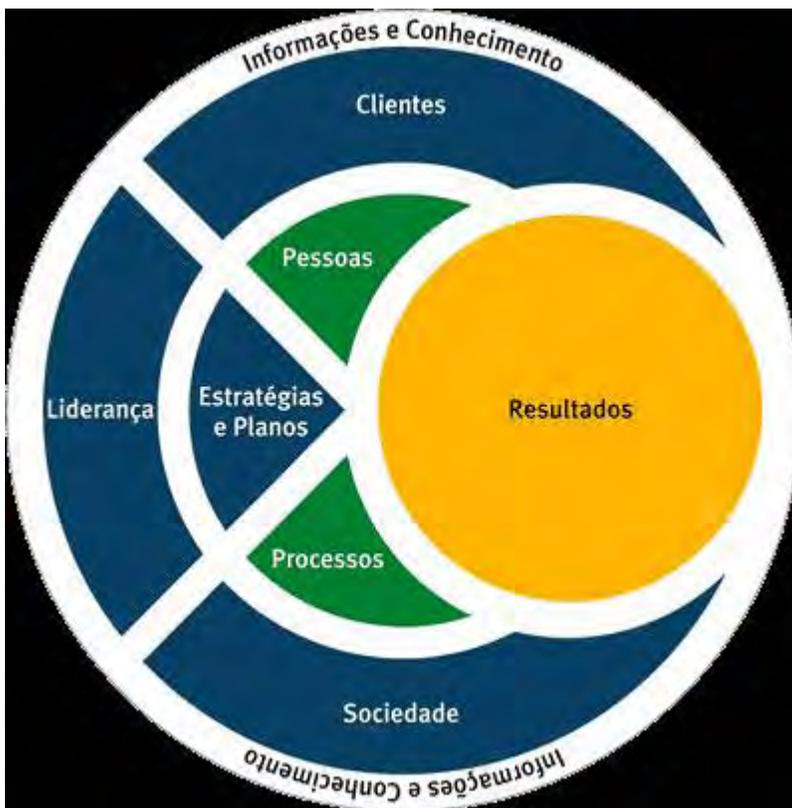
– Responsabilidade Social – atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e ao mesmo tempo tendo como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais;

– Controle Social – atuação que se define pela indução da participação das partes interessadas no planejamento, no acompanhamento e na avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos; e

– 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 tanto os interesses individuais quanto os coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

A figura 4 mostra uma visão sistêmica da gestão organizacional pública, abarcando os componentes já apresentados, e eviden-

Figura 4 – Modelo de Excelência da Gestão®



Fonte: Adaptado de Fundação Nacional da Qualidade, 2011

cia a interdependência desses elementos na composição do modelo de excelência em gestão pública como um todo.

É de suma importância destacar que o MEGP baseia-se na adoção do pensamento sistêmico, envolvendo os vários elementos internos e externos da organização; apresenta um modelo flexível, com uma linguagem simples e respeita as características e limitações de cada organização; não prescreve ferramentas ou práticas de gestão específicas, mas sobretudo analisa aquelas que são utilizadas pela organização e seu respectivo desempenho. Além disso, fornece periodicamente um relatório da avaliação com indicações para aperfei-

çoamentos dos processos da organização (SANTOS, 2007 apud FERREIRA, 2009).

A Excelência em Gestão na Marinha do Brasil

Mais que centros de competência despersonalizados, as Forças Armadas são instituições nacionais, balizadas rigidamente pelos pilares da hierarquia e da disciplina, sendo sua definição preconizada no Título V, Capítulo II, da Constituição Federal de 1988. Segundo o artigo 142 do referido capítulo:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aero-

náutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.”

As Forças Armadas (FFAA) brasileiras, em sua destinação constitucionalmente definida, inserem-se no contexto de um Estado social democrático de direito. Como instrumentos essenciais deste mesmo Estado, exercem função fundamental não só na continuidade da estabilidade das instituições e no equilíbrio do pacto federativo, mas, subsidiariamente, em atividades de segurança pública e humanitária. As FFAA desempenham também relevante papel na sustentabilidade do atual estado de governabilidade, a qual pode ser definida como as próprias condições substantivas e materiais do exercício do poder e de legitimidade do Estado e do seu governo derivadas da sua postura diante da sociedade civil e do mercado em um regime democrático (MATIAS-PEREIRA, 2007). Nas relações internacionais do Estado brasileiro com outras nações, as FFAA contribuem de maneira decisiva para a manutenção da soberania nacional, preparando-se diuturnamente para enfrentar os desafios relacionados à garantia da defesa da Pátria.

A necessidade da busca por excelência para o efetivo cumprimento das diretrizes constitucionais e melhor execução de tarefas subsidiárias inerentes à defesa nacional com vistas a contemplar o elevado grau de satisfação por parte do cidadão vem corroborar a referida aplicabilidade do modelo de gestão pública no âmbito militar.

Há que se considerar, por importantes e potencialmente controversos, aspectos como as práticas ligadas à medição de resultados, amplamente utilizadas no modelo

de excelência em gestão. Quanto a esta peculiaridade, as organizações militares podem e já são capazes de gerar uma gama de indicadores financeiros que demonstram com clareza seus lucros e suas perdas, a partir de ferramentas de custeio e gerenciais (ex.: Organizações Militares Prestadoras de Serviços – OMPS).

Outra prática que cabe ser ressaltada é a utilização de parâmetros e indicadores ambientais, atinentes à “contabilidade ambiental”, utilizados pela Diretoria de Portos e Costas – DPC durante as auditorias realizadas na estrutura organizacional da Marinha do Brasil (MB). Entretanto, faz-se mister colocar em prática novas tecnologias ambientalmente corretas, tais como as relacionadas ao aproveitamento de energia solar e eólica e à coleta de águas pluviais, com vistas à obtenção de economia de recursos financeiros e de redução do consumo de combustíveis fósseis e à melhoria da imagem da MB junto à sociedade, em busca da sustentabilidade organizacional. Resta concentrar esforços no aperfeiçoamento de ferramentas dirigidas à “contabilidade social” e ampliar sua aplicação nas OM (Organizações Militares), para permitir a geração de indicadores capazes de demonstrar claramente os ganhos ou perdas sociais auferidos pelo cidadão.

A implantação do Programa Netuno na MB

O Programa Netuno é um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares e, conseqüentemente, proporcionar à Marinha do Brasil as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País. A capacitação profissional é a base do Programa, que se caracteriza por ações destinadas à avaliação da gestão, à melhoria de processos e à gerência de projetos.

O surgimento do Programa Netuno na MB pode ser demarcado com a criação de dois relevantes documentos: Orcom A-11/2006 e Relatório sobre a Implantação da Gestão Pública na Marinha do Brasil (BRASIL, 2006). Atualmente, o assunto tem suas diretrizes pautadas pela orientação do comandante da Marinha denominada Orcom A-13. Diz a referida orientação:

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, 2011b)

Destaca-se a linha de ação adotada pela Alta Administração Naval para solucionar a questão da forma de implantação da nova sistemática na MB. Optou-se por decidir que “o Programa proposto deveria focar no nível micro de administração, sendo implantado de forma gradual por ODS com participação obrigatória das OM” (Brasil, 2006, p.9). Faz-se mister atentar para o caráter predominantemente de mensuração do Netuno:

Dessa forma, não se pretende inserir condutas que interfiram nas rotinas diárias da OM, mas sim disponibilizar princípios e fundamentos básicos do Gespública, os quais possibilitarão a revisão e a melhoria de procedimentos administrativos, facilitando o cumprimento de suas missões (Brasil, 2006, p. 9).

Pré-requisitos/competências necessárias

São listados cinco projetos/ações/etapas em andamento nas OM que já implementaram o Programa Netuno e a serem adotados pelas demais que ainda não iniciaram a sua implementação, a fim de atingir o objetivo de operacionalização do Netuno na MB (Fávero, 2010; Silva, D, 2009; Silva, M, 2009):

a) Divulgação e Conscientização – visa apresentar o programa aos comandantes/

diretores e imediatos/vice-diretores das OM da MB;

b) Capacitação do pessoal – destina-se à disseminação de conceitos por meio da realização dos cursos sobre Avaliação de Gestão, Análise e Melhoria de Processos, Planejamento Estratégico e Excelência em Gestão; além disso, visa ressaltar as potencialidades do programa e também permitir que os militares inscritos nos cursos retromencionados possam se tornar agentes multiplicadores e agentes de melhoria de gestão no universo das OM;

c) Institucionalização – destina-se à implementação dos conceitos adquiridos na etapa de capacitação do pessoal, a fim de possibilitar a realização da primeira autoavaliação da OM, e em seguida identificar os processos a serem aperfeiçoados, estabelecendo o Plano de Melhoria de Gestão – PMGes. Destina-se também a promover o treinamento do pessoal da OM;

d) Validação e premiação – a validação, coordenada pelo ODS, deve ser realizada uma vez por ano. Tem por objetivo confirmar as autoavaliações realizadas pelas OM. A premiação, por seu turno, objetiva estimular as organizações e as pessoas; e

e) Publicação de resultados – voltada para a divulgação das OM e pessoas que tenham sido premiadas.

ANÁLISE CRÍTICA

Conforme citado por Fávero (2010, p. 117), o grande desafio para as organizações militares tradicionais no que tange à gestão pública é conseguir, utilizando a teoria institucional, internalizar novos modelos e programas de gestão, na tentativa de modificar os padrões até então existentes em prol de melhor prestar serviços aos cidadãos.

Uma forma de realizar essa tarefa é por meio da utilização do modelo de processo de institucionalização, em que se abre caminho para a mudança cultural e a inserção e ab-

sorção de novos valores, técnicas, métodos e programas de gestão como o Programa Netuno, em organizações militares (Tolbert e Zucker, 1996 apud Fávero, 2010). Em paralelo, deve ocorrer o processo de desinstitucionalização de antigos processos e/ou programas, como processos e práticas burocráticas ineficientes, que, apesar de consumirem recursos públicos em demasia, não agregam valor às organizações públicas.

Silva, M (2009, p. 22-23) complementa a listagem de dificultadores, diagnosticando oito óbices principais a serem superados pela administração naval, em busca de êxito na implementação do Programa Netuno:

- reduzido número de docentes para atuarem na capacitação da rede de instrutores;
- dificuldade na realização de ciclos permanentes de capacitação que possam gerar a aplicação perene e atualizada dos conhecimentos do Netuno;
- reduzido número de pessoas trabalhando na coordenação do programa;
- número insuficiente de alunos indicados por algumas OM para comporem os Comitês de Gestão para a realização da capacitação;
- dificuldades na operacionalização da capacitação dos Comandos Distritais;
- dúvidas das OM a respeito dos processos de autoavaliação e validação;
- retorno incompleto sobre as atividades de capacitação dos Distritos Navais; e
- resistências à mudança em função da cultura organizacional da Marinha.

Adicionalmente, fazem-se dignos de registro, ainda, cinco empecilhos relacionados por Miyasaki (2008, p. 52) na análise das informações e dados colhidos em seu trabalho acadêmico por meio da análise gráfica dos resultados obtidos de questionários (Miyasaki, 2008, p. 81-96):

- 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.

Diante da necessidade de maiores reflexões sobre as formas mais apropriadas de compatibilizar a excelência em gestão com o âmbito militar, é importante trazer para discussão uma visão mais crítica não só das práticas metodológicas a serem implementadas a fim de permitir alcançar esse propósito, mas sobretudo da adequação dos procedimentos a serem adotados que garantam a convergência do modelo de Excelência em Gestão às particularidades castrenses. Dessa maneira, buscar-se-ia realizar uma análise em maior profundidade sobre as vantagens e desvantagens existentes em cada uma das linhas de ação disponíveis para se chegar a esse objetivo, de forma a se garantir a maximização da aderência do modelo aos aspectos e características inerentes às Forças Armadas.

CONCLUSÃO

No trabalho em tela, procurou-se primordialmente apresentar avaliações comuns sobre o tema, conectar as complementares entre si e, adicionalmente, comparar pontos de vista distintos, buscando sempre destacar as partes de maior relevância existentes nos textos científicos e artigos produzidos mais recentemente sobre o assunto.

Em vista dos diversos argumentos, ideias e referências acadêmicas apresentados ao longo de todo este artigo, verifica-se a conciliação entre a teoria e a prática da

Excelência em Gestão com a singularidade de tarefa e propósito das Forças Armadas expressos taxativamente no texto da Constituição Federal de 1988. Há, portanto, indícios da viabilidade de aplicação e validade do MEGP no âmbito militar. No entanto, faz-se imprescindível promover os devidos ajustes quando da operacionalização de seus conceitos teóricos no dia a dia e na rotina inerente a esse ambiente.

Cabe ressaltar que, apesar da compatibilidade existente entre a Excelência em Gestão junto ao ambiente militar, sua implementação

não ocorre de maneira fácil. A reversão, substituição e/ou adaptação da cultura organizacional preexistente, por vezes demasiadamente burocrática, necessitam de longo tempo de maturação dentro das OM, e seus resultados somente podem ser alcançados a longo prazo.

Imprescindível ainda se faz, diante dos argumentos expostos, e das constatações dos vários autores citados, que haja a conscientização da importância em expandir e provocar novas discussões sobre o tema, de modo a não se esgotarem as reflexões e análises aqui expostas.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<ADMINISTRAÇÃO>; Administração pública; Controle de qualidade; Gerência;

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. *Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 2005. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/casacivil/site/static/le.htm>>. Acesso em: 17 fev. 2011.
- _____. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. *Relatório sobre implantação da gestão pública na Marinha do Brasil*, Rio de Janeiro, 2006. Anexo A do Ofício 254/2006 da DAdM. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em: 17 fev. 2011.
- _____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. EMA-134: Manual de Gestão Administrativa. Brasília, DF, 2011a. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.ema.mb>>. Acesso em: 18 fev. 2011.
- _____. Marinha do Brasil. Gabinete do Comandante da Marinha. *Orientações do Comandante da Marinha para o Ano de 2011*. Brasília, DF, 2011b. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.gcm.mb>>. Acesso em: 18 fev. 2011.
- _____. Ministério das Cidades. O Modelo de Excelência em Gestão. Disponível em: <<http://www.cidades.gov.br/secretarias-nacionais/saneamento-ambiental/acoes/acoes-complementares-1/o-modelo-de-excelencia-em-gestao>> Acesso em: 30 mar. 2011
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. *A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e a Estratégia do Gespública*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- _____. *Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira*. In XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009.

- FÁVERO, Claudio Gil. *Avaliação de Programas Públicos*. Sistema de avaliação de Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização aplicado na Marinha do Brasil – O caso do Programa Netuno. 2010. 249f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.
- FERREIRA, André Ribeiro. *Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação*. In XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/402/default.aspx>. Acesso em: 22 mar. 2011
- _____. Disponível em <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx> . Acesso em: 28 mar. 2011
- MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MIYAZAKI, Cyro Yoshiro Malafaia. “Um novo desafio para as nossas lideranças: Programa Netuno, um compromisso de todos nós, marinheiros”. Rio de Janeiro. 2008. 117f. Monografia (C-PEM). Curso de Política e Estratégia Marítimas, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2008.
- NERY, Rosa Maria de Andrade; Nery Junior, Nelson. *Constituição Federal Comentada e Legislação Constitucional 2ª ed.* São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2009.
- PALVARINI, Bruno. “A Estratégia e o Programa Gespública”. In: 2ª Simpósio de Práticas de Gestão 2009. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: < <https://www.mar.mil.br/netuno/informacoes.htm>. Acesso em: 22 mar. 2011.
- SANTOS, Silvio Aparecido dos. (2007) *Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – Pontos Fortes e Contribuições Relevantes*, slides, 16º Seminário Internacional Em Busca da Excelência. Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo, mimeo. In Ferreira, André Ribeiro. In XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009 – *Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação*.
- SILVA, Delmar Dias da. *Uma análise comparativa entre o Programa Netuno e o Gespública do Exército brasileiro*. 2009a. 159f. Monografia (CApA). Curso de Aperfeiçoamento Avançado em Planejamento e Finanças, Centro de Instrução Almirante Wandenkolk e Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
- SILVA, Marcelo Reis da. *Programas de Excelência de Gestão na MB: Passado, presente e perspectivas para o futuro*. 2009b. 31f. Monografia (Cemos). Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2009.
- TOLBERT, Pamela S.; Zucker, Lynne G. “The institutionalization of institutional theory”. In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. *Handbook of organization studies*. Londres: Sage Publications, 1996. In Fávero, Claudio Gil. *Avaliação de Programas Públicos*. Sistema de avaliação de Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização aplicado na Marinha do Brasil – O caso do Programa Netuno. 2010. 249f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.