

## INTRODUÇÃO

### 1. PROPÓSITO

Esta publicação tem o propósito de orientar a implantação da Excelência em Gestão nas Organizações Militares (OM), fornecendo subsídios, princípios técnicos e sistemas de administração imprescindíveis para a correta condução de uma OM.

### 2. APRESENTAÇÃO

Para facilitar o entendimento, em face da relevância da matéria, os conceitos e assuntos apresentados nesta Norma estão organizados em 15 capítulos, abordando os principais aspectos que envolvem a gestão administrativa na Marinha do Brasil (MB), tendo por foco a busca da Excelência em Gestão por meio das ferramentas do Programa Netuno, bem como temas relacionados à OM orientadora técnica (OMOT) e atividades diárias de uma OM.

Os procedimentos técnicos e rotineiros próprios aos processos a serem executados e que complementam estas Normas, serão disponibilizados pela Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) por meio de manuais técnicos complementares.

Esta publicação procura, de forma sintética e prática, tratar o tema administração e servir como guia básico para Comandantes/Diretores e demais responsáveis pela condução das atividades e tarefas de uma OM. Tal publicação não intenciona esgotar o assunto nem substituir livros e trabalhos acadêmicos sobre a ciência da administração. Por ser uma norma de caráter geral, as técnicas de gestão administrativa, aqui apresentadas, podem ser aplicadas no dia a dia por todos os integrantes da MB, independentemente do nível hierárquico.

### 3. MANUAL DE PROCEDIMENTOS DO PROGRAMA NETUNO (MaPNetuno)

Visando orientar as demais OM com conteúdos constantemente atualizados, em face à dinâmica das informações acerca da excelência em gestão, a DAdM criou o Manual de Procedimentos do Programa Netuno (MaPNetuno), que apresenta os procedimentos e ferramentas de gestão necessários para a implementação e manutenção da Excelência em Gestão nas OM.

O MaPNetuno encontra-se disponível na página da intranet do Programa Netuno.

**4. MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA (MaPAdm)**

O Manual de Procedimentos de Gestão Administrativa (MaPAdm) aborda procedimentos operacionais afetos à gestão administrativa das OM, tais como código de OM, CNPJ, sistemas administrativos, dentre outros.

O MaPAdm encontra-se disponível na página da intranet da DAdM.

**5. SUGESTÕES PARA APRIMORAMENTO DESTAS NORMAS**

A construção do conhecimento é um processo dinâmico que requer estudo, interação e experimentação das diferentes áreas de atuação. Portanto, a fim de contribuir para a natural evolução do conteúdo inserido nestas Normas, há que se incentivar e promover a salutar reflexão a respeito dos assuntos tratados, bem como, preencher eventuais lacunas identificadas.

Assim, sugestões visando ao aprimoramento destas Normas poderão ser encaminhadas, a qualquer tempo, à DAdM, por meio do Correio Eletrônico, intranet ou outros meios de comunicação disponíveis.

**6. PRINCIPAL MODIFICAÇÃO**

A presente revisão atualizou o Capítulo 15 (Administração de Serviços Específicos).

**7. CLASSIFICAÇÃO**

Esta Publicação é classificada, de acordo com o Manual de Publicações da Marinha (EMA-411), como: Publicação da Marinha do Brasil (PMB) não controlada, ostensiva, normativa e norma.

**8. SUBSTITUIÇÃO**

Esta Publicação substitui a 8<sup>a</sup> Revisão das Normas Gerais de Administração (SGM-107), aprovada em 22 de novembro de 2021.

## CAPÍTULO 1

### PROGRAMA NETUNO

#### 1.1. INTRODUÇÃO

O Programa Netuno, definido no Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA-134), consolida a vocação, a disposição e o compromisso institucional com a melhoria da qualidade da gestão de nossas OM, repercutindo na orientação estratégica voltada para a Excelência em Gestão.

Desde sua criação, em 2006, o Programa Netuno buscou proceder a adaptações ao seu processo de instrumentalização, de modo a facilitar sua absorção e implementação na Força, levando-se em consideração a cultura naval e, permanentemente, passa por evoluções para manter suas iniciativas atuais e alinhadas às novas técnicas e práticas de gestão.

A implementação das ferramentas do Programa, alinhadas ao Planejamento Estratégico da Marinha, à Política de Gestão de Riscos da Marinha e ao Programa de Integridade da Marinha, consolida a estrutura de Governança Pública e *compliance* das OM.

O Programa Netuno estabelece estratégias e práticas de gestão relacionadas às responsabilidades e deveres do administrador em auxílio à tomada de decisão.



Figura 1: Logomarca Oficial do Programa Netuno

## 1.2. OBJETIVO DO PROGRAMA

O objetivo do Programa é contribuir para o estabelecimento, de forma integrada, de um sistema de gestão nas OM que proporcione resultados organizacionais aderentes aos preceitos da Governança Pública e aos princípios da eficiência, eficácia, efetividade, economicidade e excelência.

Além da melhoria dos resultados individuais, por meio da integração e sinergia entre as OM, os sistemas de gestão devem procurar como resultado final a consecução e o alinhamento com a missão da MB.

## 1.3. FERRAMENTAS DO PROGRAMA

O sistema de gestão pretendido é estabelecido por meio da implementação das ferramentas de gestão do Programa Netuno (Figura 2).

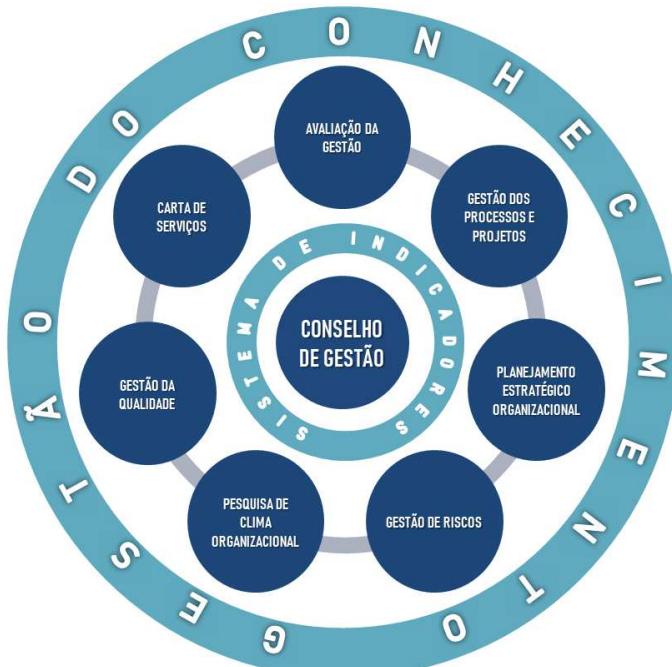


Figura 2: Ferramentas do Programa Netuno

A implementação das ferramentas deve ser realizada de forma progressiva, ordenada e integrada. Serão apresentadas brevemente neste capítulo e detalhadas nos subsequentes.

### 1.3.1. Avaliação da Gestão

O processo de 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. Serve de subsídio para a adoção de medidas de melhoria, por meio do Plano de Melhoria da Gestão (PMGes), e auxílio às demais ferramentas com informações importantes para os pontos que apresentarem oportunidades de melhorias. O processo abrange duas etapas: a autoavaliação e a validação.

#### 1.3.2. Gestão dos Processos e Projetos

Visa a orientar os processos e projetos organizacionais no cumprimento da missão organizacional, de maneira a atender os requisitos dos utilizadores dos serviços e produtos frutos da consecução dessa missão. A gestão dos processos e dos projetos ajudará a OM a desenhar, estruturar e aprimorar suas atividades e, assim, alcançar melhor aplicação dos recursos organizacionais para obter o resultado pretendido.

#### 1.3.3. Planejamento Estratégico Organizacional

O planejamento estratégico organizacional possui a finalidade de estabelecer ações de longo prazo para a organização. O Plano Estratégico Organizacional (PEO) constitui o produto final do processo de planejamento. Nele devem estar contidas as estratégias organizacionais (objetivos estratégicos e suas ações estratégicas) e seus mecanismos de monitoramento e controle.

#### 1.3.4. Gestão de Riscos

O Gerenciamento ou Gestão de Riscos consiste na aplicação de princípios e processos para identificação e avaliação de riscos das organizações. Esse gerenciamento aborda os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos. Seus objetivos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir ou minimizar os dos negativos.

#### 1.3.5. Gestão do Conhecimento nas Organizações

A Gestão do Conhecimento é definida como a integração de pessoas e processos, facilitada pela utilização de tecnologias, com o objetivo de permitir a troca de informações e experiências que permitam o aumento da performance da organização. Por meio de uma gestão efetiva é possível identificar os conhecimentos críticos da organização e adotar ações que facilitem o seu compartilhamento.

#### 1.3.6. Pesquisa de Clima Organizacional (PCO)

É uma ferramenta destinada a colher subsídios que possibilitem a adoção de medidas orientadas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e para o contínuo desenvolvimento organizacional. Deve ser considerada como uma ferramenta para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho.

#### 1.3.7. Sistema de Indicadores

O sistema de indicadores permite compreender o comportamento e o desempenho de uma organização, estabelecer projeções em relação ao seu futuro e tomar decisões bem fundamentadas. É uma excelente fonte de auxílio à tomada de decisão organizacional.

#### 1.3.8. Gestão da Qualidade

O princípio básico da Gestão da Qualidade é a melhoria contínua. Para que a organização consiga aprimorar e manter a qualidade de gestão, atendendo às necessidades atuais e futuras de seus utilizadores, é necessário que ela tenha seu foco voltado sempre para a melhoria contínua dos seus processos/projetos e produtos/serviços.

#### 1.3.9. Conselho de Gestão

O Conselho de Gestão tem a finalidade de assessorar o Comando ou a Direção da OM na administração econômico-financeira e gerencial, mediante planejamento, programação, controle e fiscalização da aplicação de recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais colocados à disposição da OM ou pelos quais seja responsável, bem como promover o desenvolvimento organizacional e a implementação de melhores práticas de gestão e avaliação dos seus processos administrativos em uma estratégia de aprimoramentos contínuos.

É a ferramenta mais importante do sistema de gestão da OM, pois sua atuação de monitoramento é fundamental para a eficácia das demais ferramentas administrativas.

#### 1.3.10. Carta de Serviços

A Carta de Serviços ao Usuário, que substituiu a Carta de Serviços ao Cidadão, foi instituída pelo Decreto nº 9.094/2017, com o objetivo de informar aos usuários dos serviços prestados pelo órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. Sua

elaboração e divulgação são obrigatorias, no âmbito de sua esfera de competência, para os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal que prestam atendimento aos usuários dos serviços públicos, direta ou indiretamente.

Desse modo, visando a facilitar o acesso e aprimorar os serviços prestados na MB, recomenda-se a elaboração da Carta de Serviços ao Usuário por todas as OM que prestam serviços, seja para outras OM e organizações extra-MB, ou diretamente para o pessoal da MB ou ao público externo.

A Carta de Serviços não possui um capítulo específico nestas Normas. Sua forma de elaboração e as OM que devem possuir estão listadas no Manual de Procedimentos do Programa Netuno (MaPNetuno), disponível na página da intranet do Programa Netuno.

#### 1.4. INTEGRAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS

O foco das ferramentas de gestão do Programa é a praticidade e a sistematização, como apresentado na Figura 3, para a composição de um painel de informações gerenciais que subsidie a tomada de decisão e o aprimoramento contínuo da gestão da OM.

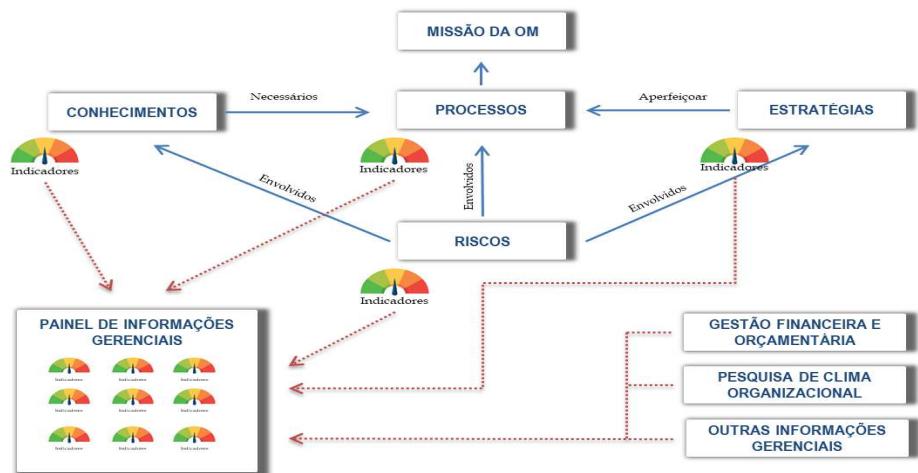


Figura 3: Sistematização e Formação de um Painel de Informações Gerenciais

O Painel de Informações Gerenciais deve ser elaborado com as informações mais relevantes da OM, a serem monitoradas pelo Conselho de Gestão, pois servem de subsídio a Tomada de Decisão organizacional.

Essa relevância está associada diretamente à consecução da missão organizacional e ao alcance da visão de futuro estabelecida.

A aplicação e a integração das ferramentas estão dispostas no MaPNetuno.

### **1.5. COORDENAÇÃO DO PROGRAMA NETUNO**

A coordenação do Programa Netuno na MB é de responsabilidade da Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), que realiza as seguintes atividades de fomento ao aprimoramento da gestão:

- assessorar as OM na realização da autoavaliação, elaboração e aperfeiçoamento do Plano de Melhoria da Gestão (PMGes), Planos Estratégicos, Planos de Acompanhamento da Gestão (PAG) e Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR);
- assessorar as OM no mapeamento e melhoria de processos;
- assessorar as OM na elaboração e no aperfeiçoamento de Indicadores; e
- coordenar a realização de eventos do Programa Netuno, como o Simpósio de Práticas de Gestão, visando à difusão de boas práticas e importância da gestão na MB.

Em caráter específico, cabe a cada OM adotar as medidas voltadas para o aprimoramento de seu sistema de gestão com foco em resultados.

### **1.6. CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL**

A capacitação profissional representa elemento fundamental para a melhoria de todas as 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 podem ser realizados com o apoio do Sistema de Ensino Naval.

### **1.7. SÍTIO DO PROGRAMA NETUNO**

O sítio do Programa Netuno na intranet, administrado pela DAdM, constitui-se em ferramenta de apoio que tem por propósito facilitar a obtenção, o desenvolvimento e a troca de experiências entre as OM nos assuntos relacionados à excelência em gestão, além de servir como elemento catalisador e disseminador de boas práticas de gestão e de inovações na área da qualidade, em especial no âmbito da Administração Pública.

São disponibilizados na plataforma, ferramentas de gestão e materiais de fácil

aplicação e úteis pelas OM, de modo a contribuir para a Excelência em Gestão. São destacadas:

- Notícias gerais sobre o Programa Netuno e assuntos afetos;
- Trabalhos acadêmicos/artigos técnicos etc.;
- Documentos de gestão elaborados pelas OM, como Plano Estratégico Organizacional (PEO), Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR), cartas de serviços, entre outros;
- Materiais de apoio para as ferramentas de gestão do Programa;
- Cursos e estágios; e
- Boas práticas de gestão.

Em síntese, operacionalmente, o sítio do Programa Netuno viabiliza a captação de conteúdo a partir de contribuições de todas as OM da MB, ficando a DAdM responsável por revisar a publicação das matérias sugeridas.

O sítio do Programa Netuno encontra-se acessível na intranet no endereço <http://netuno.dadm.mb>.

### **1.8 ELEMENTO DE CONTATO DO PROGRAMA NETUNO**

A interatividade entre pessoas fundamenta a proposta de consolidação e incremento contínuo da rede de comunicações do Programa Netuno, conforme disposto na publicação EMA-134. Representa aspecto fundamental para a disseminação de boas práticas de gestão que repercutirão não somente na melhoria da gestão das OM, mas também proporcionará os meios para o aumento da visibilidade institucional perante os demais entes da Administração Pública brasileira e a nossa sociedade em geral.

Objetivando facilitar as comunicações e contribuir para a fluidez de informações, as OM devem estabelecer elementos de contato e eventuais substitutos para atuarem como interlocutores nos assuntos relacionados ao Programa Netuno.

Para tanto, cada OM deve indicar, por mensagem à DAdM, os nomes de seus elementos de contato e respectivos substitutos, mantendo este cadastro sempre atualizado. Informações mais detalhadas a respeito da operacionalização dessa interatividade estão disponíveis no MaPNetuno.

### **1.9. AMBIENTE DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS DO PROGRAMA NETUNO**

Vivemos em um ambiente no qual o volume de informações que somos compelidos a processar é enorme, tornando as análises mais complexas e demandando tempos de respostas cada vez menores. O Ambiente de Informações Gerenciais é o início da caminhada rumo à Transformação Digital do Programa Netuno. Essa transformação vai muito além da utilização da tecnologia em apoio aos seus processos, pois abrange uma nova forma de olhar sobre os processos de gestão das organizações, buscando maior simplicidade, maior conectividade entre as organizações e uso dos dados gerados para uma melhor tomada de decisão.

Neste ambiente, as organizações podem desenvolver seus processos gerenciais com apoio da digitalização das ferramentas do Programa Netuno, de forma mais dinâmica e obtendo respostas mais rápidas e integradas.

As instruções para cadastro e acesso encontram-se disponíveis na página da intranet do Programa Netuno.

### **1.10. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ)**

A FNQ é uma instituição privada, sem fins lucrativos, instituída no Brasil em 1991 por 39 organizações para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), atualmente denominado Melhores em Gestão. O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) indica que a organização, para atingir a excelência em gestão, deve buscar atender a todos os oito critérios de excelência do modelo, promovendo ações que os satisfazam. O modelo é fruto da experiência e pesquisa de diversas organizações e especialistas, em nível nacional e internacional.

A SGM, por meio da DAdM, em 2014, filiou-se à FNQ.

Com o acordo, que tem por finalidade alavancar o aprimoramento da gestão na MB mediante novas ações do Programa Netuno, as OM têm acesso ao conteúdo relacionado à Excelência em Gestão gerado pela FNQ, tais como: comunidade de boas práticas, ambiente virtual, videoteca e biblioteca digital, com todos os conteúdos eletrônicos das publicações técnicas e temáticas.

Além disso, as OM podem dispor de outros benefícios: realização de benchmarking

com as melhores instituições na área de gestão; participação nos Núcleos de Conhecimento Temáticos, que promovem a geração de conhecimento e debates de assuntos em destaque na gestão brasileira; e desconto nos produtos e serviços da FNQ.

Maiores informações sobre acesso e cadastramento encontram-se na página da intranet do Programa Netuno.

### **1.11. 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 atender, e mesmo superar, as expectativas e demandas de suas partes interessadas.

O resultado das organizações deve ser conquistado 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, destacam-se no cenário nacional os prêmios regionais operados em diferentes estados da federação (Ex: PQRIO, PGQP, etc.), além do Melhores em Gestão com âmbito nacional, operado pela FNQ.

Em sua maioria, todos os citados concursos fazem uso do MEG para a avaliação das organizações candidatas que são avaliadas inicialmente por meio de seus Relatórios de Gestão. As OM que desejarem participar dos concursos deverão entrar no processo com o conhecimento de seus respectivos Comandos Imediatamente Superiores (COMIMSUP) e da DAdM.

Com o objetivo de reconhecer o nível de desempenho organizacional das OM, com base no conceito de Excelência em Gestão, foi criada em 2013 a Premiação do Programa Netuno, divulgada por meio de Circular da SGM. O reconhecimento é conduzido bianualmente, em cerimônias realizadas por ocasião dos Simpósios de Práticas do Programa Netuno.

Mais informações sobre premiações e links relacionados ao assunto podem ser consultados na página do Programa Netuno na intranet.

#### **1.12. AÇÕES A EMPREENDER NA PRÓXIMA DÉCADA DO PROGRAMA NETUNO**

Após uma década de sua implementação, em 2017, foi elaborado um Diagnóstico de Gestão sobre a aplicação das ferramentas de gestão do Programa Netuno nas OM, com a finalidade de traçar novas estratégias para o Programa.

A análise das informações consolidadas no diagnóstico constatou que muitos avanços foram obtidos pelas OM neste período. Com o intuito de manter o rumo seguro à Excelência de Gestão na MB, de modo a racionalizar a aplicação de recursos orçamentários e de Pessoal, foram definidas algumas ações a empreender para a próxima fase do Programa Netuno:

- a) manter as medidas de controle por meio das Inspeções Administrativo-Militares (IAM), bem como normas, ferramentas e premiações;
- b) intensificar a capacitação de Militares/SC e validadores nas IAM, com utilização de EAD e dos cursos *in company*;
- c) ampliar a capacitação dos Conselhos de Gestão, contribuindo para a adoção de decisões mais efetivas para as OM;
- d) realizar customizações do Programa Netuno para OM de menor porte;
- e) estabelecer a relação de OM que deverão aplicar as ferramentas do programa completo ou customizado;
- f) estabelecer um Plano Anual de Visitas Técnicas da DAdM, com a finalidade de capacitar, verificar as práticas de gestão e certificar as OM que atingirem um patamar de excelência; e
- g) estabelecer uma visão de futuro e objetivos estratégicos comuns para OM do mesmo “tipo”, visando:
  - replicar os macroprocessos julgados mais eficientes;
  - preparar Planos de Melhorias de Gestão diferenciados para atingir a mesma visão de futuro;
  - estabelecer um conjunto obrigatório de metas e de indicadores de desempenho comuns que viabilize a comparabilidade entre os resultados obtidos por cada OM, de modo a

permitir a essas OM, aos COMIMSUP e à Alta Administração Naval uma avaliação da gestão das OM que compõem um mesmo “Tipo de OM”; e

- alinhar os objetivos estratégicos das OM ao Plano de Direção Setorial (PDS) e ao Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040), contribuindo para a adequação do SPD (Sistema do Plano Diretor) ao SISPEM (Sistema do Planejamento Estratégico da Marinha).