



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

KARINA MARQUES DOS ANJOS

**UMA ANÁLISE DO NOVO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA APLICADO ÀS
ORGANIZAÇÕES MILITARES: O CASO DA BASE NAVAL DE NATAL**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração de Empresas da
Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do RN, como requisito
obrigatório para a obtenção do Grau de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Karina de Oliveira Costa
Bessa MSc.

NATAL/RN
DEZ/2009

KARINA MARQUES DOS ANJOS

UMA ANÁLISE DO NOVO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA APLICADO ÀS
ORGANIZAÇÕES MILITARES: O CASO DA BASE NAVAL DE NATALUMA ANÁLISE DO NOVO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA APLICADO ÀS
ORGANIZAÇÕES MILITARES: O CASO DA BASE NAVAL DE NATAL

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN, como requisito obrigatório para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Karina de Oliveira Costa Bezerra. MSC.

NATAL/RN
DEZ/2009.



35(81)
A619a
2009
ex 01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Anjos, Karina Marques dos

Uma análise do novo modelo de gestão pública aplicado às organizações militares: o caso da Base Naval de Natal / Karina Marques dos Anjos. – Natal: FARN, 2009.
58f.

Orientador: Karina de Oliveira Costa Bezerra (Msc.)

Monografia (Bacharel em Administração) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração Pública – Monografia. 2. Gestão Pública – Monografia.
3. Contratos – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 35(81)

KARINA MARQUES DOS ANJOS

**UMA ANÁLISE DO NOVO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA APLICADO ÀS
ORGANIZAÇÕES MILITARES: O CASO DA BASE NAVAL DE NATAL**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do
Norte, aprovada em 09 de dezembro de 2009, pela
Banca Examinadora pelos seguintes membros:

Karina de Oliveira Costa Bezerra.
Karina de Oliveira Costa Bezerra, MSC.
Orientadora

Catarina da Silva Souza, MSC
Membro Examinador.

Membro Examinador

NATAL/RN
DEZ/2009.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pelo auxílio nas horas mais difíceis, em especial aos meus pais e meu marido pelo apoio e confiança e acima de tudo a Deus que me proporcionou fé para superar esse grande desafio.

"Administrar é tomar nas mãos o destino, vencer a escassez de recursos, resolver conflitos e suplantar dificuldades. Logo, nossa missão como administradores é realizar sonhos".

Caroline Hope

RESUMO

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pelo auxílio nas horas mais difíceis, em especial aos meus pais e meu marido pelo apoio e confiança e acima de tudo a Deus que me proporcionou fé para superar esse grande desafio.

Palavras-chave: Marinha do Brasil; OMPS; Reforma da Administração Pública.

RESUMO

A Reforma da Administração Pública Brasileira vem se processando desde 1995, por intermédio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e constituindo um grande esforço para melhorar a capacidade operacional e a eficácia da gestão dos recursos públicos, sejam humanos, materiais ou financeiros. Na Marinha do Brasil o processo instituído foi uma mudança de cultura de gestão, baseada na utilização eficaz e eficiente dos recursos colocados à disposição das suas Organizações Militares. Pretende-se instituir organizações que produzam bens e serviços com alta qualidade ao menor custo possível, dirigidas ou comandadas por militares, com criatividade e autonomia para se obterem resultados e não somente para o cumprimento de normas. Foi proposto o tema sobre a mudança do modelo gerencial de uma organização militar baseada no sistema OMPS, tendo em vista sua relevância no contexto local, estadual e nacional. Definiu-se como objeto de estudo a Base Naval de Natal, tendo como visão estudar a capacidade estratégica dentro de um contexto local. Neste trabalho aponta como ocorreu o processo de migração para esse novo sistema de gestão pública, pois entende-se que somente verificando os prós e contras desse novo mecanismo pode-se discutir sobre a viabilidade desse novo modelo para as demais organizações militares. Inicialmente, a BNN teve que avaliar a compatibilidade de sua tarefa de prover facilidades e serviços de manutenção para os navios da MB estacionados ou em trânsito na área de Natal, de modo a contribuir para o aprestamento das Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais. Esta avaliação permitiu desenvolver um trabalho inovador com relação à prestação de serviços para clientes extra-MB, sem interferir com a missão principal da BNN, respeitando-se as peculiaridades da Marinha. Apesar do pouco tempo desde a implantação, vários resultados passaram a ser observados como o aumento substancial do faturamento dos clientes extra-MB, redução dos prazos de prontificação dos serviços prestados, maior agilidade no processo de obtenção e possibilidade de Investimentos na área industrial e nas condições de trabalho, em decorrência do aumento da produtividade. Portanto, tomando como referência os resultados alcançados pela Base Naval de Natal. Conclui-se que os benefícios advindos da mudança do modelo de gestão para o sistema OMPS, pode e deve ser estudada e implementada por outras organizações militares como forma de renovar seus sistemas administrativos, objetivando sempre uma maior eficiência e gerando seus próprios lucros, diminuindo cada vez mais a dependência dessas organizações isoladas dos recursos provenientes do Estado através da Marinha do Brasil, ou seja, procurando uma autonomia administrativa e financeira.

Palavras-chave: Marinha do Brasil; OMPS; Reforma da Administração Pública.

ABSTRACT

The Reformation of the Brazilian Public Administration comes if processing since 1995, for intermediary of the Managing Plan of the Reformation of the Device of the State and constituting a great effort to improve the operational capacity and the effectiveness of the management of the public resources, they are human, material or financial. In the Navy of Brazil the instituted process was a change of culture of management, based on the efficient and efficient use of the resources placed to the disposal of its Military Organizations. It is intended to not only institute organizations that produce goods and services with high quality to the lesser possible cost, directed or commanded for military, with creativity and autonomy to get itself resulted and for the fulfilment of norms. The subject on the change of the managemental model of a based military organization in system OMPS was considered, in view of its relevance in the local, state and national context. The Naval base of Christmas was defined as study object, having as vision to inside study the strategical capacity of a local context. In this work it points as the process of migration for this new system of public administration occurred, therefore understands that only verifying the advantages and cons of this new mechanism it can be argued on the viability of this new model for the too much military organizations. Initially, the BNN had that to evaluate the compatibility of its task to provide easinesses and services with maintenance for the ships of the parked MB or in transit in the area of Christmas, in order to contribute for the aprestamento of the Naval, Sea and air Forces and of Marines. This evaluation allowed to develop an innovative work with regard to the rendering of services for customers extra-MB, without intervening with the main mission of the BNN, respecting itself the peculiarities of the Navy. Although the little time since the implantation, some results had passed to be observed as the substantial increase of the invoicing of the customers extra-MB, reduction of the stated periods of prontificação of the given services, bigger agility in the attainment process and possibility of Investments in the industrial area and the conditions of work, in result of the increase of the productivity. Therefore, taking as reference the results reached for the Naval base of Christmas, conclude that the happened benefits of the change of the model of management for system OMPS, can and must be studied and be implemented by other military organizations as form to renew its systems administrative, objectifying always a bigger efficiency and generating its proper profits, diminishing each time more the dependence of these isolated organizations of the resources proceeding from the State through the Navy of Brazil, that is, looking an administrative and financial autonomy.

Word-key: Navy of Brazil; OMPS; The Reformation of the Public Administration.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	09
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Geral	13
1.3.2 Específico	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 GESTÃO PÚBLICA	15
2.1.1 O modelo tradicional de Gestão Pública: Burocrático	17
2.1.2 O modelo gerencial de Administração Pública	20
2.2 REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS	22
2.2.1 Reforma da Administração Pública	24
2.2.2 Contrato de Gestão	26
2.3 O PIONERISMO DA MARINHA COM O CONTRATO DE GESTÃO	29
2.3.1 Antecedentes	29
2.3.2 O sistema OMPS	30
2.3.3 Planejamento estratégico da OMPS	32
2.3.4 A experiência do contrato de gestão	32
3 METODOLOGIA	36
3.1 TIPO DE PESQUISA	36
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	38
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	38
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	39
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	40
4.1 CONCEPÇÃO DA EXPERIÊNCIA E ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO	40
4.2 OBSTÁCULOS ENCONTRADOS	42
4.3 RECURSOS UTILIZADOS	42
4.4 MUDANÇAS OCORRIDAS: RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL	42
4.5 AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS	43
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	49
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE	52

1 INTRODUÇÃO

A Reforma da Administração Pública Brasileira vem se processando, desde 1995, por intermédio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, constituindo um grande esforço para melhorar a capacidade operacional e a eficácia da gestão dos recursos públicos, sejam humanos, materiais ou financeiros.

O objetivo final da reforma gerencial é adequar o Estado para o atendimento efetivo das demandas sociais.

Com o Contrato de Gestão, um instrumento adotado pelo governo para a melhoria da gestão pública na Administração Direta e Indireta, é possível a concessão de maior autonomia às organizações no gerenciamento de seus recursos, estipulando metas, resultados a serem atingidos e métodos de avaliação de desempenho.

Na Marinha do Brasil o processo instituído foi uma mudança de cultura de gestão, baseada na utilização eficaz e eficiente dos recursos colocados à disposição das suas Organizações Militares (OM's). Pretende-se instituir organizações que produzam bens e serviços com alta qualidade ao menor custo possível, dirigidas ou comandadas por militares, com criatividade e autonomia para se obterem resultados e não somente para o cumprimento de normas.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Até o ano de 1994, era grande a preocupação da Administração Naval quanto à incapacidade do controle dos custos de suas Organizações Militares industriais e prestadoras de serviços devido alguns aspectos nos quais se destacam: os constantes déficits financeiros dessas Organizações, as distorções relacionadas à transferência de numerário entre OM e Organizações extra-Marinha, ou seja, a dupla execução da despesa e o desconhecimento de outras posições econômico-patrimoniais que possibilitassem a identificação e a correta avaliação das diversas atividades desenvolvidas nessas organizações.

A idéia de custo motivados principalmente pelo processo inflacionário vivido pelo país, não fazia parte de nossa cultura, quer em nível de país, quer

dentro das Organizações Militares, o que precisava ser modificado em função de dois fatores: o primeiro determinava que se as OM's não conseguissem elevar as suas receitas, fato que estava acontecendo naquele momento quando os recursos provenientes da Marinha diminuía continuamente, era necessário reduzir suas despesas para continuar mantendo as suas atividades. O segundo, interno à Marinha, é que a Administração Naval precisava conhecer os valores que estavam sendo gastos para manter uma determinada atividade e, em função disso, decidir pela sua continuidade ou pela sua extinção.

É claro que a decisão não se basearia apenas nessa questão, pois, em boa parte das vezes era preciso manter em funcionamento uma Organização Militar, mesmo que deficitária, pois ela é importante e indispensável para o cumprimento da Missão da Marinha. Tal fato possibilitou que se buscasse executar as atividades com o menor custo possível, resultando que os recursos poupados pudessem ser aplicados em outros setores carentes dos mesmos.

Todos esses pontos abordados evidenciaram a necessidade da criação de um sistema que permitisse o conhecimento dos gastos efetivos de operação dessas Organizações, separados em custos de produção/prestação de serviços e gastos inerentes às atividades administrativas e a gerência dos ativos, isto é, domínio perfeito das disponibilidades financeiras, conhecimento dos faturamentos efetuados e da imobilização dos estoques.

Somente com a implantação desse novo sistema seria possível gerar as informações indispensáveis ao gerenciamento das OM em questão, acabando assim com a anormalidade existente entre o modelo burocrático de Administração Pública e o modelo Gerencial de Administração Pública. Assim, a Marinha do Brasil - MB implementou, em 1994, as Organizações Militares Prestadoras de Serviços - OMPS e o Sistema OMPS, buscando um melhor aproveitamento dos controles internos e a determinação mais eficiente dos custos das OM industriais e prestadoras de serviço.

A norma SGM-301 norma sobre Administração Financeira e Contabilidade, da Secretaria Geral da Marinha, que regulamentou o assunto, definiu o "Conceito de OMPS", segundo (Brasil, 2004), como:

Organização de Marinha (OM) que presta serviços a

outras OM e, eventualmente, a organizações extra-Marinha em uma das seguintes áreas: industrial, de pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia, hospitalar, de abastecimento ou de serviços especiais, efetuando a cobrança pelos serviços prestados, a partir dos custos e despesas por ela incorridos.

A operacionalização do Sistema OMPS se apoiou em duas ferramentas o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal – SIAFI e a Contabilidade de Custos. A utilização dessas ferramentas visava permitir que a Alta Administração Naval passasse a visualizar tanto os reais custos daquelas Organizações quanto a necessidade estratégica de suas existências.

Especificamente em relação ao SIAFI, destaca-se que a sua implantação iniciou uma inovação sem precedentes na operacionalização do fluxo financeiro no Governo Federal, implementando uma Conta Única, o que permitiu uma perfeita racionalização na utilização dos recursos financeiros. Já no que se refere à Contabilidade de Custos, a Marinha do Brasil, por ocasião da adoção do Sistema OMPS, baseou-se no método de custeio denominado “Tradicional” ou “por Absorção”, em virtude de esse método apropriar todos os custos incorridos na produção aos produtos/serviços que a OMPS produziu/prestou no período de apuração de custos.

Por fim, observa-se que o Sistema OMPS pode vir a ser, em um futuro próximo, uma alternativa para solução dos problemas relacionados à determinação de custos, que afetam o Serviço Público. Para tal, cabe a cada um dos seus participantes o comprometimento, por intermédio de uma mudança de cultura e postura, com a contínua busca pela redução dos custos e pelo aprimoramento dos controles.

Será feito um estudo sobre a mudança do modelo de administração pública da Base Naval de Natal, organização militar situada na Av. Silvio Pélico sem número, no bairro do Alecrim, cidade de Natal Estado do Rio Grande do Norte para o sistema OMPS, analisando os benefícios provenientes da mudança, como se basearam os processos de mudança, os problemas criados, e principalmente qual a visão de futuro dessa instituição, gerando assim subsídios para outros órgãos da Administração Pública Brasileira.

O maior obstáculo encontrado para implantação do Sistema OMPS foi a quebra de paradigmas, ou seja, a inserção e consolidação de uma cultura de custos e de gestão, logo após a saída do País de um longo processo inflacionário.

Diante deste contexto, este trabalho pretende manter-se pelo seguinte problema: **Até que ponto a mudança do modelo de Administração Pública para o sistema OMPS, foi benéfico para a Base Naval de Natal?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A construção de uma Base Naval em Natal foi aprovada pelo Decreto Presidencial nº 15.672 de 7 de setembro de 1922, no qual considerou entre outros aspectos que: "a Esquadra, Órgão fundamental de defesa marítima, não pode prescindir, para sua eficácia, da localização inteligente de pontos de apoio, onde, no abrigo, os navios se reabastecem de munições e combustíveis". Entretanto, somente a 7 de julho de 1941, em plena Segunda Guerra Mundial, a margem direita do rio Potengi, era iniciada a preparação do terreno para a edificação do prédio do Comando desta OM, a Base Naval de Natal. Graças a competência e a dedicação dos funcionários civis e militares, sob o comando do Almirante Ary Parreiras, em pouco tempo a Base estava capacitada a apoiar os nossos navios e os dos aliados, que operavam no atlântico sul, durante aquele conflito.

Desde sua criação, a Base Naval de Natal vem contribuindo de maneira exemplar para o aprestamento dos meios navais aqui estacionados ou em trânsito na área e, nos dias atuais, gera seus próprios recursos para continuar com sua missão, sob a orientação de uma nova sistemática conhecida como OMPS.

A Base Naval de Natal tem o propósito de contribuir para o aprestamento das Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais, estacionados ou em trânsito na área. Para a consecução de seu propósito, cabe a Base Naval de Natal executar as seguintes tarefas:

- Prover facilidades de estacionamento, docagem ou encalhe aos navios da MB estacionados ou em trânsito, de acordo com as respectivas capacidades;

- Prover serviços de manutenção e reparo, a nível de 2º e 3º escalões para os navios estacionados ou em trânsito, compatíveis com as suas disponibilidades;
- Proporcionar reforço ou substituição de pessoal às OM da área onde se localiza, sempre que determinado pelo respectivo Comandante de Distrito Naval; e
- Prover apoio de rancho, de práticas esportivas e de recreação, de adestramento, de alojamento e de transporte terrestre para o seu pessoal e das OM apoiadas.

1.2 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Avaliar até que ponto a mudança do modelo de Administração Pública para o sistema OMPS foi benéfica para a Base Naval de Natal.

1.3.2 Específicos

- Conceituar o termo Organizações Militares Prestadoras de Serviços – OMPS;
- Definir os principais conceitos que compõem o sistema OMPS tais como: gasto, custo, despesa, receita, perda, custos diretos e custos indiretos;
- Analisar a mudança de paradigma apresentado pela Marinha do Brasil no que se refere à Administração Pública com a implantação do Sistema OMPS;
- Detalhar os principais benefícios advindos com a criação do Sistema OMPS;
- Enumerar os procedimentos para a operacionalização do Sistema OMPS;

1.4 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista o problema explicitado nesta introdução, a relevância do tema abordado neste trabalho se enquadra nas orientações emanadas da Secretaria Geral da Marinha, (Brasil, 2004) que cita:

Na área de administração, as diretrizes orientam para a aplicação dos conceitos de empreendedorismo e melhoria da gestão[...] A eficiência administrativa utilizada em empresas privadas pode ser empregada em muitos aspectos na Marinha. As organizações podem e devem definir metas para períodos específicos, com a verificação do seu cumprimento; as rotinas podem ser alteradas em benefício do cumprimento da missão; deve-se sempre valorizar a atividade fim de cada setor; e o foco deve estar no cliente – no caso da Marinha é a sociedade brasileira (BRASIL, 2004, p.22-24,).

Torna-se claro, então, que a orientação do Alto Comando da Marinha do Brasil é de buscar a eficiência administrativa através da melhoria da gestão, procurando adaptar à MB as metodologias de sucesso utilizadas na iniciativa privada, que vem ao encontro dos objetivos a serem desenvolvidos neste trabalho.

Portanto, esse trabalho visa à busca de uma solução para minimizar o impacto dessas mudanças, a necessidade da capacitação de pessoal para apuração/apropriação dos custos e, posteriormente, para análise dos resultados obtidos analisando sempre de forma mais profunda a mudança ocorrida na Base Naval de Natal, pois entende-se, que somente dessa maneira teríamos subsídios que incentivem outras organizações militares a adotarem tal modelo administrativo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO PÚBLICA

Os três modelos tradicionais da teoria da administração são o de Taylor, a administração científica, o de Fayol, a teoria clássica e o de Weber, o modelo burocrático. Esses modelos focalizam as estruturas internas de uma organização, abordando os seus problemas sob a ótica de sistemas fechados. Podemos adotar o termo “teoria mecanicista” aos três modelos tradicionais, pois ambos abordam a organização como uma máquina construída para cumprir uma determinada tarefa.

O contexto externo, no qual a organização está inserida, muito menos as mudanças ambientais e suas repercussões no comportamento desta organização não são consideradas pela teoria mecanicista. Os órgãos internos, como departamentos e divisões, são considerados peças isoladas de uma grande máquina, sem o devido envolvimento na organização como um todo. Desse modo, o cliente é, muitas vezes, considerado um intruso no sistema. A finalidade do sistema fechado é a busca da certeza, enquanto que a finalidade do sistema aberto incorpora a incerteza, reconhecendo a interdependência entre a organização e seu ambiente externo.

O mundo contemporâneo saiu da era da industrialização e ingressou na era da informação. Nesse sentido, a forma organizacional tradicional do início do século XX, a organização burocrática, está desaparecendo e dando lugar a novos modelos organizacionais flexíveis e mais adequados às novas demandas da era pós industrial. Segundo Chiavenato (2002, p. 135)

As mudanças rápidas e bruscas, o crescimento organizacional, a concorrência das demais organizações, o desenvolvimento tecnológico, a globalização, a internacionalização das atividades, a visibilidade e a interferência da opinião pública farão com que as organizações do século XXI passem a lidar com a imprevisibilidade, descontinuidade e instabilidade em todos os setores de atividade.

A teoria mecanicista predominou durante todo o período da era industrial. Somente a partir do final da década de 80 é que começaram a surgir

várias técnicas de intervenção e abordagens inovadoras de mudança organizacional como resultado da busca de soluções práticas e eficazes para atendimento das emergências impostas pelas rápidas mudanças e transformações do mundo moderno. Algumas vieram da experiência japonesa como melhoria contínua e qualidade total; outras foram baseadas nas melhores práticas do mercado como o *benchmarking* e outras rápidas e revolucionárias, como a reengenharia proposta por Hammer (1994).

Todas essas novas abordagens realçam a importância da gestão por processos para atuação das empresas no novo cenário globalizado da era da informação.

Segundo Chiavenato (2002) a história da Gestão tem em Peter Drucker, seu criador, e até hoje considerado como o pai da gestão, natural da Áustria, e encontrando nos Estados Unidos todos os alicerces para sua vida acadêmica.

Contrariando a velha tese da administração que privilegiava exclusivamente a produção, a partir da revolução industrial, Drucker propôs a tese da gestão como um modelo que privilegiasse os resultados. Foi uma das grandes descobertas pós-revolução industrial. Drucker propôs planejamento, controle, métodos e critérios. Mas o grande diferencial é justamente a percepção do ser humano como o novo referencial do processo econômico e produtivo.

Dessa forma, o ser humano é objeto de ampla motivação a fim de evoluir dentro do sistema de produção. Quanto mais ele agrega conhecimentos oriundos de uma educação continuada, mais desenvolve suas habilidades e competências e, conseqüentemente, mais cresce a organização para a qual trabalha.

Encontrar uma definição ou conceito único para a expressão gestão pública é um trabalho bastante criterioso. Diversos autores possuem diferentes definições para a expressão. De modo geral, gestão pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo. Portanto, fica clara a sua importância no interesse público, porque é ela quem vai viabilizar o controle da eficiência do Estado na realização dos benefícios aos cidadãos, estabelecidos politicamente e executados administrativamente.

Infelizmente, a grande maioria dos governantes públicos não conhecem totalmente a importância desse modo gerencial, o que resulta em gastos públicos inadequados, ineficiências na prestação de serviços públicos e, sobretudo, no prejuízo financeiro e moral da sociedade, ou seja, má gestão do dinheiro do cidadão.

Desse modo, o gestor público, não deve temer a gestão pública por receio de perda de poder político, pelo contrário, devem conhecê-la para poder utilizá-la de maneira mais adequada como forma de aumentar seu poder político fazendo uma administração racional, objetiva e eficiente, dessa forma, melhorando os resultados aos cidadãos.

2.1.1 O MODELO TRADICIONAL DE GESTÃO PÚBLICA: BUROCRÁTICO

A burocracia representa um modelo de organização social, que dominou o mundo a partir do século XIX, tendo sido bem interpretada e popularizada pelo sociólogo alemão Max Weber. Posteriormente, seus pressupostos fundamentais foram transpostos para o campo da administração, na forma de um modelo de gestão largamente adotado pelas organizações. Para Meirelles (2000), o modelo burocrático tem como objetivo básico organizar detalhadamente e dirigir rigidamente as atividades da organização, com a maior eficiência possível.

Segundo Chiavenato (2002) o sociólogo alemão Max Weber integrou o estudo das organizações ao desenvolvimento histórico-social. Segundo ele, cada época social caracterizou-se por um determinado sistema político e por uma elite que, para manter o poder e a legitimidade, desenvolveu um determinado aparelho administrativo para servir de suporte à sua autoridade.

Weber identificou três tipos de autoridade, a *Racional-legal* em que a aceitação da autoridade se baseia na crença, na legalidade das leis e regulamentos. Esta autoridade pressupõe um tipo de dominação legal que vai buscar a sua legitimidade no caráter prescritivo e normativo da lei.

A *Tradicional*, também chamada de feudal, ou patrimonial, em que a aceitação da autoridade se baseia na crença de que o que explica a legitimidade é a tradição e os costumes. Em suma, os subordinados aceitam

como legítimas as ordens superiores que emanam dos costumes e hábitos tradicionais ou de fatos históricos imemoriais.

E a *Carismática*, em que a aceitação advém da lealdade e confiança nas qualidades normais de quem governa. Em presença de um líder ou chefe que personifique um carisma invulgar ou excepcional, qualquer subordinado aceitará a legitimidade da sua autoridade.

Segundo Weber (apud. Martins, Pieranti, 2006) a autoridade racional-legal prevalece nas sociedades ocidentais e apresenta o modelo para todas as sociedades. Este modelo, também chamado burocrático, caracteriza-se pelos seguintes elementos: A lei representa o ponto de equilíbrio último, ao qual se devem reportar as regras e regulamentos, constituindo aplicações concretas de normas gerais e abstratas; A burocracia, em qualquer organização, é estabelecida seguindo o princípio da hierarquia.

Handy (1994) afirma que as relações hierárquicas entre superiores e subordinados são preenchidas por cargos de direção e chefia e cargos subalternos claramente definidos, de forma que a supervisão, a ordem e a subordinação sejam plenamente assimiladas e realizadas; A avaliação e a seleção dos funcionários são feitas em função da competência técnica.

Daí a exigência de exames, concursos e diplomas como instrumentos de base à admissão e promoção; As relações informais não têm razão de existir.

O funcionário burocrático é uma peça de uma máquina, esperando-se dele um comportamento formal e standardizado, de forma a cumprir com exatidão as tarefas e funções que lhes estão destinadas; O funcionário recebe regularmente um salário, não determinado pelo trabalho realizado, mas segundo as funções que integram esse trabalho e o tempo de serviço; O funcionário burocrata não é proprietário do seu posto de trabalho, as funções que executa e o cargo que ocupa são totalmente independentes e separados da posse privada dos meios de produção da organização onde trabalha; A profissão de funcionário de tipo burocrático supõe um emprego fixo e uma carreira regular; O desempenho de cada cargo por parte dos funcionários burocráticos pressupõe uma grande especialização na execução das suas tarefas e trabalho.

A burocracia firmou-se como o modelo de gestão básico da maioria das organizações do século XX, pelo fato de atender diversas necessidades das empresas da chamada era industrial.

Ele aumentou a eficácia da hierarquia, reduzindo os abusos de autoridade e trazendo uma maneira mais eficiente de gerenciamento das tarefas complexas que foram se apresentando à medida em que as instituições cresciam. A burocracia criou um sistema capaz de gerir de forma adequada a produção mecanizada, padronizada, de larga escala e com maciços investimentos financeiros que caracteriza o capitalismo industrial.

Ainda segundo Weber (apud. Martins, Pieranti, 2006), apesar de pretender dotar as organizações de confiabilidade e segurança administrativa, o modelo burocrático costuma ocasionar uma série de disfunções, acabando por comprometer a eficiência e a eficácia da gestão.

As principais disfunções observadas são as seguintes: Inflexibilidade, ou seja, o excesso de normas e de padronização de rotinas, aliado à rigidez hierárquica, dificulta sobremodo a adaptação das decisões quando as circunstâncias específicas assim o recomendaria; A excessiva concentração das decisões, a hierarquia rigorosa faz com que praticamente todas as decisões precisem ser tomadas pela cúpula, gerando lentidão e, muitas vezes, inadequação no processo decisório; O descomprometimento - submetidos a normas e rotinas pré-definidas e não possuindo nenhuma autonomia, os funcionários tendem a não se sentir responsáveis pela qualidade dos serviços que prestam; O formalismo excessivo - na organização burocratizada só tem valor o que é formalmente instituído, o que está explícito nas normas e regulamentos.

Tudo o que foge às mesmas é desconsiderado, ainda que se revele importante ou sensato; A supervalorização dos meios - as rotinas administrativas tendem a ser excessivamente valorizadas neste tipo de organização; O favorecimento à corrupção - costumam ser criadas enormes dificuldades ao atendimento das necessidades dos clientes, em função da rigidez das normas e do descomprometimento dos funcionários. Com isso, logo aparecem pessoas desonestas que "vendem facilidades".

O corporativismo - é natural que as corporações desenvolvam o chamado "espírito de corpo", unindo seus membros na busca dos interesses

comuns. Neste caso, ao invés de se voltar para o cumprimento de sua missão, a organização passa a se preocupar basicamente com seus próprios interesses. Outra manifestação comum do corporativismo é o protecionismo dos colegas, que faz com que erros ou mesmo atitudes desonestas sejam relevados.

Como se pode observar, os problemas que costumam ser gerados pela aplicação do modelo burocrático são bastante graves. A burocracia não se adequa ao mundo contemporâneo em que vivemos, onde pede-se aos empregados que considerem o todo organizacional, que sejam inovadores, que se preocupem em satisfazer os clientes, que tenham iniciativa própria, que priorizem o trabalho integrado em equipes e que não se limitem ao cumprimento de ordens. Daí, a necessidade de buscarmos arranjos organizacionais alternativos.

2.1.2 O MODELO GERENCIAL DE GESTÃO PÚBLICA

Surgido na segunda metade do século XX, como resposta, ora à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, ora ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior, o modelo gerencial de Administração Pública nasce com vários propósitos, entre eles a busca pela eficiência na administração pública, tendo na necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços seu ponto principal, e sobretudo tendo o cidadão como beneficiário.

Para Di Pietro (2002, p.52) A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Segundo Handy (1994, p.187) A administração pública gerencial constitui um avanço, e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, porém, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada no modelo burocrático, da qual mantém alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal

de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático, etc. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados.

Ainda segundo Handy (1994, p.192) na administração pública gerencial a estratégia volta-se, primeiramente, para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e por último, para o controle ou cobrança dos resultados. Além disso, ocorre a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas.

No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, Handy (1994) afirma que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade - por intermédio de políticos eleitos - controla a administração pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Neste último ponto, a administração pública gerencial não se diferencia da administração pública burocrática. Na burocracia pública clássica existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A diferença, porém, está no entendimento do significado do interesse público, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. Para a administração pública

burocrática, o interesse público é freqüentemente identificado com a afirmação do poder do Estado. O conteúdo das políticas públicas é relegado a um segundo plano. A administração pública gerencial nega essa visão do interesse público, relacionando-o com o interesse da coletividade e não com o do aparato do Estado.

Handy (1994) afirma ainda que a administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público.

2.2 REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS

O desenvolvimento das relações capital – trabalho e as diferentes maneiras de interagirem foram, durante toda a história da administração, objeto de estudo.

Em muitas etapas do desenvolvimento do capitalismo, o elemento humano, trabalho, foi situado em segundo plano, como aconteceu no início da Revolução Industrial, sendo explorado como mais um artigo descartável dos gerentes de fábricas. Em outros momentos, como no início da automação industrial, não eram nem reconhecidos como fundamental para o sucesso dos empreendimentos, pois só importavam os meios tecnológicos de industrialização.

Nos últimos anos, alguns modelos de administração vêm tratando as empresas como peças de engenharia, passíveis de perfectibilidade, exatidão e eficiência total, baseados exclusivamente nos controles, respaldados no poder

e na autoridade, sem criarem meios que facilitasse a participação dos que não pertencem à cúpula (Handy, 1994).

De acordo com Reddin (1995, p.78)

A autoridade hierárquica, da maneira como tem sido conduzida, tradicionalmente, na administração ocidental, costuma evocar a obediência, ao invés de fortalecer o compromisso. Quanto mais fortemente é exercido o poder hierárquico, mais obediência traz como resultado. Todavia, nada substitui o compromisso, no que diz respeito à realização de mudanças profundas. Os seres humanos têm, em sua maioria, a tendência de querer aprender, explorar e experimentar. Mas ninguém pode obrigar uma outra pessoa a aprender, pois o aprendizado envolve profundas mudanças nas crenças e atitudes dos que estão inseridos numa organização, além de novas maneiras de pensar e agir.

As empresas hierarquizadas como centralização do poder são caracterizadas por terem em sua direção administradores que impõem suas ordens, não permitindo aos seus subordinados a participação.

Hoje, com o processo acelerado de globalização, a permanência nos negócios depende da velocidade e agilidade das organizações e do poder de resposta aos desafios apresentados pelo novo contexto mundial. Portanto, as empresas baseadas no modelo hierarquizado estão em processo de enxugamento. Ou mudam de posição administrativa, ou não conseguem competir com outras organizações.

Desde o momento em que os administradores das organizações se sentem ameaçados, buscam mudanças que envolvam todos que participam dessas empresas, buscando subsídios no seu ambiente interno como no externo.

Segundo Bowditch, Buono (1992, p. 161)

As organizações são sistemas abertos, influenciados por uma multidão de forças e mudanças, e estão expostas a diversos fatores ambientais que influenciam a filosofia e as práticas gerenciais e organizacionais. Dentre estas mudanças salientam-se mudanças econômicas e tecnológicas, que criam tensões entre os interessados na organização, as pressões crescentes da concorrência estrangeira, bem como um mercado emergente efetivamente global.

Muitas iniciativas tomadas pela alta direção das empresas, por impulso ou modismo, causam efeitos colaterais e acabam levando as organizações a não responderem adequadamente. Em busca destas reações

rápidas, surgem as reestruturações nas áreas de processos e de comando, como o *downsizing*, a reengenharia e outros projetos de redução de custos que, ao serem implementados sem planejamento adequado têm como efeito aumentar o medo, a desconfiança e a competitividade interna, bem como reduzir a cooperação e a colaboração, prejudicando o desempenho e a produtividade.

Reddin (1995) afirma ainda que esse conceito de trabalho mostrou uma nova forma de relacionamento entre as organizações e os indivíduos que trabalham nela: a necessidade das organizações implementarem processos participativos de trabalho, procurando utilizar ao máximo a capacidade e o potencial que o ser humano tem para ser criativo e enfrentar os desafios.

Nasce daí uma nova forma de trabalhar em cooperação com os funcionários, que deixam de ser encarados como elementos que podem ser descartados ou contratados a qualquer momento para realizarem tarefas repetitivas.

Eles passam a ter um papel participativo no desenvolvimento e na busca da atualização contínua das organizações, baseando-se em seus conhecimentos e habilidades, dividindo experiências com outros profissionais e realizando treinamento tanto nas áreas de especialização para o trabalho como, também, de comunicação, proporcionando assim, o acesso às mais diversas informações, sejam elas do ambiente interno ou externo, possibilitando que os administradores e seus colaboradores tomem decisões com maior velocidade, agilidade e precisão.

2.2.1 REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os desafios da globalização associados às chamadas crises do Estado no final do século passado, tornaram necessário empreender reformas administrativas para implantação de novas arquiteturas organizacionais e novas formas de gestão imprescindíveis ao ajustamento do aparelho do Estado. Esse debate sobre a crise do Estado, e a necessidade de sua reconstrução, teve início nos anos 80 nos países industrializados; no Brasil, essa discussão tomou vulto na década dos 90.

Segundo Pereira (1998), a matriz dessa reforma se baseia em dois aspectos importantes: a necessidade de tornar o Estado mais eficiente, eficaz e efetivo nos aspectos administrativo e político (governança e governabilidade) e de efetuar a revisão das suas funções, ou seja, do seu papel nas relações com a sociedade e com o mercado, buscando a superação do Estado burocrático, com a introdução do Estado gerencial, regulador e, sobretudo, democrático.

O Estado brasileiro e sua administração pública são marcados, durante todo o século passado, por processos de reforma, mas a mais recente, do final da década de 1990, parece ter sido a que atingiu mais fortemente não apenas as organizações públicas, mas a sociedade como um todo. Para Pereira (2005) a trajetória das reformas no Brasil que tem início em 1936, com a criação do Departamento de Administração do Setor Público (DASP), durante o primeiro Governo Vargas, marca o começo da estruturação do aparelho do Estado, com caráter autoritário e centralizador, e com a implementação de uma burocracia nos moldes weberianos, na tentativa de suplantar a administração patrimonialista instalada com a colonização.

Ainda assim, após a queda de Getúlio Vargas, em 1945, o Estado é tomado, mais uma vez, por práticas patrimonialistas deteriorando, de forma acentuada, o aparelho do Estado.

Durante o regime militar o Decreto-Lei nº 200/67 surge como um instrumento que buscava dar maior efetividade à ação governamental, com a introdução de valores gerenciais, como a autonomia de gestão. Esse decreto promoveu, ainda, a descentralização administrativa do aparelho do Estado, com a expansão da administração indireta, sobretudo com a criação de empresas estatais, mas implementa o que se chamava de "administração para o desenvolvimento", iniciando a expansão e consolidação do Estado Desenvolvimentista, que conserva forte centralização política na União.

Em 1995, tem início uma nova tentativa de reconstrução do Estado, com redefinição de suas funções, na expectativa de estabelecer as bases para um Estado regulador e promotor do desenvolvimento do país, mediante implantação de modelos organizacionais e a introdução de uma cultura gerencial, ambos associados a mecanismos que privilegiem valores como transparência, participação e controle social. É elaborado o Plano Diretor da

Reforma do Estado – PDRAE, que é aprovado pela Câmara da Reforma do Estado, vinculada ao Conselho de Governo da Presidência da República.

Para Batista (2009) esse plano apresenta, na perspectiva do governo, um diagnóstico da crise do Estado (crise fiscal, crise do modo de intervenção no mercado e crise do próprio aparelho do Estado) e delinea as suas funções necessárias num contexto de globalização econômica, para viabilizar o atendimento das demandas sociais e a inserção competitiva do país nos mercados internacionais, preconizando: a revisão de sua estrutura, ajustando-a ao papel de promotor e regulador do desenvolvimento social e econômico e fortalecendo sua capacidade de formulação e avaliação de políticas públicas; e o aumento de sua governança, ou seja, sua capacidade de implementação de políticas públicas, sob a ótica de eficiência, eficácia e efetividade, mediante a introdução de novos modelos organizacionais, novas parcerias com a sociedade civil, o estabelecimento dos contratos de gestão e, finalmente, a modernização da gestão.

2.2.2 CONTRATO DE GESTÃO

Segundo Martins, Pieranti (2006), o Contrato de Gestão é um instrumento que possibilita ao governo maior eficácia na elaboração de um planejamento de curto e médio prazos, com objetivos e metas prioritárias dentro de um processo de negociação, que estabelece os relacionamentos entre as atividades desempenhadas pela instituição e os objetivos do Ministério, visando o alcance de resultados, dentro do conceito de administração pública gerencial objetivada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

Para a apuração do grau de cumprimento de objetivos e avaliação de desempenho institucional com a identificação dos problemas na execução do contrato, devem ser elaborados relatórios de acompanhamento que se transformam no principal instrumento de supervisão ministerial concernente à gestão estratégica da instituição.

Ainda de acordo com Martins, Pieranti (2006), a instituição do contrato de gestão traz alguns resultados positivos que podem ser destacados: a) permite a continuidade dos objetivos, mesmo em fases de mudança de

governos; b) as negociações dos resultados, articuladas com o orçamento, levam a instituição a um planejamento mais realista, induzindo, também, a responsabilização dos custos; c) oferece uma base para se proceder à comparação entre o desempenho da instituição e o desempenho desejado; d) define níveis de responsabilidade; e) possibilita o controle, por resultados e por comparação com outras instituições.

Em 1997, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 19, que respaldava a implantação de Contrato de Gestão, por intermédio do seu Artigo 37 - Parágrafo 8º- que passou a ser escrito da seguinte forma:

A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objetivo a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre: a) o prazo de duração do contrato; b) os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes; c) a remuneração do pessoal.

Segundo o Plano Diretor da Reforma do aparelho do Estado - PDRAE (1995) os conteúdos básicos do Contrato de Gestão são: objetivos estratégicos – resultados gerais que a instituição pretende alcançar; metas de desempenho – ações necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos; indicadores de desempenho – para medir o grau de alcance, tanto dos objetivos estratégicos, quanto das metas de desempenho, e que podem ser utilizados como avaliação e subsídio para tomada de decisão.

O Contrato de Gestão é, portanto, um tema novo na administração pública brasileira e no direito administrativo. É um modo de contratualização que advém do direito estrangeiro e, portanto, de difícil adaptação ao que se chama de direito positivo.

Além disso, o sistema jurídico-constitucional vigente no Brasil tende a dificultar qualquer flexibilização na forma de proceder da administração pública, segundo Di Pietro (2002, p.199).

O contrato de gestão foi idealizado no direito francês como meio de controle administrativo ou tutela sobre as suas empresas estatais. Entretanto, antes disso, o contrato de gestão já era utilizado como meio de vincular, a

programas governamentais, determinadas empresas privadas que recebiam algum tipo de auxílio por parte do Estado.

Esses contratos de gestão passaram, em seguida (1990), a serem celebrados com os próprios órgãos da administração direta, portanto, com entes sem personalidade jurídica própria. Segundo Di Pietro (2002, p.202) esses órgãos passaram a ser chamados de centros de responsabilidade, os quais se comprometem, por meio do contrato de gestão, a atingir determinados objetivos institucionais, fixados em consonância com programa de qualidade proposto pelo órgão interessado e aprovado pela autoridade competente, em troca, também, de maior autonomia de gestão.

Dessa forma, acredita-se que o fato de ser celebrado com um órgão sem personalidade jurídica já demonstra que o vocábulo “contrato” foi criado provavelmente porque não se conseguiu encontrar outro termo melhor, já que, na realidade, não se trata de um verdadeiro contrato, que supõe que ambas as partes tenham personalidade jurídica própria. Segundo Meirelles (2000, p.251), só é possível contrato com entidades da administração indireta dotadas de personalidade jurídica própria.

Segundo Di Pietro (2002, p.204), no direito brasileiro adotou-se o modelo francês, mas se optou pela denominação de “contratos de gestão”, já consagrada no direito positivo e em alguns trabalhos doutrinários. Assim, o controle de resultados torna-se essencial nesse tipo de contrato, porque é a única maneira de se verificar a consecução dos objetivos governamentais.

Não há dúvida, no entanto, de que no direito brasileiro as dificuldades de utilização desse tipo de contrato são imensas, em face do direito positivo atualmente em vigor em relação às entidades da administração indireta. Especialmente a partir da Constituição de 1988, verificou-se a tendência de se tornar público o regime jurídico inerente às pessoas jurídicas de direito privado integrantes da administração indireta.

Considerando as dificuldades apontadas, é indispensável, para assegurar a almejada autonomia, mudar o direito positivo. Não se pode, por meio de contrato de gestão, descumprir normas legais e preceitos da própria Constituição. Assim, torna-se evidente que o contrato de gestão pode ser útil para o Estado, mas com a contrapartida de que a autonomia a ser concedida

às entidades com as quais o Estado celebra esse tipo de contrato não pode ultrapassar os limites definidos em lei.

2.3 O PIONEIRISMO DA MARINHA COM O CONTRATO DE GESTÃO

2.3.1 Antecedentes

De acordo com Magalhães (2007), até 1994, a Marinha, apesar de dispor, desde o início dos anos 60, de um sistema de planejamento, execução e controle (Plano Diretor), não conseguia avaliar os custos dos serviços e produtos desenvolvidos pelas suas organizações industriais e prestadoras de serviços, naquela época denominadas Organizações de Apoio Logístico (ORGAL). A idéia de custo, por diversos motivos, mas principalmente pelo processo inflacionário existente à época, não fazia parte de nossa cultura, quer em nível de país, quer na Marinha.

Necessitando conhecer os valores que estavam sendo gastos para manter uma determinada atividade e, em função disso, decidir pela sua continuação ou pela sua extinção, a Marinha decidiu pela implantação da contabilidade de custos como instrumento gerencial para apontar disfunções ou avaliar atividades.

O processo decisório não se basearia apenas nesse aspecto, pois, tornava-se necessário manter em funcionamento uma Organização Militar (OM), mesmo que deficitária, caso sua atividade fosse importante e indispensável para o cumprimento da Missão da Marinha. Tal fato, entretanto, não iria inibir o compromisso de se executar essas atividades com o menor custo possível.

Em 1995, a Marinha criou as Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), em substituição às ORGAL, e o Sistema OMPS, que se constitui dos processos inerentes a apuração e apropriação de custos. Visava, assim, instituir uma mudança de cultura de gestão, pautada na apuração e apropriação de custos por intermédio do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e em sistemas internos de informações gerenciais, que permitisse tornar as organizações industriais e prestadoras de

serviços mais flexíveis e adaptáveis às rápidas mudanças que a dinâmica organizacional exige.

2.3.2 O SISTEMA OMPS

A Marinha, sendo uma instituição permanente, por efeito de dispositivo constitucional, é organizada com base na hierarquia e disciplina. A Constituição Federal e a Política de Defesa Nacional determinam a sua missão, que é o preparo e aplicação do Poder Naval para a defesa da soberania da Pátria.

O preparo do Poder Naval cabe, em grande parte, aos órgãos responsáveis pela reparação dos meios navais (navios) e terrestres (viaturas anfíbias), de modo a mantê-los em condições de plena operação para o exercício do Poder Naval.

Em 1995, segundo a SGM – 301, a Marinha instituiu uma mudança significativa na forma de administração e apuração de custos dessas organizações, que passaram a chamar-se de Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS).

No mesmo ano, o governo federal lança o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), tendo como um dos princípios norteadores a mudança da forma de administração, que passaria a ser por meio de um modelo gerencial em substituição ao burocrático patrimonialista, até então vigente.

O Sistema OMPS (Organizações Militares Prestadoras de Serviços) foi criado com o propósito de instituir na Marinha uma mudança de cultura de gestão, pautada na apuração e apropriação de custos, por intermédio do SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira) e de sistemas internos de informações gerenciais, que permitam tornar essas Organizações Militares mais flexíveis e adaptáveis às rápidas mudanças que a era da globalização exige.

Na verdade, o que se pretendia nesse ambiente de constantes mutações era instituir Organizações que produzissem bens e serviços com alta qualidade, ao menor custo possível, dirigidas ou comandadas por militares com criatividade e autonomia suficientes para reagir rapidamente às necessidades

impostas pela conjuntura atual e que pudessem ser cobrados por resultados e não somente pelo cumprimento de normas e dispositivos legais (Brasil, 2004).

O Sistema OMPS passou a ser visto, no âmbito da Marinha, como um modelo de administração gerencial que se aproximava bastante do modelo pretendido pelo governo federal, constituindo-se de processos de apuração e apropriação de custos, por intermédio das contas (contábeis) de compensado do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) do Governo Federal. Entretanto, em 1995, somente os órgãos responsáveis pelas atividades industriais (construção e reparação naval) foram qualificados como OMPS Industriais (OMPS-I).

Os estudos para o aprimoramento do sistema continuaram até que, em 1997 foram qualificadas, como OMPS-C, as organizações que efetuavam as atividades de Ciência e Tecnologia e, em 1998, as organizações hospitalares, devido à elevada importância da medicina operativa para a higidez daqueles que irão aplicar o Poder Naval.

Fruto do conhecimento adquirido nesses primeiros anos, do processo decisório instituído, com base nos registros contábeis, e do acompanhamento das experiências em outros Ministérios, com a implantação do controle por resultados por meio do Contrato de Gestão, a Marinha encaminhou ao Congresso Nacional um projeto de lei que criava, legalmente, as OMPS e o modelo de administração gerencial por elas exercido, chamado de Autonomia de Gestão.

Em 01 de dezembro de 1998 foi sancionada a Lei nº 9.724, que consolidava todos os procedimentos até então instituídos e estabelecia que os objetivos, metas e indicadores de desempenho das OMPS seriam regidos por um Contrato de Autonomia de Gestão.

Em março de 1999 foi editado o Decreto nº 3.011, estabelecendo que OMPS poderiam se qualificar para a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão. Como seria um processo inovador exigindo, portanto, uma experiência piloto, a alta administração naval decidiu, com base na estrutura e complexidade de reparos existente, que a OMPS-I, Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (conhecido como CRESUMAR), seria a primeira a se qualificar e assinar o contrato.

2.3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA OMPS

Para que uma OMPS qualificada cumpra com efetividade sua missão, é imprescindível que suas ações decorram de um planejamento organizado e permanente, baseado nas diretrizes emanadas da Alta Administração Naval, no que tange ao Sistema OMPS, no conhecimento das expectativas de clientes e levando em conta as condições e meios de que dispõe. Para Takimoto (2005, p 94) esse planejamento, que é específico para uma OMPS, não deve ser confundido com o Planejamento Estratégico da Marinha.

O planejamento da OMPS qualificada deve iniciar-se com as definições estratégicas e concluir o seu primeiro ciclo com a definição de metas claras e específicas, que traduzam as suas aspirações em ações práticas, que permitirão caminhar, de fato, na direção desejada. A partir desse primeiro ciclo de definições, é preciso rever, periodicamente, o planejamento efetuado, de forma a poder prever situações que possam vir a interferir no que foi planejado, possibilitando a revisão, tanto de estratégias quanto de ações.

2.3.4 A EXPERIÊNCIA DO CONTRATO DE GESTÃO

No centro do processo de Reforma da Administração Pública Brasileira, um dos instrumentos que o governo vem adotando para a melhoria da gestão pública, na administração direta, indireta e nas organizações sociais é, de fato, o Contrato de Gestão, apresentado como um esforço para a melhoria da capacidade operacional e da eficácia da gestão dos recursos públicos, com o objetivo de adequar o Estado para o atendimento efetivo das demandas sociais.

Este instrumento permite a concessão de maior autonomia às organizações no gerenciamento de seus recursos, estipulando metas, resultados a serem atingidos e métodos de avaliação de desempenho.

Partindo da promulgação da Lei n.º 9.724/98, a Marinha do Brasil instituiu a Autonomia de Gestão como um modelo de administração gerencial para algumas Organizações Militares Prestadoras de Serviços, caracterizado

por decisões e ações orientadas para resultados, tendo como foco as demandas dos clientes das organizações prestadoras de serviços, pautadas em um planejamento estratégico. Esse modelo objetiva implantar uma gestão empreendedora, visando à realização de resultados, por meio de contratos de gestão.

Dessa forma, as organizações militares qualificadas, teriam autonomia gerencial, financeira e orçamentária com a redução formal da burocracia. Dentre as medidas vislumbradas para a concretização dessas autonomias, pode-se citar a flexibilização nas contratações/demissões do pessoal, inserta em artigo 7º da Lei n.º 9.724/98, e nas aquisições de materiais e contratações de obras/serviços; a redução de procedimentos formais de análise do processo e a reestruturação interna das atividades das organizações com a melhoria da gestão.

A implantação desse modelo gerencial híbrido, próprio da Marinha do Brasil, procurava dar uma maior liberdade ao gestor público para expressar a criatividade em contrapartida a uma maior responsabilidade desse gestor.

Para tal, segundo a SGM – 301, algumas providências são necessárias ao estabelecimento da Autonomia de Gestão, tais como: a) estabelecimento de um planejamento estratégico, compreendendo a definição de missão, objetivos e metas, conjugado à implantação de indicadores de desempenho e de processos contínuos de melhoria da gestão; b) implantação de um sistema de informações gerenciais, visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos e a redução de custos; c) melhoria do desempenho gerencial da organização por meio de uma administração eficiente e com qualidade; e d) motivação dos gerentes e funcionários da organização, a fim de aumentar a eficácia e a eficiência dessas organizações.

Ainda de acordo a SGM – 301, complementarmente, alguns requisitos foram instituídos para o estabelecimento da Autonomia de Gestão, tais como: a) fiscalização baseada na avaliação de resultados “a posteriori”, a partir de metas previamente negociadas, complementando o controle sobre procedimentos (“a priori”); b) administração gerencial voltada para a satisfação do cliente; e c) ampliação de recursos via parcerias.

A Marinha do Brasil definiu, então, em suas normas sobre administração e contabilidade, o propósito da autonomia de gestão como

sendo o de instituir uma mudança de cultura de gestão, pautada na utilização eficaz e eficiente dos recursos colocados à disposição das organizações. Com isso, estabelecia que pretendia instituir organizações que produzissem bens e serviços com alta qualidade ao menor custo possível, dirigidas ou comandadas por militares, com criatividade e autonomia para obtenção de resultados.

A primeira experiência para implantação da Autonomia de Gestão na Marinha e, posteriormente, para assinatura do contrato, teve início em 1999, quando um grupo de trabalho, constituído de oficiais e servidores civis, passou a efetuar estudos e realizar cursos na Escola Nacional de Administração Pública – ENAP - (Indicadores de Desempenho, Planejamento e Gestão Estratégica, além de outros) com o propósito de avaliar que organizações prestadoras de serviços industriais (OMPSI), em escala gradativa, poderiam se candidatar à assinatura do contrato, bem como selecionar uma para início de um projeto piloto.

Esse estudo foi submetido à aprovação da Alta Administração Naval, que escolheu o Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (conhecido como CRESUMAR) para ser a OMPS precursora dessa inovação na Administração Direta, em especial na esfera militar.

Entretanto, a simples promulgação da Lei n.º 9.724/98 não era suficiente, pois havia a necessidade de um decreto regulamentador, fato que só veio a ocorrer por meio do Decreto n.º 3.011, de 30 de março de 1999, onde foi descrito que OMPS poderiam se candidatar a qualificação e posterior assinatura do contrato, bem como os mecanismos necessários para tal. Essa data é o marco de referência para o início do processo – abril de 1999 – porque nesse momento diversos segmentos da Marinha se mobilizaram para cumprir o desafio de assinar um contrato, nos moldes estabelecidos para uma Força Armada, o mais breve possível.

Em 08 de junho de 1999, o primeiro Contrato de Autonomia de Gestão foi assinado, tendo como contratante a Secretaria-Geral da Marinha, por delegação de competência do Comandante da Marinha, e como contratado o CRESUMAR.

Diferentemente do processo de descentralização que os contratos de gestão geram as OMPS devido às condicionantes constitucional (instituição permanente) e de defesa (Política de Defesa Nacional) assinam o Contrato de

Autonomia de Gestão com a Secretaria-Geral da Marinha, que é o órgão de Direção Setorial responsável pela normatização de procedimentos administrativos, financeiros, contábeis e orçamentários no âmbito do Comando da Marinha.

O aspecto estratégico da existência dessas organizações, para o cumprimento da missão da Marinha, é um fator interessante que faz com elas otimizem suas estruturas administrativas e contábeis, de modo que as suas existências tenham o menor custo possível para a Marinha e, conseqüentemente, seus reparos também sejam eficazes, eficientes e com o menor índice de perdas e ociosidade de mão-de-obra possíveis.

O ponto de partida para esse trabalho pioneiro na Marinha do Brasil foi a definição da missão do CRESUMAR, que deveria levar em conta o marco referencial composto por suas competências legais, a Constituição Federal, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o Plano Plurianual, o Orçamento, os programas e objetivos do governo.

Realizou-se uma visita à organização em estudo para acompanhar o processo de gestão e analisá-lo dentro dos aspectos estratégico-administrativos. Os instrumentos de pesquisa aplicados foram a observação, pois a fim de necessário a verificação dos modelos gerenciais aplicados na organização. Entretanto, além da observação o outro instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista, com fim de obter informações mais precisas dos responsáveis da organização.

Essa metodologia descreveu-se todas as etapas para a realização da pesquisa: tipo de pesquisa, área de abrangência e População-alvo, coleta de dados e tratamento dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para a realização deste trabalho foi essencial fazer pesquisa científica, visto que a ciência no aprendizado. Para Godoy (1995, p. 63) a pesquisa científica tem como finalidade a construção do conhecimento humano em todos os campos da ciência aplicada.

3 METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica presente neste trabalho será item fundamental deste estudo, devido à abrangência do tema. O fator preponderante que se levará em consideração é a coleta de dados e comparação de teorias muito novas lançadas não só em livros, como em revistas, artigos e na Internet.

Foi proposto o tema sobre a mudança do modelo gerencial de uma organização militar baseada no sistema OMPS, tendo em vista sua relevância no contexto local, estadual e nacional. Para esse trabalho, definiu-se como objeto de estudo a Base Naval de Natal, tendo como visão estudar a capacidade estratégica dentro de um contexto local.

Por conseguinte, foi feito um estudo exploratório sobre os vastos assuntos referentes ao tema proposto, em virtude de abranger o conhecimento na área específica.

Realizou-se uma visita à organização em estudo, para acompanhar o processo de gestão e analisá-los dentro dos aspectos estratégico-administrativos. Os instrumentos de pesquisa aplicados foram à observação, pois o faz-se necessário a verificação dos modelos gerenciais aplicados na organização. Entretanto, além da observação o outro instrumento de pesquisa utilizado, foi a entrevista, com fins de obter informações mais precisas dos responsáveis da organização.

Nessa metodologia descreveu-se todas as etapas para a realização da pesquisa, tais como: tipo de pesquisa, área de Abrangência e População-alvo, coleta de dados e tratamento dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para a realização deste trabalho foi essencial fazer pesquisa científica, visto sua relevância no aprendizado. Para Godoy (1995, p. 53) a pesquisa científica visa contribuir para a construção do conhecimento humano em todos os setores da ciência aplicada.

O tipo de pesquisa mais adequado para esse tipo de estudo é a pesquisa exploratória, pois tem como objetivo descobrir algo que o pesquisador ainda não sabe, ou seja, ajuda a desvendar alguma coisa que não se tem certeza ou que não está muito claro. Ainda segundo Godoy (1995, p. 86) “A pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes”. Nas considerações de Gil (1999, p. 16) Estas pesquisas têm como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-los mais explícito ou a construir hipóteses”.

Nas afirmações desses autores fica claro que a pesquisa exploratória tem como finalidade ajudar o pesquisador a descobrir possíveis problemas que não estão bem visíveis e que precisa dessa base para justificar o tema proposto.

Na pesquisa exploratória estuda-se um fenômeno atual, ainda pouco examinado entre as comunidades. As investigações desta natureza objetivam aproximar o pesquisador do fenômeno para que este familiarizar-se com as características e peculiaridades do tema a ser explorado, para assim desvendar obtendo percepções, idéias desconhecidas e inovadoras sobre os mesmos. Segundo Marconi; Lakatos (2002 p. 103)

A teoria serve para indicar os fatos e as relações que ainda não estão satisfatoriamente explicados e as áreas da realidade que demandam pesquisas – é exatamente pelo motivo de a teoria resumir os fatos e também prever os ainda não observados, que se tem a possibilidade de indicar áreas não exploradas, da mesma forma que fatos e relações até então insatisfatoriamente explicados.

Nessa situação, faz-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas, sobretudo para determinar a existência de relação entre o que já foi discutido sobre alguns pontos relacionados, e o que ainda precisa ser descoberto e analisado. Devido a este contexto, a revisão da literatura sobre o assunto estudado abrange diversos níveis e perspectivas de análise para a compreensão do tema. Para isto, a pesquisa será baseada na SGM – 301 volume 04, que consiste na norma geral da Marinha para a aplicação do Sistema OMPS.

Após a visita e a entrevista com o gestor responsável, coube a realização da interação com o objeto de estudo junto ao suporte teórico, em livros, periódicos; anais, artigos e textos também em meios eletrônicos, já que a atualidade é uma forte característica da Internet. Depois foi tabulado os dados da pesquisa em relação a organização em questão, para obter informações que facilitem a conclusão do objetivo geral presente nesse trabalho, que é descrito em analisar o benefício proveniente à mudança do modelo gerencial-administrativo da Base Naval de Natal desde o momento em que à referida organização passou a adotar o sistema OMPS.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A organização estudada foi a Base Naval de Natal – BNN, situado na cidade do Natal – Rio Grande do Norte, ainda focando a percepção do tema, o setor estudado na empresa foi o setor industrial, com 55 funcionários.

Já a amostra da referente pesquisa foi não probabilística por tipicidade composta por 42 funcionários alocados nas oficinas industriais da Base Naval de Natal, tendo em vista a referida organização se englobar no tipo de OMPS Industrial ou OMPS-I. Para a amostra não probabilística por tipicidade significa, ou seja, é formada por empresas que se encontram em situações típicas em relação a população como um todo.

Outra amostra utilizada neste trabalho foi uma entrevista com o responsável pelo setor de administração da OMPS Industrial, que explicou como ocorre todo o processo, e quais atitudes a organização tem frente ao sistema OMPS.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados utilizou-se vários instrumentos, como a entrevista estruturada com o gestor do setor de produção e o questionário estruturado com perguntas fechadas com os funcionários operadores do setor Industrial da Base Naval de Natal.

Nas considerações de Godoy (1995, p. 29) os instrumentos são vários e podem “variar conforme as circunstâncias ou o tipo de investigação”. Gil (1999) afirma ainda que questionários, também chamados de *survey*

(pesquisa ampla), é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações. É uma técnica de custo razoável, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS

Após a coleta dos dados, seguiu-se ao tratamento dos dados que é a fase final do levantamento dos dados. Para isso, o uso das abordagens qualitativa e quantitativa, foram as mais adequadas na construção da análise dos resultados, conforme os objetivos do estudo demonstrados anteriormente. Na abordagem qualitativa, aproveitou-se as teorias da administração elencadas na revisão da literatura como suporte da argumentação. Já na abordagem quantitativa dos dados, construiu-se tabelas e gráficos como uso do Excel, a fim de possibilitar uma melhor leitura dos dados da pesquisa.

Segundo Gil (1999, p 102)

É a exposição geral da pesquisa, desde o seu planejamento até as conclusões, incluindo os processos metodológicos empregados. Deve ter como base a lógica, a imaginação, a precisão e ser expresso em linguagem simples, clara, objetiva, concisa e coerente.

Isso mostra a importância na análise e interpretação dos dados coletados, pois precisa estar claro e coerente com o que foi pesquisado, observado e com a realidade da empresa.

3.5 CONCEPÇÃO DA EXPERIÊNCIA E ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO

Dentro da estrutura administrativa, a atuação do nível organizacional mais baixo, no caso as Divisões do Departamento Industrial, se voltou para a eficiência do trabalho realizado e para sua produtividade, ou seja, a maneira pela qual as unidades operacionais se desincumbem das responsabilidades específicas que lhes são atribuídas, no desenvolvimento da produção de bens e serviços. Há, nesse caso, um interesse pelo controle operacional, isto é, a regulamentação do trabalho desenvolvido para consecução dos serviços.

No nível intermediário (Departamento Industrial e Gerência), as ações se voltaram, prioritariamente, para a produtividade (relação entre o

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, a BNN teve que avaliar a compatibilidade de sua tarefa de prover facilidades e serviços de manutenção para os navios da MB estacionados ou em trânsito na área de Natal, de modo a contribuir para o aprestamento das Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais. Com a sua situação de OMPS-I envolvida em um comportamento de gestão pública empreendedora, com a aplicação de um gerenciamento mais vigoroso com relação aos clientes extra-MB.

Nessa avaliação, a BNN se manteve atenta aos pressupostos gerais de planejamento da Marinha, fazendo com que os dois objetivos se juntassem perfeitamente com as linhas do planejamento estratégico do Poder Naval. Ao buscar maior lucratividade e a expansão de suas atividades, a Base Naval poderia não estar necessariamente indo ao encontro daquelas diretrizes. Além disso, como OMPS-I, no pressuposto de estar essencialmente orientada para os interesses comerciais, poderia relegar a plano secundário o desempenho de sua atividade principal, centrado no aprestamento das unidades militares.

Esta avaliação permitiu desenvolver um trabalho inovador com relação à prestação de serviços para clientes extra-MB, sem interferir com a missão principal da BNN, que é proteger nossa costa.

A partir de então, tornou-se necessário o engajamento de todos os níveis da OM para, dentro de uma visão sistêmica de mensuração existente, atingir um desempenho global satisfatório.

4.1 CONCEPÇÃO DA EXPERIÊNCIA E ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO

Dentro da estrutura administrativa, a atenção do nível organizacional mais baixo, no caso as Divisões do Departamento Industrial, se voltou para a eficiência do trabalho realizado e para sua produtividade, ou seja, a maneira pela qual as unidades operacionais se desincumbem das responsabilidades específicas que lhes são atribuídas, no desenvolvimento da produção de bens e serviços. Há, nesse caso, um interesse pelo controle operacional, isto é, a mensuração do trabalho desenvolvido para consecução dos serviços.

No nível intermediário (Departamento Industrial e Gerência), as atenções se voltaram, prioritariamente, para a produtividade (razão entre o

valor do produto final e o total de recursos despendidos), com interesse secundário quanto à forma pela qual o trabalho está sendo desenvolvido. Nesse nível, maior validade apresentam as medidas destinadas a suprir informações para o controle gerencial. Tais medidas, além de possibilitar a avaliação dos serviços realizados, examinam se foram cometidos desvios de rumos anteriormente traçados. Possibilitam a mensuração da produtividade, comparando os padrões de realização com índices obtidos na execução de serviços similares.

O nível superior da administração (Comando da BNN e Controladoria), mantém-se atento, primordialmente, para a qualidade da produção de bens e serviços, em função das metas estabelecidas pelo Comando Imediatamente Superior (COMIMSUP) e para o impacto dessas realizações nos objetivos mais amplos da Marinha na área.

Dentro deste contexto, a BNN planejou modificações, enfocando os principais aspectos abaixo mencionados:

Objetivo	Comentários
Implantação de sistemas informatizados de controle interno.	Funcionando desde o ano de 1999, o Sistema de Controle da Atividade Principal (SCAP) e o Sistema de Controle da Atividade Secundária (SCAS) permitem o controle dos custos diretos da Atividade Principal e Secundária, respectivamente. Desenvolveu também, o Sistema de Controle de Pedidos (SCP) onde são mensurados os custos indiretos e as despesas administrativas.
Criação de uma gerência específica para tratar de clientes extra- MB.	Com isso, a BNN ampliou as condições para captar serviços na região Nordeste.
Elaboração de tabela de preços dos serviços prestados em função dos elementos de custo.	Para se tornar competitiva no mercado local.
Mensuração dos custos de produtos finais (os serviços prestados aos clientes extra-MB).	A gerência de clientes extra-MB, por intermédio de contratos bem elaborados e tabelamento dos serviços prestados, bem como, dos levantamentos estatísticos produzidos pela Divisão de Planejamento e Controle da Produção, possibilitam condições de mensurar todos os produtos finais realizados por esta

	Base;
Mensuração dos custos de Insumos.	A Divisão de Controladoria, usando o SCAP e o SCP, possui todos os indicadores necessários para medir os recursos humanos, materiais e orçamentários utilizados para produção dos produtos finais realizados por esta OMPS-I.

QUADRO 1: Objetivos a serem alcançados com o Sistema OMPS

4.2 OBSTÁCULOS ENCONTRADOS

O maior obstáculo encontrado para implantar este sistema empreendedor, com relação ao cliente extra-MB, foi deslocar o foco da preocupação da OM, primeiramente, para identificar objetivamente o que precisava ser feito e, depois, subordinar a organização, a estruturação, a normatização, o conhecimento, a qualificação e o arranjo de pessoas em equipes à busca do resultado. Este foi um dos pontos importante para mudança da qualidade gerencial.

Outra dificuldade foi encontrar pessoal qualificado na área de informática capaz de desenvolver e prestar o suporte técnico necessário aos sistemas informatizados de controle interno.

4.3 RECURSOS UTILIZADOS

Segundo o gestor responsável pelo Sistema OMPS, Capitão-Tenente - Marcos Antonio Moura de Lima, os recursos financeiros utilizados, em sua quase totalidade, foram para o desenvolvimento dos sistemas informatizados de controle interno e na qualificação de pessoal, somando até o momento, o montante de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais). Fez uso dos recursos gerados pela atividade principal para manutenção das suas atividades.

4.4 MUDANÇAS OCORRIDAS: RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL

Apesar do pouco tempo de implantação, vários resultados passaram a ser observados:

- Aumento substancial do faturamento, com relação aos clientes extra-MB, conforme gráfico abaixo:

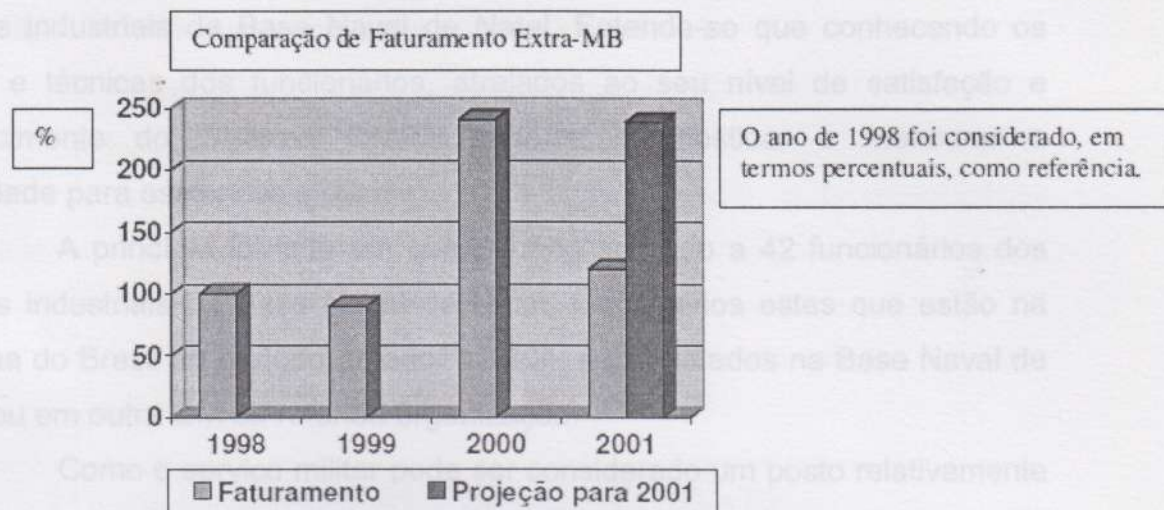


Gráfico 01: Faturamento alcançado
Fonte: Relatório anual 2003.

- Redução dos prazos de prontificação dos serviços prestados, sem queda na Qualidade e com a constante preocupação de se verificar o nível de satisfação do cliente;
- Incremento da terceirização consciente. Essa mudança de mentalidade tem permitido o surgimento de parcerias com a iniciativa privada que geraram a otimização da capacidade instalada em algumas oficinas;
- Maior agilidade no processo de obtenção, devido a uma melhor coordenação entre as áreas industrial e de logística; e
- Possibilidade de Investimentos na área industrial e nas condições de trabalho, em decorrência do aumento da produtividade.

A expectativa de implantação futura do Contrato de Gestão, na BNN, ampliará sua capacidade como OMPS-I. Esta perspectiva, com metas bem definidas, e indicadores de controle ajustados, propiciarão, cada vez mais, a redução dos custos e, conseqüentemente, o aumento na competitividade para venda de serviços para clientes extra-MB.

4.5 AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Para uma melhor compreensão e análise desse sistema inovador de administração pública focada no sistema OMPS, procurou-se neste trabalho,

analisar de forma crítica o nível de satisfação dos funcionários lotados nos setores industriais da Base Naval de Natal. Entende-se que conhecendo os meios e técnicas dos funcionários, atrelados ao seu nível de satisfação e conhecimento do Sistema OMPS pode-se diagnosticar e mensurar a viabilidade para esse novo sistema.

A princípio foi feito um questionário aplicado a 42 funcionários dos setores industriais da Base Naval de Natal, funcionários estes que estão na Marinha do Brasil no período anterior a 1994, sejam lotados na Base Naval de Natal ou em outra OM da referida organização.

Como o serviço militar pode ser considerado um posto relativamente nômade, com seus militares em constante transferência de uma O.M a outra, não foi possível relacionar para esse trabalho muitos funcionários que estavam lotados na Base Naval de Natal antes de 1994.

Contudo, esse foi um aspecto positivo na realização desse trabalho, pois além de avaliar o serviço prestado, e a satisfação dos funcionários da Base Naval, pode-se comparar com outras organizações militares que ainda adotam o modelo tradicional de administração pública.

Dividiu-se o questionário em três partes, a primeira, com três questões que procuram saber qual a compreensão que os funcionários tinham a respeito do Sistema OMPS e como eles relacionam sua importância dentro deste cenário. Foram propostas as seguintes questões:

01. Qual a diferença entre o modelo administrativo adotado atualmente e o anterior?
02. Qual a importância dos funcionários diretos na eficácia do Sistema OMPS?
03. Qual o seu conhecimento do atual modelo administrativo presente em sua organização?

De modo quantitativo chegou-se ao seguinte resultado para a questão 01: 36 funcionários afirmaram que as diferenças entre os dois modelos eram altas, 04 funcionários afirmavam que a diferença era média e 02 funcionários foram indiferentes ao questionamento.

Para a questão número 02 o resultado foi o seguinte: 34 funcionários afirmaram que a eficácia do sistema OMPS dependia diretamente dos

mesmos, 06 funcionários afirmaram que essa dependência era média e 02 funcionários afirmaram que essa dependência era baixa.

Já na questão 03 os resultados foram os seguintes: 11 funcionários afirmaram que possuíam um conhecimento alto a respeito do sistema OMPS, 08 funcionários apresentavam um conhecimento médio, e 06 funcionários apresentavam conhecimentos baixos, 13 funcionários apresentavam conhecimentos muito baixos e 04 foram indiferentes ao questionamento.

Os resultados da primeira parte do questionário podem ser mais bem observados no gráfico abaixo:

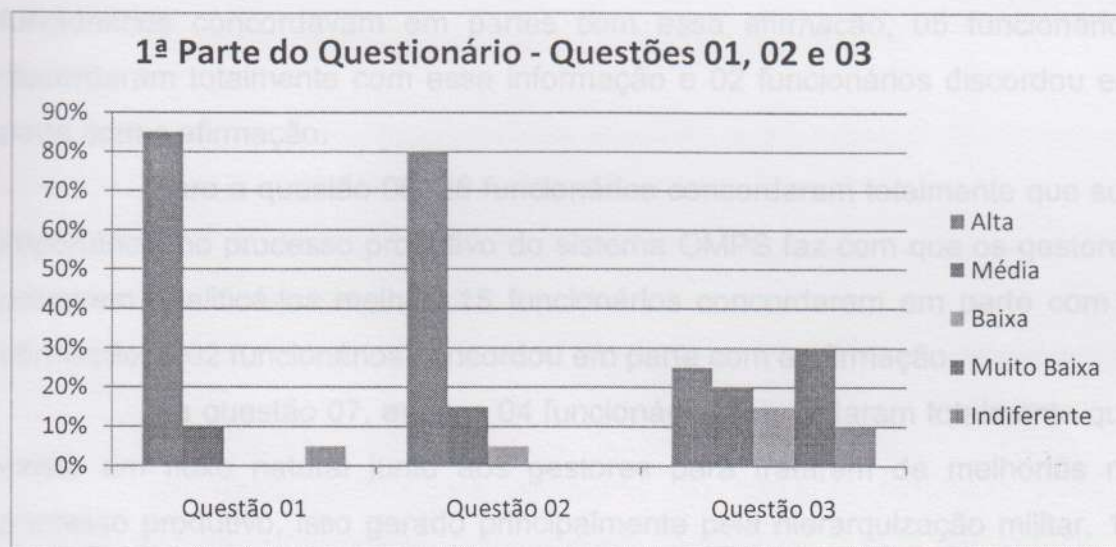


Gráfico 02: Quantitativo do questionário aplicado aos funcionários da BNN
Fonte: Dados da pesquisa, out -2009.

Na segunda parte do questionário, constam 04 questões que procuram comparar a mudança do sistema administrativo da Base Naval, quais os benefícios adquiridos e um organograma na hierarquia da referida organização. Para isso foram propostas as seguintes questões:

04. Os meios produtivos advindos desse novo sistema de administração trouxeram melhorias para a Base Naval de Natal.

05. O Sistema OMPS é sem dúvida nenhuma um marco divisor no sistema administrativo da Base Naval de Natal.

06. A dependência da parte operacional no processo produtivo industrial da Base Naval de Natal faz com que os gestores procurem qualificar melhor os funcionários.

07. Existe um fluxo natural dentro da empresa que trata as possibilidades de melhoria do processo de atendimento, percebidas pelo operador na execução do seu trabalho.

De modo quantitativo chegou-se ao seguinte resultado para a questão 04: 38 funcionários concordaram totalmente que o Sistema OMPS trouxe benefícios a Base Naval e 04 funcionários foram indiferentes ao questionamento.

Na questão 05, 20 funcionários que concordaram totalmente que o sistema OMPS foi um marco divisor para a administração da BNN, 15 funcionários concordavam em partes com essa afirmação, 05 funcionários discordaram totalmente com essa informação e 02 funcionários discordou em parte com a afirmação.

Para a questão 06, 25 funcionários concordaram totalmente que sua importância no processo produtivo do sistema OMPS faz com que os gestores procurem qualificá-los melhor, 15 funcionários concordaram em parte com a afirmação, e 02 funcionários concordou em parte com a afirmação.

Na questão 07, apenas 04 funcionários concordaram totalmente que existe um fluxo natural junto aos gestores para tratarem de melhorias no processo produtivo, isso gerado principalmente pela hierarquização militar, 17 funcionários concordaram em parte com a afirmação, 09 funcionários discordavam totalmente da afirmação e 12 funcionários discordavam em partes da afirmação.

Os resultados dessa segunda parte do questionário podem ser mais bem observados no gráfico:

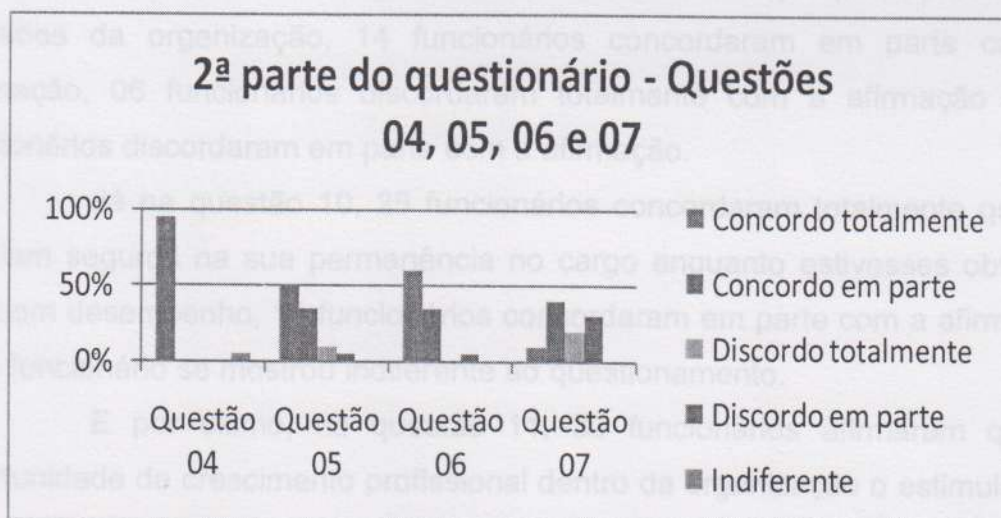


Gráfico03: quantitativo do questionário aplicado aos funcionários da BNN
Fonte: Dados da pesquisa, out -2009

A última parte do questionário, conta com as quatro últimas questões e procuram descobrir qual o nível de importância dos funcionários do meio produtivo no sistema OMPS, além de tentar diagnosticar o nível de satisfação dos funcionários no novo sistema administrativo. Para isso, foram propostas as seguintes questões:

08. *As críticas e sugestões dos operadores são sempre tratadas pela administração da empresa e os operadores são sempre comunicados das decisões tomadas.*

09. *A participação dos operadores nas decisões que envolvem mudanças no trabalho é uma prática constante de Organização.*

10. *Você sente segurança em permanecer nesse cargo/setor, enquanto estiver obtendo bom desempenho em seu trabalho.*

11. *As oportunidades de crescimento profissional estimulam o desempenho dos operadores.*

De modo quantitativo chegou-se ao seguinte resultado para a questão 08: 04 funcionários concordaram totalmente que as críticas e sugestões são aceitas pelos gestores e ocorre um *feedback* para com os funcionários, 21 funcionários concordavam em parte com a afirmação, 12 funcionários concordaram em parte com a afirmação e 05 funcionários foram indiferentes ao questionamento.

Na questão 09, 13 funcionários concordaram que participavam das decisões da organização, 14 funcionários concordaram em parte com a afirmação, 06 funcionários discordaram totalmente com a afirmação e 09 funcionários discordaram em parte com a afirmação.

Já na questão 10, 25 funcionários concordaram totalmente que se sentiam seguros na sua permanência no cargo enquanto estivessem obtendo um bom desempenho, 14 funcionários concordaram em parte com a afirmação e 03 funcionários se mostrou indiferente ao questionamento.

E por último, na questão 11, 30 funcionários afirmaram que a oportunidade de crescimento profissional dentro da organização o estimulavam

no desempenho de suas atividades, 10 pessoas concordavam em parte e 02 pessoas se mostraram indiferentes ao questionamento.

Os resultados dessa segunda parte do questionário podem ser mais bem observados no gráfico abaixo:

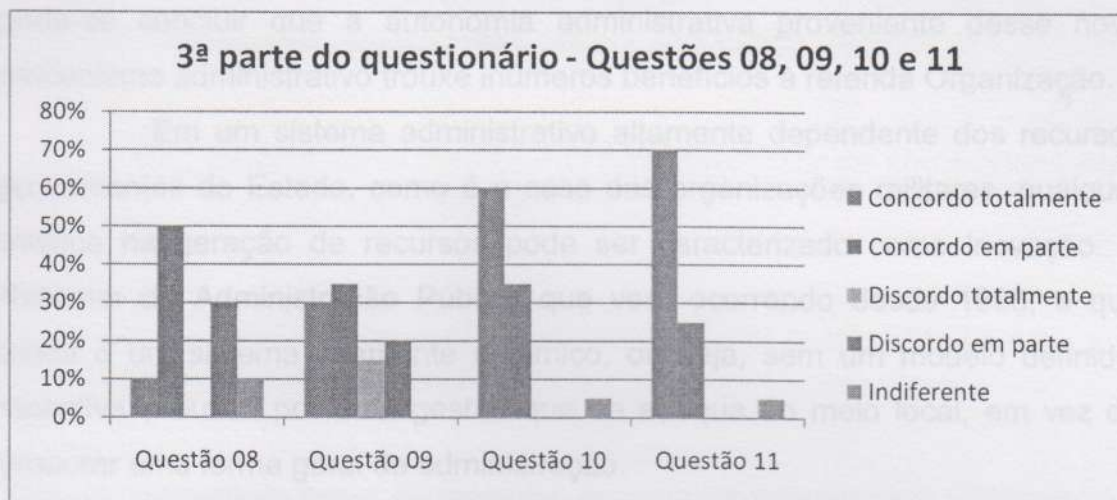


Gráfico 04: quantitativo do questionário aplicado aos funcionários da BNN
Fonte: Dados da pesquisa, out -2009.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Observando os dados referentes à mudança do modelo de gestão da Base Naval de Natal para o modelo OMPS, objeto de estudo deste trabalho, pode-se concluir que a autonomia administrativa proveniente desse novo mecanismo administrativo trouxe inúmeros benefícios à referida Organização.

Em um sistema administrativo altamente dependente dos recursos provenientes do Estado, como é o caso das organizações militares, qualquer avanço na geração de recursos pode ser caracterizado como inovação. A Reforma da Administração Pública que vem ocorrendo desde 1995, e que ainda é um sistema altamente dinâmico, ou seja, sem um modelo definido, incentiva a busca por uma gestão que se adeque ao meio local, em vez de procurar uma forma geral de administração.

Em um mundo cada vez mais competitivo, em que os melhores profissionais são disputados a peso de ouro por empresas privadas, a Base Naval de Natal conseguiu continuar com seus melhores profissionais, a maioria deles funcionários públicos, investindo nos mesmo, seja de maneira financeira, ou na especialização desses profissionais a fim de garantir cada vez mais um serviço eficiente e eficaz aos seus clientes, sejam eles da própria Marinha, ou de empresas privadas.

Portanto, tomando como referência os resultados alcançados pela Base Naval de Natal, conclui-se que os benefícios advindos da mudança do modelo de gestão para o sistema OMPS, pode e deve ser estudada e implementada por outras organizações militares como forma de renovar seus sistemas administrativos, objetivando sempre uma maior eficiência e gerando seus próprios lucros, diminuindo cada vez mais a dependência dessas organizações isoladas dos recursos provenientes do Estado através da Marinha do Brasil, ou seja, procurando uma autonomia administrativa e financeira.

MAGALHÃES, Fernando da Cruz. Metodologia para gestão por processos em OMPS-I. 2007. Monografia (Apresentada ao Curso de Política e Estratégia Marítima) Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.eon.mar.mil.br/biblioteca/monografia07/CPFM/MONO-CORRUGIDA.pdf>> Acesso em: 03 abr. 2009.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. **Avaliação da gestão pública no contexto da reforma do aparelho estado.** Disponível em: <http://getinternet.ipea.gov.br/pub/td/1999/td_0644.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2009.

BOWDITCH J.L e BUONO A.F **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. **Lei 9.274/98 de 01 de novembro de 1998.** Dispõe sobre a Autonomia de Gestão das Organizações Militares Prestadoras de Serviços da Marinha e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/legislações/leis>>. Acesso em: 27 fev. 2009.

BRASIL, **Secretaria geral da marinha.** Normas de Administração Financeira e Contabilidade (SGM-301). Volume IV, Brasília: Secretaria Geral da Marinha, 2004, 5ª rev.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2 ed. São Paulo: Campus, 2002.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

HAMMER, Michel. **Reengenharia-Revolucionado a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANDY, Cláudio. **Administração contemporânea.** 2 ed. São Paulo: Objetiva, 1994.

MAGALHÃES, Fernando da Cruz. **Metodologia para gestão por processos em OMPS-I.** 2007. Monografia (Apresentada ao Curso de Política e Estratégia Marítimas) Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.egn.mar.mil.br/biblioteca/monografia07/CPEM/MONO-CORRIGIDA.pdf>> Acesso em: 08 abr. 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Paulo Emílio Matos (Org.) ; PIERANTI, Octavio Penna (Org.). **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. v. 1. 340 p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. Ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser & SPINK, Peter K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma nova gestão para um novo estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**, jan. 2001. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2001/78Ottawa-p.pdf>> Acesso em: 12 abr. 2009.

REDDIN, W. J. **Administração por objetivos**. São Paulo: Atlas, 1995.

TAKIMOTO, Rogério. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ENTREVISTA

**Entrevista com Capitão-Tenente - Marcos Antonio Moura de
Uma Responsável Técnico pela OMPS Industrial da Base Naval de
Natal.**

91. Sr. Comandante, Qual a finalidade da implantação do Sistema OMPS na Marinha do Brasil?

O Comando de Marinha criou o sistema OMPS com o propósito de instituir uma mudança de cultura de gestão, aumentar a eficiência e melhorar a produtividade das OMs prestadoras de serviço. Esse processo tem como base a apuração e apropriação de custos por intermédio do SIAFI e de sistemas internos de informações gerenciais, de forma a tornar as OMs mais eficientes em seus atos de operação.

92. Em que a Marinha do Brasil se baseou para implantação desse novo sistema administrativo?

APÊNDICE

O sistema OMPS foi criado em 1994, amparado no dispositivo legal da lei nº 4.320/64. Anteriormente à implantação do sistema de custos, a apuração dos resultados e avaliações patrimoniais eram realizadas com a finalidade de controle, não sendo utilizadas efetivamente como instrumento gerencial, possuindo uma orientação contábil. Adicionalmente, ocorriam distorções oriundas de transferência de recursos financeiros entre as OMs, gerando a dupla execução do mesmo recurso.

93. Essa mudança foi total ou parcial? Por onde começou?

A implantação do sistema de custos foi iniciada pelas OMPS industriais, em função do perfil de suas atividades, similares às de empresas industriais e com maior disponibilidade em termos de acervo bibliográfico e de capacitação técnica. Esse processo ocorreu em duas etapas. Na 1ª etapa iniciou-se a implantação do próprio sistema de custos e o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais; na 2ª etapa houve a implantação da contabilidade gerencial, utilizada como apoio ao planejamento estratégico, minimizando conseqüentemente o grau de incerteza do processo decisório.

94. E como ocorreu o controle e coordenação desse novo Sistema? Foi preciso designar um setor ou órgão responsável para este fim?

Não foi necessário criar nenhuma unidade específica para coordenar o processo de implantação; a Secretaria-Geral da Marinha (SGM), que coordena todo o processo financeiro e orçamentário da instituição, foi mantida como o órgão gestor máximo responsável pela coordenação e fiscalização da implantação do sistema de custos em nível misto, embora tenham sido elevadas gerências para efetuar a implantação, controle e administração nas OMPS.

ENTREVISTA

Respondente: o Capitão-Tenente - **Marcos Antonio Moura de Lima**. Responsável Técnico pela OMPS Industrial da Base Naval de Natal.

01. Sr. Comandante, Qual a finalidade da implantação do Sistema OMPS pela Marinha do Brasil?

O Comando da Marinha criou o sistema OMPS com o propósito de instituir uma mudança de cultura de gestão, aumentar a eficiência e melhorar a produtividade das OMs prestadoras de serviço. Esse processo tem como base a apuração e apropriação de custos por intermédio do SIAFI e de sistemas internos de informações gerenciais, de forma a tornar as OMs mais adaptadas aos seus ambientes de operação.

02. E em que a Marinha do Brasil se baseou para implantação desse novo sistema administrativo?

O sistema OMPS foi criado em 1994, amparado no dispositivo legal da lei nº 4.320/64. Anteriormente à implantação do sistema de custos, a apuração dos resultados e avaliações patrimoniais eram realizadas com a finalidade de controle, não sendo utilizadas efetivamente como ferramenta gerencial, possuindo uma orientação contábil. Adicionalmente, ocorriam distorções oriundas da transferência de recursos financeiros entre as OMs, gerando a dupla execução do mesmo recurso.

03. Essa mudança foi total ou parcial? Por onde começou?

A implantação do sistema de custos foi iniciada pelas OMPS industriais, em função do perfil de suas atividades, similares às de empresas industriais e com maior disponibilidade em termos de acervo bibliográfico e de capacitação técnica. Esse processo ocorreu em duas etapas. Na 1ª etapa iniciou-se a implantação do próprio sistema de custos e o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais; na 2ª etapa houve a implantação da contabilidade gerencial utilizada como apoio ao planejamento estratégico, minimizando conseqüentemente o grau de incerteza do processo decisório.

04. E como ocorreu o controle e coordenação desse novo Sistema? Foi preciso designar um setor ou órgão responsável para este fim?

Não foi necessário criar nenhuma unidade específica para coordenar o processo de implantação; a Secretaria-Geral da Marinha (SGM), que coordena todo o processo financeiro e orçamentário da instituição, foi mantida como o órgão gestor máximo responsável pela coordenação e fiscalização da implantação do sistema de custos em nível macro, embora tenham sido alocados gerentes para efetuar a implantação, controle e administração nas OMPS.

05. Essa mudança ocorreu de maneira fácil? Onde foram encontradas as maiores dificuldades?

Não, não foi fácil. No Comando da Marinha, dada a dificuldade de consolidação de uma cultura de gestão de custos, foram adotadas estratégias tais como: a normatização de procedimentos, a sensibilização do pessoal quanto à necessidade de mudança; e, para resolver o problema de carência de pessoal mais especializado, foi feita a contratação e capacitação de pessoal técnico para apuração e análise dos resultados a serem obtidos.

06. E hoje, como ocorre o acompanhamento do Sistema OMPS pela Marinha do Brasil?

Atualmente chegam ao Comando da Marinha, os relatórios gerenciais para o acompanhamento do desempenho econômico e financeiro das OMPS, conhecidos como Análises Gerenciais das OMPS, que auxiliam no controle às instituições no que se refere aos indicadores de desempenho, pois tornaram visíveis aspectos relevantes que fogem ao padrão de normalidade e desempenho desejado nas OMPS. Esses relatórios analisam os atos praticados pelos agentes das OMPS consubstanciados em registros contábeis do SIAFI e nos documentos comprobatórios encaminhados aos Órgãos de Controle. São submetidos trimestralmente à apreciação da Alta Administração Naval, para efeito de avaliação do quadro geral das OMPS, em termos de desempenho e produtividade.

07. De maneira geral, aponte alguns benefícios que o sistema OMPS revelou?

No Comando da Marinha, destaca-se a difusão da engenharia de processos, com a existência de normas que orientam os procedimentos referentes ao sistema OMPS. A melhor racionalização dos recursos consumidos e as melhorias gerenciais obtidas, em decorrência do conhecimento mais transparente dos custos e de todos os recursos consumidos no processo produtivo, permitiu, por exemplo, a obtenção de um maior controle dos estoques, por meio do acompanhamento de demandas, o que possibilitou a realização de compras mais racionais e planejadas.

08. E em nível local, analisando a Base Naval de Natal, o que o Sistema OMPS implementou de novo?

A implantação do sistema de custos permitiu a redução nos gastos nos setores industriais desta Base, bem como a detecção de desperdícios com gastos referentes à mão-de-obra. Ocorreu inclusive à extinção de unidades que não estavam apresentando padrões satisfatórios de eficiência, como por exemplo, o nosso posto de combustíveis, tendo sido consideradas não-estratégicas para o Comando da Base, resultando assim a terceirização deste serviço. Os estudos para a viabilidade das terceirizações foram facilitados com o conhecimento mais detalhado e preciso dos custos de determinadas atividades ou áreas. O Comando da Marinha denomina essa flexibilidade administrativa como

Terceirização Racional, que consiste em uma relação de parceria com outras instituições. Além disso à busca por novos parceiros e clientes extra-Marinha foi incentivada, pois agora podemos prestar um serviço de qualidade com mão-de-obra extremamente qualificada.

1. Qual a importância dos funcionários diretos na eficácia do Sistema OMPS?

- ☐ Alta
- ☐ Média
- ☐ Baixa
- ☐ Muito baixa
- ☐ Indiferente

2. Qual a importância dos funcionários indiretos na eficácia do Sistema OMPS?

- ☐ Alta
- ☐ Média
- ☐ Baixa
- ☐ Muito baixa
- ☐ Indiferente

3. Qual o seu conhecimento do atual modelo administrativo presente em sua organização?

- ☐ Alta
- ☐ Média
- ☐ Baixa
- ☐ Muito baixa
- ☐ Indiferente

4. Em meios produtivos advindos dessa novo sistema de administração observamos melhorias para a Base Naval de Natal.

- ☐ Considero totalmente
- ☐ Concordo em parte
- ☐ Discordo em parte
- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Indiferente

5. O Sistema OMPS é sem dúvida nenhuma um marco divisor no sistema administrativo da Base Naval de Natal.

- ☐ Considero totalmente
- ☐ Concordo em parte
- ☐ Discordo em parte
- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Indiferente

QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS

1. Qual a diferença entre o modelo administrativo adotado atualmente e o anterior?

- ☐) Alta
- ☐) Média
- ☐) Baixa
- ☐) Muito baixa
- ☐) Indiferente

2. Qual a importância dos funcionários diretos na eficácia do Sistema OMPS?

- ☐) Alta
- ☐) Média
- ☐) Baixa
- ☐) Muito baixa
- ☐) Indiferente

3. Qual o seu conhecimento do atual modelo administrativo presente em sua organização?

- ☐) Alta
- ☐) Média
- ☐) Baixa
- ☐) Muito baixa
- ☐) Indiferente

4. Os meios produtivos advindos desse novo sistema de administração trouxeram melhorias para a Base Naval de Natal.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo em parte
- ☐) Discordo em parte
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Indiferente

5. O Sistema OMPS é sem dúvida nenhuma um marco divisor no sistema administrativo da Base Naval de Natal.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo em parte
- ☐) Discordo em parte
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Indiferente

6. A dependência da parte operacional no processo produtivo industrial da Base Naval de Natal faz com que os gestores procurem qualificar melhor os funcionários.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo em parte
- ☐ Discordo em parte
- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Indiferente

7. Existe um fluxo natural dentro da empresa que trata as possibilidades de melhoria do processo de atendimento, percebidas pelo operador na execução do seu trabalho.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo em parte
- ☐ Discordo em parte
- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Indiferente

8. As críticas e sugestões dos operadores são sempre tratadas pela administração da empresa e os operadores são sempre comunicados das decisões tomadas.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo em parte
- ☐ Discordo em parte
- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Indiferente

9. A participação dos operadores nas decisões que envolvem mudanças no trabalho é uma prática constante de Organização.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo em parte
- ☐ Discordo em parte
- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Indiferente

10. Você sente segurança em permanecer nesse cargo/setor, enquanto estiver obtendo bom desempenho em seu trabalho.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo em parte
- ☐ Discordo em parte
- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Indiferente

11. As oportunidades de crescimento profissional estimulam o desempenho dos operadores.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo em parte
- ☐) Discordo em parte
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Indiferente