

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) ALEXANDRE DE ALMEIDA NUNES

AS CONTRIBUIÇÕES DO CONTRATO DE AUTONOMIA DE GESTÃO E DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA SOLUÇÃO DOS DESAFIOS DAS OMPS-I

Rio de Janeiro

2009

CC (IM) ALEXANDRE DE ALMEIDA NUNES

AS CONTRIBUIÇÕES DO CONTRATO DE AUTONOMIA DE GESTÃO E  
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A SOLUÇÃO DOS DESAFIOS DAS  
OMPS-I.

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CC (IM) Christian A. Short

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2009

## RESUMO

Este trabalho analisa as contribuições que o contrato de gestão e o Planejamento Estratégico oferecem às Organizações Prestadoras de Serviço Industriais (OMPS-I), como ferramentas de gestão que possam ajudar as OMPS-I a enfrentarem os seus desafios atuais e futuros. Para tanto, apresenta, primeiramente, os conceitos básicos que fundamentam a Autonomia de Gestão e seus instrumentos decorrentes, o Contrato de Gestão e o Planejamento Estratégico, a fim de proporcionar o conhecimento necessário ao prosseguimento da análise. Em seguida, analisa a situação atual e futura das OMPS-I a fim de avaliar os principais desafios que essas enfrentarão, e alguns aspectos do contrato de autonomia de gestão e do planejamento estratégico que contribui para a solução dos desafios atuais e futuros das OMPS-I. Para análise da situação atual considerada como fonte um estudo elaborado por um Grupo de Trabalho dirigido pela Diretoria Geral de Material da Marinha que apresenta que as OMPS-I nos dias atuais apresentam alguns óbices em comum, dos quais cabe destacar a falta de pessoal, a obsolescência e a manutenção inadequada do parque industrial e a não adoção do planejamento estratégico. Para análise da situação futura, considera a Estratégia Nacional de Defesa e os estudos para revitalização e modernização das OMPS-I para atendimento das metas estabelecidas nesse documento. Finalmente, sintetiza os principais aspectos apresentados.

Palavras chaves: Autonomia de gestão. Contrato de Gestão. Planejamento Estratégico.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>OS CONCEITOS BÁSICOS SOBRE A AUTONOMIA DE GESTÃO.....</b>	<b>5</b>
2.1	A autonomia de gestão.....	5
2.2	O contrato de autonomia de gestão.....	6
2.3	O planejamento estratégico.....	8
<b>3</b>	<b>A SITUAÇÃO DAS OMPS-I.....</b>	<b>11</b>
3.1	A situação atual das OMPS-I.....	11
3.2	A situação futura das OMPS-I.....	11
<b>4</b>	<b>DESAFIOS ATUAIS DAS OMPS-I.....</b>	<b>13</b>
4.1	A falta de pessoal.....	13
4.2	A obsolescência e manutenção inadequada do parque industrial.....	15
4.3	A não adoção do planejamento estratégico.....	16
<b>5</b>	<b>DESAFIOS FUTUROS DA OMPS-I.....</b>	<b>19</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>21</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>23</b>
	<b>APÊNDICE A – Entrevista com o Comandante do Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CReSupEspCFN), Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN) Arquimedes Fonseca de Melo.....</b>	<b>25</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde 1995 a Administração Pública tem tentado melhorar a capacidade operacional e a eficácia da gestão de recursos públicos, e um dos instrumentos utilizados é o Contrato de Gestão, visando dar maior autonomia às organizações no gerenciamento dos seus recursos (BRASIL, 2008b, p 14.1).

Em palestra para o Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores em 2009 (CEMOS-2009) foi apresentada a informação de que até a presente data, apenas duas Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) da Marinha do Brasil (MB) assinaram este contrato (DAVIS, 2009).

A realidade vivida pela MB decorrente da expectativa de ampliação dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, em razão da criação da Estratégia Nacional de Defesa (END) em dezembro de 2008, exigirá da Marinha uma atenção especial aos principais órgãos responsáveis pela manutenção destes meios, ou seja, as Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I) (BRASIL, 2008a).

Para tanto estas OMPS-I precisarão estar capacitadas para realizar as suas atribuições atuais e lidar com os desafios futuros. Em função desta necessidade, a MB vem estudando a possibilidade de promover um processo de revitalização e modernização das OMPS-I. Este processo já está acontecendo com o AMRJ, a BNA e a BNRJ (DAVIS, 2009).

Neste processo, o Contrato de Gestão poderá ser útil para que todas as suas atribuições possam ser desempenhadas com eficiência e eficácia, por meio de sua ferramenta o Planejamento Estratégico (BRASIL, 2008b, p. 14.1).

Desta forma, o propósito do presente trabalho é analisar as contribuições que o contrato de gestão, bem como do emprego do Planejamento Estratégico nas OMPS-I como ferramentas de gestão que possa ajudar as OMPS-I a enfrentar os seus desafios atuais e futuros.

Para tanto, serão apresentados, primeiramente, os conceitos básicos que fundamentam a Autonomia de Gestão e seus instrumentos decorrentes, o Contrato de Gestão e o Planejamento Estratégico, a fim de proporcionar o conhecimento necessário ao prosseguimento da análise. Em seguida, serão mencionados aspectos do contrato de autonomia de gestão e do planejamento estratégico para a solução dos desafios atuais e futuros das OMPS-I. Finalmente, uma conclusão sintetizará os principais aspectos apresentados.

## **2 CONCEITOS BÁSICOS SOBRE A AUTONOMIA DE GESTÃO**

Com o intuito de proporcionar o embasamento teórico necessário para a análise e discussão do tema em questão, serão abordados a seguir aspectos conceituais básicos da teoria sobre a Autonomia de Gestão e seus instrumentos decorrentes.

O documento normativo utilizado pela Marinha do Brasil para orientar as OMPS é a SGM-304 ( Normas Sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviço.

### **2.1 A autonomia de gestão**

Segundo a publicação SGM-304, no capítulo 14:

Autonomia de Gestão é um modelo de administração gerencial caracterizado por decisões e ações orientadas para resultados, tendo como foco as demandas dos clientes da organização, baseadas no Planejamento Estratégico (PE). Esse modelo baseia-se numa gestão empreendedora, visando à consecução de resultados, por meio de Contratos de Gestão (BRASIL, 2008b, p. 14.1).

A SGM-304 indica que o propósito principal da Marinha do Brasil (MB), ao buscar este modelo gerencial para as OMPS-I, era de conferir a estas organizações o seguinte:

[...] autonomia gerencial, financeira e orçamentária com a redução formal da burocracia. Entre as medidas vislumbradas para a concretização dessas autonomias, podem ser citadas: a flexibilização nas contratações/demissões do pessoal 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. Nesse modelo gerencial, procura-se dar uma maior liberdade ao gestor público para expressar a criatividade em contrapartida a uma maior responsabilidade desse gestor e [...] Instituir uma mudança de cultura de gestão, pautada na utilização eficaz e eficiente dos recursos colocados à disposição das organizações. 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. (BRASIL, 2008b, p. 14.1-14.2).

A autonomia de gestão confere às OMPS-I uma liberdade gerencial, para que estas possam tornar-se competitivas com empresas privadas na conquista de clientes internos à MB e clientes extra-MB, não somente em termos de custos, mas também por permitir que estas apresentem bens e serviços de alta qualidade, atraindo para si uma maior quantidade de serviço, evitando assim a possível ociosidade de algum setor da OMPS-I.

## 2.2 O contrato de gestão

Para a SGM-304 o contrato de gestão é:

[...] um dos instrumentos que o governo vem adotando para a melhoria da gestão na Administração Direta e Indireta, é o Contrato de Gestão, que permite a concessão maior autonomia às organizações no gerenciamento de seus recursos, estipulando metas, resultados a serem atingidos e métodos de avaliação de desempenho [...] É um instrumento jurídico que se destina à concessão de Autonomia de Gestão à organização, visando ao cumprimento de sua missão (BRASIL, 2008b, p. 14.1).

O Decreto nº 3.011, de 30 de março de 1999 complementa a Lei nº 9.724, de 1º de dezembro de 1998 condiciona a qualificação das OMPS-I à assinatura do contrato de autonomia de gestão. No parágrafo 2º do Decreto nº 3.011/99 está mencionado que o contrato deverá contemplar os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho das OMPS, os quais poderão ser revistos sempre que fatores externos comprometerem seus cumprimentos. O parágrafo 3º diz que o “contrato de autonomia de gestão constitui-se em instrumento de acompanhamento e avaliação do desempenho da organização, para efeito de supervisão ministerial” (BRASIL, 1999).

Nesse sentido, o contrato de autonomia de gestão é o documento formal criado pela alta administração pública, com a qual a mesma pretende conceder benefícios que melhore a eficiência da OMPS-I, sem, no entanto, perder o controle das suas ações, possuindo ferramentas de avaliação de desempenho para atingir as metas planejadas, e angariando com isto o comprometimento formal da direção das OMPS-I da busca do alcance das metas que levarão as OMPS-I ao aumento da qualidade de sua gestão.

Conforme disposto no Artigo 1º da Lei nº 9.724, de 1º de dezembro de 1998, a autonomia de gestão será concedida às Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) da Marinha do Brasil que atendam às seguintes atribuições:

- a) dedicação a atividades industriais e de apoio de base, pesquisa e desenvolvimento, atendimento médico-hospitalar, abastecimento, ensino e cultura;
- b) geração de receita pela cobrança dos serviços prestados às forças navais e a outros órgãos da Marinha;
- c) geração de receita, em caráter complementar, pela prestação de serviços aos demais órgãos e entidades governamentais ou extra governamentais, nacionais ou estrangeiras;
- d) custeio de suas próprias despesas;

- e) apuração de custos por processo contábil específico; e
- f) exercício da competitividade pela melhoria da produtividade.

As atribuições previstas na Lei n° 9.724, de 1° de dezembro de 1998 indicam que a alta administração pública espera que as OMPS-I tenham como principais metas o atendimento prioritário das necessidades da MB, o controle e apuração das receitas e custos, e a preocupação com a melhoria da sua gestão, de forma a torná-la atrativa, primeiramente internamente à MB, frente aos concorrentes externos e posteriormente atrativas aos clientes externos.

O contrato de autonomia de gestão, previsto na Lei n° 9.724, de 1° de dezembro de 1998 visa oferecer três benefícios para as OMPS:

- a) Disponibilização integral, para movimentação e empenho, dos créditos correspondentes às receitas auferidas pela prestação de serviços;
- b) Possibilidade de contratação de mão-de-obra; e
- c) Aplicação para as OMPS dos limites para obtenção de material e serviços, estabelecidos no parágrafo único do art. 24 da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, alterada pela Lei no 9.648, de 27 de maio de 1998.

Segundo o Capitão-de-Corveta (IM) Marcelo David Davis<sup>1</sup>, em palestra proferida para o CEMOS 2009, mencionou dois aspectos relevantes sobre o assunto. O primeiro aspecto menciona que dentre as OMPS da MB, apenas duas assinaram este contrato de gestão, sendo o primeiro contrato, em 08/06/99, pelo Centro de Reparo de Suprimento Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CRepSupEspCFN) e o segundo contrato, em 11/10/01, pelo Centro de Análise de Sistemas Navais (CASNAV). O segundo aspecto relevante foi de que dos três benefícios prometidos pela Lei n° 9.724, de 1° de dezembro de 1998, apenas o limite diferenciado para as licitações (BRASIL, 1993) foi regulamentado, porém o benefício estendeu-se para todas as OMPS, independente da assinatura do contrato de autonomia de gestão. Os demais benefícios para uso das OMPS que se encontram qualificadas e com o contrato efetivado dependem de regulamentação (DAVIS, 2009).

Os argumentos acima apresentados por DAVIS foi corroborado por MELO, conforme descrito na entrevista em apêndice a esse estudo. O Comandante do CRepSupEspCFN, única OMPS-I com contrato de autonomia de gestão desde 1999, afirmou que o contrato trouxe como

---

<sup>1</sup> Palestra proferida pelo Capitão-de-Corveta (IM) Marcelo David Davis para o CEMOS 2009, no dia 15 de junho de 2009, no Auditório Tamandaré, sobre o tema SISTEMÁTICA OMPS. O palestrante serve na Diretoria de Finanças da Marinha, e é o principal assessor da Marinha do Brasil nos assuntos referentes às OMPS.

principais vantagens, a mudança de mentalidade de gestão, sendo a obrigação de cumprir as metas estabelecidas no contrato um estímulo para a implantação desta mentalidade gerencial e a obtenção de prioridade no atendimento dos Pedidos de Suplementação de Créditos (PSC) (MELO, 2009).

MELO (2009) comentou também em sua entrevista que o CRepSupEspCFN vem utilizando a contratação da EMGEPRON, uma empresa pública, para intermediar a retenção de recursos decorrentes da prestação de serviços aos órgãos extra governamentais, em consonância com a Circular nº 17/2003 da SGM (BRASIL,2003)

Diante dos argumentos acima, podemos concluir que o contrato de autonomia de gestão, da forma como foi concebida pela alta administração naval, permitirá o alcance das metas principais, ou seja, a melhoria da gestão, ampliação da capacidade competitiva das OMPS-I, controle e apuração das receitas e custos, sendo um instrumento capaz de orientar os rumos das OMPS-I na consecução destas metas, porém a falta de regulamentação dos benefícios previstos continuará cerceando a liberdade gerencial dos administradores navais, contudo ainda assim se constitui uma ferramenta útil na criação de uma mentalidade gerencial com foco na melhoria da gestão.

### **2.3 O planejamento estratégico**

Antes de definir planejamento estratégico, cabe elencar algo sobre planejamento.

FERREIRA comenta que:

Segundo a pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2004) entre 70% e 80% das empresas no Brasil, fecham as portas antes de completarem dois anos de vida. Os motivos são vários e os empresários se justificam dizendo que foi por causa da alta carga tributária ou por que a economia está ruim ou ainda a falta de apoio do governo. Pode-se encarar a situação por outra ótica: a falta de planejamento. [...] As empresas brasileiras tomam os seus caminhos sem muita noção do que fazer e o grande diferencial entre o negócio bem sucedido e um à beira da falência, está em saber como se planejar para disputar o mercado e manter-se sobrevivente a ele (2004, p. 35).

A SGM-304 define planejamento como “como o processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada, de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização”.(BRASIL, 2008b, p. 8.2).

Para FERREIRA (2004), “o planejamento é mais essencial ainda, pois ele auxilia essas empresas a utilizarem melhor suas capacidades e minimizar a perda de energia em atividades que não dirigem para o caminho correto”.

O instrumento de planejamento utilizado pela Marinha do Brasil para o alcance dos objetivos organizacionais das OMPS, por meio do contrato de gestão, é o planejamento estratégico (BRASIL, 2008b, p. 14.1), auxiliando a organização na concentração de recursos e esforços para a direção das metas estabelecidas.

A SGM-304, no capítulo 8 define o planejamento estratégico da seguinte forma:

Planejamento Estratégico corresponde a uma técnica gerencial que procura, por meio da análise do ambiente de uma organização, criar consciência de suas oportunidades e ameaças, assim como dos seus pontos fortes e fracos e, a partir daí, traçar o rumo ou a direção que essa organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades, potencializar seus pontos fortes, eliminar seus pontos fracos e minimizar ameaças e riscos (BRASIL, 2008b, p. 8.3).

O Planejamento Estratégico provoca modificações nas pessoas, na tecnologia, nos sistemas e na cultura da organização, buscando a eficiência, a eficácia e a efetividade das OMPS (BRASIL, 2008b, p. 14.2).

O planejamento estratégico, na forma pela qual foi concebido, visa envolver principalmente a alta administração naval com as metas e o desempenho para atingí-las e conseqüentemente todos os demais envolvidos na OMPS-I. A preocupação com o desempenho das ações em curto prazo e as demais ações que deverão ser tomadas no presente para atingir as metas futuras pretende desenvolver uma mudança no ambiente da OMPS, de tal forma que a busca pela eficiência, eficácia e efetividade produza uma mudança na mentalidade das pessoas, e a conseqüente elevação da qualidade profissional dos seus membros, na tecnologia informacional dos equipamentos e sistemas empregados.

A alta administração pública espera que o contrato de autonomia de gestão, por meio do planejamento estratégico seja capaz um instrumento capaz de estipular metas, resultados a serem atingidos e métodos de avaliação de desempenho. O instrumento utilizado para essa avaliação são os indicadores de desempenho (BRASIL, 2008b, p. 13.1, p.14.1).

A Marinha do Brasil definiu para as OMPS o emprego de indicadores econômicos, financeiros, contábeis, de qualidade, de produtividade e de clima organizacional. Os indicadores econômicos, contábeis e financeiros foram criados e acompanhados pela Diretoria de Finanças da Marinha, sendo esses o Órgão Técnico responsável. Esses indicadores são trimestralmente

encaminhados para o Conselho Financeiro e Administrativo da Marinha (COFAMAR). Os demais indicadores são acompanhados pelos Órgãos de Direção Setorial (ODS) e Comandos Imediatamente Superiores (ComImSup) (BRASIL, 2008b, p. 6.1).

Os indicadores de desempenho para que sejam úteis a OMPS precisam possuir os atributos da adaptabilidade, representatividade, simplicidade, rastreabilidade, disponibilidade, disponibilidade, economia, praticidade, seletividade e cobertura (BRASIL, 2008b, p. 13-11 - 13.12).

O planejamento estratégico busca oferecer, por meio dos indicadores de desempenho, instrumentos que permitam comparar os resultados obtidos com as metas estabelecidas, porém o alcance desse objetivo dependerá de uma criteriosa avaliação dos parâmetros de definição desses índices para que não se tornem desacreditados e inúteis para a OMPS.

### **3 A SITUAÇÃO DAS OMPS-I**

#### **3.1 A situação atual das OMPS**

As OMPS diferem quanto às missões e quanto aos meios que apóiam, porém existem óbices que são comuns a todas elas. O CC (IM) Marcelo David Davis<sup>2</sup> na sua palestra apresentou os principais óbices das OMPS, segregando-os por pessoal, material e gerenciamento (DAVIS, 2009).

Os óbices de pessoal referem-se a perda de servidores civis, perda da qualificação das oficinas, e o baixo percentual de apropriação de Mão-de-Obra Direta (MOD). Os de material referem-se a obsolescência e manutenção inadequada do parque industrial, a pouca agilidade na obtenção de matéria-prima e o atraso no fornecimento de sobressalentes. Os óbices de gerenciamento citados foram a utilização de modelos de gestão inadequados, a não adoção de planejamento estratégico, a não adoção de planejamento orçamentário, o gerenciamento inadequado dos processos finalísticos e de apoio, a gestão inadequada da informação e as deficiências no delineamento de serviços (DAVIS, 2009).

Dentre estes óbices cabe destacar a falta de pessoal, a obsolescência e manutenção inadequada do parque industrial, a não adoção de planejamento estratégico.

#### **3.2 Situação futura das OMPS**

Em 18 de dezembro de 2008 foi assinado a Estratégia Nacional de Defesa (END). A END tem como foco, a reorganização das forças armadas, a reestruturação da indústria brasileira de material de defesa e a política de composição dos efetivos das Forças Armadas. Neste documento foi definido como um anseio da nação a criação de uma segunda esquadra<sup>3</sup> e a conseqüente ampliação de meios da MB (BRASIL, 2008a).

O CC (IM) Marcelo David Davis mencionou em sua palestra que para atender à previsão das futuras demandas decorrentes da ampliação da Esquadra, foi criado um Grupo de

---

<sup>2</sup> Ver nota de rodapé 1.

<sup>3</sup> O termo Segunda Esquadra refere-se à Esquadra que é intencionada criar no Norte/Nordeste do país, conforme descrito na Estratégia Nacional de Defesa (END).

Trabalho (GT) de Auditoria Operacional para executar projetos de revitalização<sup>4</sup> e modernização<sup>5</sup> do AMRJ e a BNA. Posteriormente, foi incluído neste GT a BNRJ. Para atender a esta realidade futura, as OMPS apresentaram as ações que deverão ser providenciadas para que elas possam estar em condições de realizar as manutenções dos meios atuais e futuros da MB. Dentro deste estudo foram previstos necessidades materiais e de pessoal (DAVIS, 2009).

No que concerne às OMPS, o termo revitalização diz respeito ao ato de recuperar, conservar e preservar o ambiente original de instalações, equipamentos e a capacidade de realizar serviços que originalmente a OMPS foi capaz de realizar. O termo modernização aplica-se a transformação de instalações, equipamentos e a capacidade de realizar serviços, reconhecidamente ultrapassados ou tecnologicamente desatualizados, por padrões modernos.

Conclui-se aqui, considerando a obsolescência e a manutenção inadequada do parque industrial de todas as OMPS, que a revitalização e a modernização envolverão uma quantia de recursos substanciais e uma grande quantidade de ações a serem tomadas.

Para exemplificar a citação anterior, cabe ressaltar que o autor deste trabalho foi membro participante do GT para estudo para a revitalização e modernização da BNRJ. O trabalho concluiu que seria necessário aproximadamente R\$ 22 milhões para a revitalização e R\$ 97 milhões para a modernização, sendo que as medidas envolviam todas as áreas da OMPS-I, tais como, aquisição, revitalização e modernização de embarcações de apoio e viaturas, construção de novo dique, revitalização e modernização das instalações, equipamentos e desenvolvimento de sistemas de informações. O trabalho também previa a necessidade de aumento considerável de pessoal (25 Oficiais e 340 praças) na sua tabela de lotação.

---

<sup>4</sup> Entende-se por revitalização o ato de recuperar, conservar e preservar o ambiente (CODEVASF)

<sup>5</sup> Habermas (citado por VIEIRA) definiu modernização como todo e qualquer processo de transformação que vise estabelecer os padrões entendidos como modernos para algo dentro da estrutura da sociedade (VIEIRA)

## **4 DESAFIOS ATUAIS DAS OMPS-I**

Conforme citado no item 3, os principais problemas comuns a todas as OMPS-I são a falta de pessoal, a obsolescência e manutenção inadequada do parque industrial, a não adoção de planejamento estratégico e a falta de gestão.

Neste capítulo abordaremos alguns aspectos do contrato de autonomia de gestão e do planejamento estratégico que poderão contribuir para a solução destes desafios.

### **4.1 Falta de Pessoal**

WRIGHT comenta que “os recursos e físicos mais excelentes são inúteis sem uma talentosa força de trabalho composta por administradores e funcionários” (2000, p. 87-88).

Esta força de trabalho que as OMPS-I necessita deve ser avaliada sob a ótica quantitativa e qualitativa de forma a preencher as vagas existentes com pessoas capacitadas e motivadas ao desempenho de suas funções em todos os níveis.

FERREIRA (2004) afirma que:

É preciso planejar, planejamento é algo que todos concordam, muitos fazem, alguns fazem da mesma maneira e poucos fazem adequadamente. O planejamento nasce a partir dos grandes objetivos que a organização quer atingir, demandando reavaliação constante e sólido trabalho em equipe.

ALDAY (2000) comenta que para o sucesso do processo de implementação depende principalmente da participação do presidente e dos membros das diversas áreas e níveis da empresa.

Segundo FILHO (2003) dentre os benefícios afetos ao pessoal, que não estão previstos na Lei 9.724/98, o contrato de autonomia de gestão garante a continuidade na administração, pois independente da pessoa que estiver exercendo o comando ou direção, a organização procurará seguir os caminhos traçados em seu planejamento estratégico, e garante também o comprometimento do pessoal com a missão, os objetivos e as metas da organização. Quanto maior for a participação e o envolvimento do pessoal na elaboração, execução e acompanhamento do planejamento estratégico e seus resultados, maior será o comprometimento e valorização da sua contribuição individual das suas ações para o resultado global.

WRIGHT afirma que no nível corporativo a estratégia da empresa deve ser tomada pelo Chief Executive Officer (CEO), outros altos administradores e pelo conselho de administração. No nível de unidade de negócios, as empresas devem ter como tomadores de decisão de suas estratégias, os chefes das áreas funcionais (2000, p. 25-26).

A SGM-304 (BRASIL, 2008b, p. 9.1) define a equipe responsável pelo processo de elaboração do planejamento estratégico como Grupo de Planejamento Estratégico (GPE), composto por “oficiais ou servidores de nível superior representantes dos diversos setores da OMPS, designados formalmente por Ordem de Serviço (OS)”.

No aspecto qualitativo, cabe destacar como primeiro elemento a existência na OMPS-I de pessoas em todos os níveis, capacitadas com conhecimento técnico e gerencial e que possam assessorar a sua Alta Administração na elaboração do seu planejamento estratégico. Embora na Marinha a elaboração do PE esteja designada a oficiais ou servidores de nível superior, a participação do Comandante ou Diretor e de membros que exerçam liderança sobre os demais setores da OMPS-I é fundamental para o sucesso da implementação e controle do planejamento estratégico.

Outro aspecto que interfere no aspecto qualitativo de pessoal é a rotatividade. WRIGHT afirma que “Uma longa estabilidade permite que os membros do conselho obtenham conhecimento sobre a empresa, mas alguma rotatividade é benéfica porque novos membros muitas vezes podem trazer nova perspectiva das questões estratégicas” (2000, p. 88).

Embora na carreira militar seja natural a rotatividade em decorrência dos compromissos de carreira, se esta rotatividade de pessoal for muito grande, contribuirá negativamente, fazendo com que se perca o conhecimento organizacional que poderia contribuir tanto para a confecção de um planejamento estratégico coerente com a sua realidade da OMPS e para as suas futuras revisões e atualizações, quanto para a qualidade dos serviços prestados.

WRIGHT comenta que:

[...] uma das prioridades das unidades de negócio, independentemente de sua estratégia genérica em particular, é desenvolver um compromisso de seus funcionários com a organização e com o cargo. Empresas que desejam criar este compromisso e desenvolver uma força de trabalho forte e competitiva devem criar – e manter – certas condições de trabalho para seus funcionários [...] essas empresas dispensam às necessidades de seus funcionários, relativas a benefícios individualizados, creches, licenças-maternidade e horas flexíveis de trabalho, a mesma atenção dada a necessidades tradicionais como treinamento e desenvolvimento, enriquecimento de cargos e oportunidades de promoção (2000, p. 244).

Uma estratégia que pode ser adotada pela OMPS-I para minimizar os efeitos qualitativos da falta de pessoal é criar em seu planejamento estratégico ações que produzam estímulos ao pessoal para atrair e aumentar a permanência na OMPS-I de pessoas capacitadas, por meio de investimentos na qualidade de conforto nos locais de recreação e esporte, no ambiente de trabalho, e principalmente na participação em cursos de interesse da OMPS-I que possam enriquecer a capacidade profissional do militar e civil tornando-o atualizado profissionalmente não somente para as funções que desempenhará na OMPS-I, mas também preparando-o para a sua continuação profissional após o fim de sua carreira.

Caso seja interesse da Alta Administração Naval priorizar o atendimento de pessoal das OMPS-I, outra estratégia possível de valorização dos profissionais das OMPS-I, poderia ser a criação de uma pontuação na carreira que favorecesse os profissionais que servirem nas OMPS-I, a exemplo do que já existe, no caso do embarque em meios operativos, ou o pagamento de um adicional, a exemplo do que ocorre com os profissionais que recebem gratificações por periculosidade. Estas estratégias não aumentariam o efetivo da MB, mas ajudariam a reter nas OMPS-I profissionais que fossem de interesse dessas.

No aspecto quantitativo, o contrato de autonomia de gestão, previsto na Lei nº 9.724, de 1º de dezembro de 1998 pode oferecer solução. Essa Lei visa oferecer três benefícios para as OMPS, dentre eles a possibilidade de contratação de mão-de-obra, porém a falta de regulamentação desta questão ainda impede a OMPS-I de poder gerir a contratação de mão-de-obra especializada para suprir as suas necessidades. A Estratégia Nacional de Defesa (END) tem como um dos focos a reestruturação de pessoal das Forças Armadas. O cumprimento da END pode favorecer a regulamentação dessa Lei ou outra solução para o atendimento das necessidades quantitativas de pessoal das OMPS-I.

#### **4.2 Obsolescência e manutenção inadequada do parque industrial**

Segundo apresentado pelo CC (IM) Marcelo David Davis em sua palestra<sup>6</sup> a disponibilização de recursos para o atendimento das necessidades apresentadas pelas OMPS-I para a execução dos projetos de revitalização e modernização dependerão destas demonstrarem para a Alta Administração Naval ter capacidade de gestão (DAVIS, 2009).

---

<sup>6</sup> Ver nota de rodapé 1

Os benefícios oriundos da liberdade de aplicação dos recursos gerados pela prestação de serviços, decorrentes da assinatura do contrato de gestão, após a sua regulamentação, contribuirá para desonerar os recursos que precisarão ser investidos nos processos de revitalização e modernização, facilitando a sua implementação. Ainda no que concerne a esses processos, o planejamento estratégico poderá ser útil na compatibilização do processo de revitalização e modernização com a estratégia definida pela OMPS-I, de forma a certificar que o processo vislumbrado está de acordo com as vantagens competitivas almejadas, bem como se as metas a serem alcançadas estão compatíveis com os meios que serão adquiridos.

### **4.3 A não adoção de planejamento estratégico.**

DAVIS (2009) relata que embora as OMPS-I possuam seus planejamentos estratégicos, de forma geral não a utilizam.

Dentre os problemas enfrentados na implementação do planejamento estratégico, ALDAY (2000) comenta que é centrar-se na expectativa de sucesso e fracasso. Em razão das constantes mudanças a que o ambiente está sujeito, haverá necessidade de revisões e adaptações das estratégias iniciais, porém muitas empresas tornam o processo de elaboração do planejamento estratégico e suas revisões tão exaustivas que as pessoas resistem às mudanças, mesmo que essas sejam ambientais.

A adoção do planejamento estratégico trará alguns benefícios, conforme será observado no texto abaixo transcrito.

Conforme ressaltado por FERREIRA (2004), a difusão do planejamento estratégico nas empresas construirá um futuro promissor e a formação de um mercado profissional, preparado e ambientado com as constantes mudanças que inevitavelmente ocorrerão, estando o futuro das organizações diretamente ligado a importância dada por esses ao seu planejamento

ALDAY (2000) acrescenta que “dentre as causas mais importantes do crescimento recente do Planejamento Estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência”.

A primeira contribuição que podemos vislumbrar a partir da adoção do planejamento estratégico será a capacidade da OMPS-I de rapidamente se adaptar às mudanças que ocorrem no ambiente externo. No caso dos objetivos esperados pela END, o PE facilitará a execução, o acompanhamento e as adaptações que certamente serão necessárias quando da execução das ações decorrentes do processo de revitalização e modernização das OMPS-I, estando o sucesso futuro dessas organizações diretamente relacionados a qualidade de seus planejamentos.

Dentre as vantagens apresentadas por ALDAY (2000) da utilização do planejamento estratégico destaca-se que esta ferramenta obriga os administradores a dedicarem a pensar naquilo que é importante ou aos assuntos de maior relevância para a organização. Esta vantagem foi corroborada por MELO (2009).

HONORATO comenta sobre a importância do planejamento estratégico, uma vez que se constituem num instrumento formulado para o alcance da visão de futuro da organização, e a ele todos os demais planos (táticos ou operacionais) estão subordinados (2007, p. 21).

ALDAY (2000) afirma “O Planejamento Estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente”.

Outra contribuição que a adoção do planejamento estratégico trará para a OMPS-I é provocar uma mudança de mentalidade gerencial, auxiliando a OMPS-I a focar a sua atenção naquilo que é mais importante, sem desviar-se para objetivos que não a conduzam para as suas metas futuras que deseja alcançar. Desta forma podemos observar que para as OMPS, o planejamento estratégico é essencial para o alcance dos seus objetivos organizacionais a curto, médio e longo prazo. O cumprimento desse planejamento direcionará as OMPS para o alcance de seus objetivos de forma que haja concentração de recursos e esforços, maximizando o aproveitamento da capacidade profissional do pessoal e a aplicação dos recursos financeiros naquilo que for considerado mais importante.

Uma vez que o planejamento estratégico direciona a organização para os objetivos organizacionais, auxilia os demais setores da OMPS na elaboração dos seus planejamentos.

WRIGHT afirma que a utilização de sistemas informatizados são úteis para aumentar a coordenação interdepartamental, reduzir custos e aumentar a rapidez de resposta das comunicações. (2000, p. 246-247)

Uma das exigências para a qualificação de uma OMPS para a assinatura do contrato de gestão é possuir um sistema de informações gerenciais que tenham as características de simplicidade, modularidade, integração, compartilhamento, eficiência, usabilidade, manutenibilidade, portabilidade, reusabilidade e confiabilidade (BRASIL, 2008b, p. 14.1).

A adoção do contrato de autonomia de gestão e conseqüentemente do planejamento promoverá para a OMPS a utilização de um sistema de informações capaz de facilitar a integração em um sistema, das informações de todos os departamentos, aumentando o compartilhamento da coordenação entre eles, a redução dos custos e a rapidez na obtenção de informações.

## 5 DESAFIOS FUTUROS DAS OMPS-I

O planejamento estratégico deverá ser capaz de planejar e projetar o futuro. A respeito deste ponto ALDAY afirma que:

A projeção futura e o planejamento devem encontrar-se no ponto em que seja possível divisar uma estratégia de ação e traduzi-la numa meta ou alvo. Nesse sentido, o planejamento torna-se o resultado tático da projeção do futuro [...] É preciso tanto planejar quanto projetar o futuro para tornar uma empresa bem-sucedida. São necessários indivíduos capacitados nas duas tarefas. Requer-se líderes que dominem ambas as práticas. Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir *como agir* com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, *planejar* é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis (2000).

Sobre este aspecto da projeção futura ALDAY complementa que:

*Planejar* é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados [...] Mas, se alguém pretende se aventurar num mercado competitivo, ou passar do Mercado nacional para um mercado global, ou defender seu negócio principal (*core business*) em face de mudanças competitivas e tecnológicas expressivas, é preciso algo mais que planejamento. É necessário um processo de raciocínio que seja explorador, e não determinístico. ALBRECHT (1994) o chama de projeção futura (2000).

Caso seja concretizado o aumento considerável de meios decorrentes da END, isto representará para a Marinha do Brasil (MB) uma mudança significativa no ambiente social, político, econômico e tecnológico, e exigirá da MB um grande esforço para ajustar-se a essa nova conjuntura, podendo o planejamento estratégico ser uma ferramenta de valiosa contribuição para o planejamento atual de suas ações e sua projeção futura.

Conforme acima descrito por ALDAY, o planejamento futuro está relacionado com as metas que a organização deseja alcançar futuramente com base no ambiente imediato e no futuro próximo. As ações decorrentes da Estratégia Nacional de Defesa exigirão das OMPS maior capacidade de manutenção dos seus meios. Para isto as OMPS precisarão ser capazes de projetarem o seu futuro, de forma que o seu parque industrial esteja em condições de atender aos meios atuais e aos futuros, tanto nos aspectos materiais, pessoal e gerencial.

Assim que forem definidos os objetivos para as OMPS e esses forem traduzidos em metas, deverão ser estabelecidos indicadores que possam medir os resultados alcançados. Nesses casos a SGM-304 prevê para as OMPS o emprego de indicadores de desempenho por objetivos visando compatibilizar esses objetivos com a missão da organização e sua visão de futuro (BRASIL, 2008b, p. 10.5).

PORTER chama a atenção para um detalhe significativo sobre o planejamento estratégico, para que ele não se resume a uma relação de ações, mas que também defina claramente a vantagem competitiva que espera alcançar e de que modo (1990, p. 22)

Conclui-se, portanto que o planejamento estratégico poderá contribuir para os desafios futuros que as OMPS-I enfrentarão, por ser um instrumento de projeção futura que tem por princípio estabelecer as ações a serem tomadas, levando em consideração as variáveis do ambiente externo atuais e futuros, e também por ter a preocupação de definir claramente qual a vantagem competitiva que a OMPS-I deseja alcançar, com base numa observação bem posicionada do ambiente em que a OMPS está, bem como uma avaliação da projeção futura desse ambiente com base em informações retiradas de um raciocínio lógico, podendo para isso ser utilizado o emprego de indicadores de desempenho por objetivo.

## 6 CONCLUSÃO

Neste trabalho foi analisado as contribuições que o contrato de autonomia de gestão e o seu instrumento de aplicação, o planejamento estratégico, pode oferecer às OMPS-I para a solução dos seus desafios atuais e futuros.

Concluimos que o contrato de autonomia de gestão é uma ferramenta que tem potencial para tornar as OMPS-I livre para gerenciar seus recursos humanos, financeiros e de material, dando a esta capacidade de tornar-se competitivas com o mercado externo, desde que haja a regulamentação dos benefícios concernentes a liberdade de contratação de pessoal e retenção de recursos dos serviços prestados a clientes externos à MB. A falta desta regulamentação é o principal fator que contribui para o desestímulo das OMPS-I para a sua assinatura. No entanto, a assinatura da END, cujos focos estão sobre a reestruturação da indústria nacional de defesa e de pessoal das Forças Armadas, poderá fomentar a indústria nacional e contribuir para motivar a sociedade a regulamentar esses benefícios.

A perspectiva de cumprimento das metas estabelecidas na END e a conseqüente ampliação de meios trouxeram à Marinha do Brasil preocupações quanto a sua preparação para lidar com os desafios atuais e futuros. No que diz respeito às OMPS-I, dentre os desafios atuais que precisam ser vencidos destacam-se a falta qualitativa e quantitativa de pessoal, a obsolescência e manutenção inadequada do parque industrial, a não adoção de planejamento estratégico.

As questões ligadas a pessoal dizem respeito ao preenchimento quantitativo e qualitativo de pessoal necessário para o desempenho das funções.

No aspecto qualitativo, o planejamento estratégico poderá contribuir por meio da definição de uma estratégia que produzam estímulos ao pessoal para atrair e aumentar a permanência na OMPS-I de pessoas capacitadas, por meio de investimentos no conforto e no enriquecimento profissional dos militares e civis, tornando-o atualizado profissionalmente não somente para as funções que desempenhará na OMPS-I, mas também preparando-o para a sua continuação profissional após o fim de sua carreira.

O aspecto quantitativo poderá ser resolvido pela assinatura do contrato de gestão, desde que o benefício previsto pela Lei n° 9.724 de 01 de dezembro de 1998 que autoriza a contratação, de pessoal seja regulamentado.

Os recursos para a solução da questão da obsolescência e manutenção inadequada do parque industrial poderiam ser parcialmente disponibilizados pela assinatura do contrato de gestão, caso o benefício previsto na Lei anteriormente citada, que autoriza a retenção dos recursos dos serviços prestados para órgãos externos à Marinha para aplicação na OMPS-I, de forma a desonerar os recursos orçamentários que serão aplicados na revitalização e modernização das mesmas.

Ainda nessa questão o planejamento estratégico poderá oferecer sua contribuição por meio da definição de uma estratégia que compatibilize as ações para a revitalização e modernização com as vantagens competitivas que se almeja alcançar com os meios que as OMPS-I irão apoiar.

A questão da não adoção do planejamento estratégico deve ser resolvida primariamente pelo envolvimento e participação da direção das OMPS-I e do pessoal que exerce liderança nos diversos níveis.

O planejamento estratégico mostrou-se uma ferramenta inteligente capaz de promover uma rápida adaptação das empresas às mudanças que ocorrem no ambiente externo, tornando-se muito útil frente aos desafios propostos pela END, porém a maior contribuição vislumbrada da aplicação do planejamento estratégico é criação de uma mentalidade gerencial em todos os níveis da OMPS-I, mantendo o foco dos administradores a dedicarem a pensar naquilo que é importante ou aos assuntos de maior relevância para a organização.

Finalmente, do que foi acima exposto, pode-se concluir que o contrato de autonomia de gestão e o planejamento estratégico são instrumentos de gestão que oferecem contribuições para as OMPS-I para que elas possam cumprir suas missões de uma maneira eficiente e eficaz, na busca constante pelo aprimoramento de suas ações e projeções, de forma a explorar ao máximo toda a sua potencialidade.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras, Revista da FAE: **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**, p 9-16, maio/agosto. 2000

BRASIL. Circular nº 17, de 4 de julho de 2003 da Secretaria Geral da Marinha. **Administração dos Recursos Oriundos do Contrato entre a Empresa Gerencial de Projetos Navais (EMGEPRON) e as Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I)**. Brasília, DF, 2003.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.011, de 30 de março de 1999**. Qualifica como Organizações Militares Prestadoras de Serviços - OMPS, com autonomia de gestão, as Organizações Militares da Marinha que especifica e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/legislações/leis>>. Acesso em: 04 mai 2009.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Nacional de Defesa**, Brasília, DF, 2008a. Disponível em <<http://www.exercito.gov.br/05notic/paineis/2008/12dez/img/defesa.pdf>>. Acesso em 04mai.2009

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/legislações/leis>>. Acesso em: 10 jun 2009.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.724 de 1 de dezembro de 1998**. Dispõe sobre a Autonomia de Gestão das Organizações Militares Prestadoras de Serviço da Marinha e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/legislações/leis>>. Acesso em: 07 ago 2009.

\_\_\_\_\_.Secretaria Geral da Marinha. **Normas Sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS): SGM-304**. v. 1 e 2. Brasília, DF, 2008b.

CODEVASF - Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba, **Programa e Ações:** Revitalização. Disponível em [http://www.codevasf.gov.br/programas\\_acoes/revitalizacao](http://www.codevasf.gov.br/programas_acoes/revitalizacao). Acesso em 15jul.2009.

DAVIS, Marcelo David. 2009b. **Palestra sobre o tema Sistemática OMPS**, 2009, Rio de Janeiro. Palestra apresentada dia 13/06/2009, das 13:00 h às 16:10 h.

FILHO, Nelson Constantino Metropolo. **Autonomia de Gestão nas OMPS da MB**. 2007. 51 f. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2003.

FERREIRA, Maraísa Angélica D et al. Revista de Ciências Empresariais, **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**, p 34-39, jan/jun. 2005.

HONORATO, Hércules Guimarães. **O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão para o aperfeiçoamento do controle gerencial nas organizações militares prestadoras de serviços: uma abordagem comparativa**. 2007. 85 f. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2007.

MELO, Arquimedes Fonseca. Rio de Janeiro, Brasil, 14 ago. 2009. Entrevista concedida a Alexandre de Almeida Nunes.

PORTER, Michael E., **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho**, Rio de Janeiro, Ed Campus, 1990. 512 p.

VIEIRA, Natália de Miranda, **Gestão de Sítios Históricos: a Transformação dos Valores Culturais** Disponível em <http://books.google.com.br/books> . Acesso em 15 jul.2009.

WRIGHT, Peter, Mark J. Kroll, John Parnell, **Administração Estratégica**, São Paulo, Ed. Atlas S.A., 2000. 433 p.

**APÊNDICE A – Entrevista com o Comandante do Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CReSupEspCFN), Capitão-de-Mar-e-Guerra(FN) Arquimedes Fonseca de Melo.**

**1ª PERGUNTA: Quais foram as vantagens e as desvantagens percebidas pela OMPS decorrentes da assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão?**

R: Respondeu que a real vantagem obtida com o contrato diz respeito a mudança de mentalidade dos componentes da organização para uma mentalidade gerencial, fundamentada no planejamento de gestão estratégica. Adicionalmente acrescentou a vantagem proporcionada pela MB de prioridade na aprovação dos Pedidos de Suplementação de Crédito (PSC) em função dos compromissos assumidos decorrentes do contrato. Complementou que não vislumbrava desvantagens.

**2ª PERGUNTA: Os benefícios previstos na Lei nº 9.724/98, que se referem a uma maior autonomia gerencial e financeira, já foram concedidos pelo governo? Caso negativo, como o CReSupEspCFN está conseguindo gerir sem esses benefícios?**

R: Respondeu que até a presente data, apenas o benefício correspondente ao aumento do valor limite de dispensa de licitação foi concedido, entretanto esse benefício foi estendido a todas as OMPS independentemente da assinatura do Contrato de autonomia de Gestão. Em relação a liberdade para contratar pessoal e gerir os recursos oriundos dos serviços prestados aos clientes extra-MB ainda dependem de regulamentação do governo. Em relação a contratação de pessoal, o CReSupEspCFN ainda não está autorizado a contratar pessoal. Quando necessário, a contratação temporária de pessoal, limitado a três meses segundo as regras da CLT. Quanto a gerência de recursos, respondeu que o CReSupEspCFN tem utilizado a intermediação da EMGEPRON para internar os recursos e aplicá-los na OMPS.

**3ª PERGUNTA: Em sua opinião qual o motivo do CReSupEspCFN ser a única OMPS-I a ter assinado o contrato de gestão?**

R: Respondeu que o desestímulo das demais OMPS-I deve-se a falta de regulamentação dos benefícios prometidos pela Lei 9.724/99.